

Een algemeen raamwerk voor conceptontwikkeling in de Nederlandse pluimveevleessector

Een onderzoek naar de achterliggende factoren voor conceptontwikkeling.

Johan Leenders
CAH Vilentum
Dronten



Voorwoord

Na vier jaar de bacheloropleiding Bedrijfskunde & Agribusiness aan de CAH Vilentum te Dronten was het tijd voor het schrijven van de scriptie. Deze scriptie is geschreven voor de gehele Nederlandse pluimveesector en iedereen die daar direct of indirect bij betrokken is.

Het schrijven van deze scriptie was een leervolle ervaring waar ik in de toekomst nog veel mee hoop te doen. Ik heb me goed verdiept in de werking van de Nederlandse pluimveevleessector en heb hierdoor een beter beeld van de sector gekregen. Ook de uitdagingen waar de verschillende concepten voor staan zijn nu duidelijker geworden dan ooit.

Graag wil ik een aantal personen persoonlijke bedanken in mijn voorwoord. Dit zijn Joop Eskens van Slachterij ESBRO te Wehl, Menno Wigtman van Jumbo Supermarkten, Peter van Horne van het LEI, Arjen van Dijk van Nepluvi, Rinze Exterkate van Forfarmers, Paul van Boekholt van Hubbard, Jeroen van den Hurk van de Rabobank en Wilbert Hilken van de ABN AMRO. Ook de talloze mensen die ik de afgelopen tijd heb lastiggevallen met vragen over de sector wil ik bedanken voor hun antwoorden en visies.

In het bijzonder wil ik mijn docentbegeleiders Ruud Zanders en Elsbeth van Helden-Kauffman bedanken voor hun ondersteuning, kritische blikken en goede feedback.

Ik hoop dat iedereen die deze scriptie leest iets wijzer wordt over de manier waarop concepten georganiseerd kunnen/moeten worden. In het bijzonder hoop ik dat de organisaties die nieuwe concepten ontwikkelen nu met een brede(re) blik hun concepten kunnen laten slagen.

Ik wens iedereen dan ook veel leesplezier toe.

Dronten, juli '16

Johan Leenders

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting.....	5
Aanleiding en relevantie.....	8
Probleemstelling.....	9
Wat is een vleeskuiken concept?	12
1.2 Welke concepten zijn er anno 2016 in de markt.....	14
1.3 Marktaandelen van concepten	17
1.4 Welke impact van concepten op het productieniveau.	18
2 Het netwerk achter de vleeskuiken productie	21
2.1 Welke partijen zijn betrokken bij pluimveevlees.	21
2.2 welke belangen vertegenwoordigen zij	23
2.3 Krachtveld binnen de pluimveevleesketen in Nederland	28
2.4 Speelveld van de Nederlandse vleeskuikenkolom	30
3. Consument en de samenleving	31
3.1 De consument	32
3.2 Burgers	34
3.3 Trends voor zowel de samenleving als de consument.....	35
3.4 Koopmotieven van de consument.	37
4 Kritische succesfactoren voor conceptontwikkeling.....	41
4.1 Wat zijn de randvoorwaarden per schakel	41
4.2 Hoe verdeel je de verantwoordelijkheid & Regie	43
4.3 Wat zijn de randvoorwaarden voor een concept.....	44
4.4 Welke bedrijfsmodellen zijn toe te passen voor concepten	46
4.5 Wat zijn de uiteindelijke kritische succesfactoren voor een concept	48
Conclusie: Algemeen raamwerk voor conceptontwikkeling in Nederland	51
Testen van het raamwerk door middel van het Gildehoen concept.	55
Discussie	58
Verwijzingen	60
Bijlage hoofdstuk 1	66
Bijlage hoofdstuk 2	68
Bijlages hoofdstuk 3	69
Bijlage hoofdstuk 4.....	72

Lijst van figuren

Figuur 1 Europese normen vleeskuikens.....	12
Figuur 2 Overzicht concepten in Nederland.....	16
Figuur 3 Marktaandelen concepten in Retail Nederland	17
Figuur 4 Nederlandse pluimveeproductiekolom.....	22
Figuur 5 Verdeling per consumenteneuro in schakel.....	24
Figuur 6 Geschiedenis machtsverdeling in de kolom.....	28
Figuur 7 Hedendaagse machtsverdeling in pluimveevlees productiekolom	29
Figuur 8 Het Nederlandse speelveld voor pluimveevlees	30
Figuur 9 Intentie voor vleesvermindern.....	35
Figuur 10 Koopmotieven van de consument	37
Figuur 11 Pyramid of Needs	40
Figuur 12 Het algemene raamwerk.....	51
Figuur 13 Imago voordelen alternatief product/segment, Paul van Boekholt, Barneveld, 6 oktober 2015.....	66
Figuur 14 Krachtveld bij pluimveevlees productie	68
Figuur 15 Management analyse vleeskuikenkolom	68
Figuur 16 Netwerk analyse achter pluimveehouder	69
Figuur 17 Netwerk analyse achter voerleverancier	69
Figuur 18 Ranking kenmerken van voedsel.....	70
Figuur 19 Frequentie van vlees eten	71
Figuur 20 Business Model Canvas	72
Figuur 21 Value proposition model	74
Figuur 22 Waarde propositie testen	76
Figuur 23 Marktoriëntatie platform.....	77
Figuur 24 Keten samenwerking Levende Agrifood	78
Figuur 25 Klaverblad model Jan Jonker	79

Overzicht van tabellen

Tabel 1 Overzicht van concepten in de Nederlandse markt.	15
Tabel 2 Verschillen in aantallen bij concepten.....	18
Tabel 3 Verschillen opbrengsten /m ² tussen concepten	19
Tabel 4 Beïnvloeders voor consumptie	38
Tabel 5 Geselecteerde bedrijfsmodellen	48
Tabel 6 Berekening voor aandeel concepten in Supermarkten	66
Tabel 7 Berekening concepten voor impact in retailschap.....	67
Tabel 8 Benodigde m ² per concept	67
Tabel 9 Impact voor geproduceerde kilogrammen.....	67
Tabel 10 Pains om geen vlees te eten	69

Samenvatting

Conceptontwikkeling is een multidisciplinair proces waar rekening gehouden moet worden met veel verschillende stakeholders. Dit varieert van bedrijven die actief betrokken zijn in de primaire pluimveevleeskolom tot burgers en niet-gouvernementele organisaties (ngo's). De vraag die onderzocht is luidt: Aan welke facetten moet een raamwerk voor conceptontwikkeling voldoen om concepten te kunnen toetsen op hun kans van slagen?

Vleeskuikenconcepten

In het hoofdstuk 'Wat is een vleeskuikenconcept?' is allereerst besproken wat de definitie van een concept is. Dit is het uiteindelijke doel waar organisaties en partijen naar toewerken. Concepten kunnen ontwikkeld worden voor vier deelgebieden van de vleeskuikenhouderij. Deze deelgebieden zijn Europees bepaald en hier kan niet van afgeweken worden. De deelgebieden, ook wel segmenten van de pluimveemarkt genoemd, zijn regulier, extensief indoor, extensief outdoor en biologisch. Kort daarna is vastgesteld dat, ondanks dat concepten ontwikkeld worden, ze in de loop van de tijd continu door ontwikkelen. Zelfs het oudste concept, regulier, is in de loop van de tijd enorm veranderd met als meest recente verandering een nieuwe maximale kilogram per m²-norm.

Daarnaast blijkt dat er in de laatste decennia heel veel nieuwe concepten zijn ontwikkeld. Belangrijk hierbij waren de intrede van het Volwaard- scharrelconcept en de intrede van het Beter Leven Keurmerk van de Dierenbescherming in 2007. Desondanks bleef het marktaandeel relatief beperkt tot 2013. Toen werd met het convenant 'Kip van Morgen' besloten om de reguliere kip uit het assortiment van de supermarkten te halen en deze te vervangen door een nieuw concept. Vanaf 2013 zien we dan ook een assortiment wat van bijna geheel regulier (meer dan 80%) naar een assortiment gaat met slechts 20-30% regulier.

De nieuwe concepten hebben veranderingen in de markt teweeggebracht en hebben invloed gehad op alle betrokkenen uit de sector. Sommige veranderingen zijn positief en sommige zijn uitdagender. De belangrijkste veranderingen zijn te merken geweest bij de pluimveehouders, die nu een betere financiële uitgangspositie hebben verworven. De verwerkende industrie echter zal één op de acht slachthaken leeg krijgen als er geen extra kippen bij komen. Ook voor de broederijen en voerleveranciers is het een merkbaar verschil.

Netwerk achter vleeskuikenproductie

In het hoofdstuk 'Het netwerk achter de vleeskuikenproductie' is verder onderzocht welke partijen betrokken zijn bij pluimveevlees en dus betrokken moeten worden bij conceptontwikkeling. Opvallend binnen de pluimveevleesketen is dat, als alle schakels die ergens betrokken zijn in de keten bekeken worden, er een gigantische hoeveelheid losse schakels gevonden wordt. Opvallend verder in de primaire keten is dat sommige partijen zich op ogenschijnlijke knelpunten in de keten bevinden. Deze partijen bevinden zich op punten waar het aantal bedrijven soms van 600 terugloopt tot 15. Zij hebben vanuit hun natuurlijke plaats een goede informatiepositie in de keten.

Opvallend verder is dat er veel verschillende belangen zijn in de keten, maar dat voornamelijk de pluimveehouder veel risico loopt. Deze werkt met fluctuerende prijzen van de leverancier als de afnemer. Ook krijgt de pluimveehouder veelal de kritiek uit de samenleving over zich heen en zal er bij aanpassingen dus gewerkt moeten worden om deze risico's niet te groot te laten uitvallen. Daarnaast zijn er veel instanties die zich buiten de directe keten bevinden en die wel veel invloed kunnen uitoefenen op de keten. Belangrijke voorbeelden hierbij zijn kennisinstituten en ngo's.

Krachtenveldanalyse

Het krachtenveld in de agrarische wereld en meer specifiek in de pluimveevleessector is de afgelopen decennia behoorlijk veranderd. Aan het begin van de 20^e eeuw hadden boeren en distributeurs een sleutelrol. Anno 2016 hebben vooral de retailers en marketeers een sleutelrol. Zo blijkt dat het assortiment in de supermarkten maar gedeeltelijk worden bepaald door de consumenten en dat ngo's hier een grotere invloed op hebben.

Speelveld

Het Nederlandse speelveld bevindt zich in een unieke situatie, waar veel buitenlandse markten werken. Met integraties van hele productiekolommen zijn de Nederlandse schakels vrij om te kiezen en ruilen van preferred partners. Ondanks de grote consolidatieslagen in de (in aanbod toch al beperkte vijvers) mengvoerindustrie, retailerwereld en verwerkende industrie is er nog genoeg keuzemogelijkheid voor de individuele schakels. Het is noodzakelijk om hier een goede partner uit te zoeken voor het concept. De supermarktwereld is kleiner geworden en er zijn slechts vijf inkooporganisaties over.

Burger en consument

Aan de andere kant van de productiekolom bevinden zich de burger en de consument. De tweesplitsing tussen beide lijkt ogenschijnlijk tegenstrijdig, maar Dagevos en andere sociologen halen herhaaldelijk aan dat dit gerechtvaardigd is. Een van de belangrijkste conclusies die we kunnen trekken is dat er verschillende waarden zijn voor zowel burgers als consumenten. Waar consumenten zich vooral bezighouden met (individuele) private waarden, hechten burgers vooral waarde aan publieke aspecten. We kunnen niet langer spreken van een *homo economicus*, consumenten die enkel op zoek zijn naar economische motieven, maar moeten spreken van een *homo hybridicus*. Prijs is niet langer dominant en andere aspecten worden steeds dominanter.

Trends

Wat betreft de trends bij zowel de burgers als consumenten blijkt dat twee soorten motieven belangrijk zijn. Zowel de publieke als de private motieven zijn verweven in de trends die gesignaleerd worden. Voorbeelden hiervan zijn smaak, gezondheid, dierenwelzijn en milieuaspecten. Dit zijn een paar van de motieven die belangrijk gevonden worden en dus deel zouden moeten uitmaken van een concept. Het voornaamste hierbij is dat er niet enkele aspecten belangrijk zijn maar dat er meerdere aspecten naar voren komen. Ook algemenere thema's zoals emissies en antibioticagebruik zullen in de nabije toekomst een steeds belangrijkere rol gaan spelen in zowel de consumenten- als de conceptenmarkt.

Koopmotieven

Voordat een consument een kipfilet van een bepaald concept koopt zijn er verschillende overwegingen aan voorafgegaan. De belangrijkste hierbij is de 'pyramid of needs'. Er moet eerst aan een aantal basisbehoefte worden voldaan eer toegewerkt kan worden naar de daadwerkelijke meerwaarde die gecreëerd zal moeten worden in de sociale kwaliteit van vlees. Tevens blijkt dat prijs niet doorslaggevend hoeft te zijn en dat vooral communicatie over de meerwaarde van het product doorslaggevend is. Ook de sociale omgeving van consumenten heeft een belangrijke rol in het aankoopproces.

Kritische succesfactoren voor conceptontwikkeling

Op schakelniveau is er veel verscheidenheid in de randvoorwaarden om a) hun normale bedrijfsvoering uit te voeren en b) om toe te treden tot een concept. Het is daarom essentieel om tijdens de ontwikkeling van het concept rekening te houden met deze verschillende randvoorwaarden. Aspecten die niet onderbelicht mogen blijven zijn risicospreiding, langetermijnvisie en eventuele (onverwachte) beëindiging van het concept. Om deze risico's goed af te kunnen dekken is het noodzakelijk dat er een

goede ketenregie is, die overzicht kan houden op de keten. Dit is een onderdeel dat vaak naar voren is gekomen en zal dus goed moeten worden geïmplementeerd in de concepten.

Voor de beoordeling of een concept kans van slagen heeft en om een goede knelpuntenanalyse te kunnen doen zijn er verschillende bedrijfsmodellen geanalyseerd. De uiteindelijk gekozen modellen zijn het Business Model Canvas, Nieuwe Business Model en de ketensturing van het Levende Agrifoodmodel. Daarnaast zijn er verschillende kleinere modellen uitgezocht die toegepast kunnen worden op specifieke onderdelen van het raamwerk.

De uiteindelijke aspecten die samengevoegd zijn in het raamwerk:

- Doelgroep
- Waardepropositie
- Klantrelatie
- Marktoriëntatie
- Kanalen
- Samenwerking
- Risico's & regie
- Communicatie
- Ontwikkeling waarde propositie
- Ketenvorming
- Ketenstrategie
- Verdiensten
- Kosten

Hiermee zijn de verschillende aspecten die gedurende de scriptie aan bod zijn gekomen naar voren gehaald en uiteindelijk samengevoegd in een nieuw (zij het gedeeltelijk samengesteld) raamwerk om concepten te beoordelen.

Gildehoentest

De uiteindelijke test is gedaan om te beoordelen of het raamwerk op alle onderdelen van een concept een analyse geeft. De test is gedaan met een concept waarvan de uitkomst al bekend was. Dit om goed te kunnen beoordelen of het raamwerk alle aspecten van een concept zou bevatten. Uit de test is gebleken dat het Gildehoenconcept een uitermate goed concept was, dat inhoudelijk erg sterk in elkaar stak. Er zijn echter ook knelpunten naar voren gekomen die benadrukt worden in het laatste hoofdstuk van deze scriptie.

Aanleiding en relevantie

In de privésfeer van de student is gekozen om uit te breiden met een nieuwe vleeskuikenstal. Bij de realisatie van deze stal is rekening gehouden met een alsmaar veranderende markt en de stal is hierop aangepast. Dit is gedaan omdat er onzekerheid bestaat over de toekomstbestendigheid van de verschillende vleeskuikenconcepten. Aangezien een stal voor langere periode staat, moet deze ook langere tijd geëxploiteerd kunnen worden.

Deze onzekerheid was lange tijd niet aanwezig in de Nederlandse vleeskuikensector. Ruud Zanders stelt in zijn rapport (Zanders, Een gezonde pluimveehouderij, het kan zo mooi zijn..., 2015) dat de Nederlandse pluimveesector vanaf de jaren 50 van de twintigste eeuw enorm hard gegroeid is. Zo waren er rond 1960 nog 200.000 bedrijven met elk honderd kippen. In 2011 waren dit minder dan 700 bedrijven met gemiddeld per bedrijf 65.000 dieren. Deze ontwikkeling is mede tot stand gekomen door schaalvergroting en specialisatie, waardoor de vleeskuikenhouderij nu een volledige gespecialiseerde sector is geworden. In het door de Raad voor Integraal Duurzame Landbouw en Veehouderij (RIDLV) verschenen rapport (Hin K. , Wagenaar, van der Zijpp, & van der Weijden, 2013) is echter nog een trend waar te nemen. Zij zien vanaf de jaren 70 van de vorige eeuw een groeiende trend van productdifferentiatie. Door deze productdifferentiatie werkt de vleeskuikenketen aan het creëren van meerwaarde door antibiotica-reductie, verbeterd dierenwelzijn, aandacht voor milieu, arbeidsomstandigheden etc. Dit heeft in eerste instantie geleid tot de biologische vleeskippen. In 2007 was de Volwaardkip het eerste vleeskuikenconcept dat zich nestelde tussen het biologische en reguliere vleeskuiken. Dit was het eerste tussensegment en was het startsein van wat gezien kon worden als marktsegmentering (Hilkens, Pluimveehouderij, op de golven van verandering, 2011). Met tussensegmenten wordt alles bedoeld wat tussen reguliere en biologische vleeskuikenhouderij in zit.

In 2009 is daar nog een extra motivator bijgekomen voor conceptontwikkeling, namelijk het convenant 'Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten (Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 2009)'. Dit convenant is ondertekend door het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), bedrijfsleven, belangenorganisaties en de Dierenbescherming. Dit is geïnitieerd door de overheid en kan gezien worden als een beleidsvisie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I, voorheen LNV). Het convenant had als doelstelling: *"het aanbod van duurzame dierlijke producten met een accent op dierenwelzijn te stimuleren"* met als kwantitatieve doelstelling: *"een jaarlijkse omzetgroei van 15% te realiseren van duurzame dierlijke producten"* (Bureau Bartels B.V., 2011). De focus van 'duurzame' tussenconcepten lag dus voornamelijk op het dierenwelzijn en kon zodoende onder de noemer duurzaam vallen. Ondanks dat de beleidsvisie van EL&I niet direct tot grote gevolgen heeft geleid, zijn sommige partijen uit het convenant overgegaan tot eigen actie. Zo is het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) samen met partijen uit de pluimveesector overgegaan op de 'Kip van Morgen' (KvM). Dit akkoord zou zorgen voor een 'verduurzaming' van het assortiment kip in de Nederlandse supermarkten. Inmiddels liggen bij Albert Hein en Jumbo respectievelijk de 'Nieuwe AH kip' (Albert Heijn, 2016) en 'De Nieuwe Standaard Kip' (Jumbo Supermarkten, 2016).

Deze constatering roept vier vragen op:

1. Welke huidige concepten zijn er ontwikkeld en wat is hun onderlinge positionering?
2. Wat is de impact van huidige concepten op de actoren van het Nederlandse speelveld en productieniveau?
3. Waaruit bestaat het speelveld waarin de concepten opereren?
4. Wie zijn de actoren en welke belangen hebben zij (gericht op verdienmodellen)?

Ondanks dat er verschillende concepten in de Nederlandse retail te verkrijgen zijn, constateert het RIDLV dat “de pluimveevleesketen onvoldoende in staat is gebleken een passend antwoord te vinden op deze kritiek.” (Hin K. , Wagenaar, van der Zijpp, & van der Weijden, 2013). De kritiek die ontstaan is komt uit de samenleving en is mede ontstaan doordat consument en samenleving steeds kritischer zijn gaan kijken naar de manier waarop voedsel geproduceerd wordt.

De constatering in de vorige alinea dat er de laatste jaren meerdere concepten ontwikkeld zijn (al ruim voor het rapport van de RIDLV) en er toch nog niet genoeg aansluiting vinden bij de samenleving roept de volgende vragen op:

5. Wat zijn de consumenteneisen, consumententrends en eisen van maatschappelijke organisaties?
6. Wat zijn de kritische succesfactoren voor een geslaagd concept?

Probleemstelling

Binnen de literatuur zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar de pluimveehouderij in Nederland. De meeste hiervan zijn gericht op diergezondheid, maar er zijn de laatste jaren meer rapporten uitgekomen over dierenwelzijn en conceptanalyses.

ABNAMRO en Wageningen Universiteit Livestock Research (WUR) hebben allebei rapporten uitgebracht over de huidige vleeskuikenconcepten (hierna concepten genoemd) in de Nederlandse markt.

In het rapport van de WUR zijn de concepten onderling met elkaar vergeleken op aspecten die variëren van dierenwelzijn tot milieu (Ellen, Leenstra, & Emous, Vleeskuikenproductiesystemen in Nederland, 2012). Deze analyses zijn echter op concept specifieke onderdelen bekeken en daarbij is dus niet gekeken naar waarom het ene concept beter aanslaat dan het andere. Hetzelfde zien we in het rapport van ABNAMRO (Backus, Dijkman, Hilken, & Klep, 2014), waar de concepten ook onderling beoordeeld worden. In dat rapport wordt echter ook nog een kleine analyse voor robuustheid van het concept gegeven. Er wordt echter niet verder ingegaan op de kritische succesfactoren voor een concept. Daar zit dus een kennishiaat voor succesfactoren.

Wat betreft de concepten zijn er, zoals hierboven vermeld, al wel onderzoeken gedaan naar de concepten zelf, maar niet naar de impact die deze hebben op de vleeskuikenmarkt. Daar zit een tweede kennishiaat. Er is al wel onderzoek gedaan naar vleeskuikenconcepten op wereldniveau (Leenders, 2015), waaruit blijkt dat op wereldniveau geen of weinig interesse is in concepten. Wel worden vleeskuikens gehouden op een extensievere manier dan in Nederland het geval is. In Brazilië en Thailand komt dit vooral door het klimaat. De belangrijkste landen, Brazilië, Verenigde Staten en Thailand, zijn vooral gericht op productiviteit en diergezondheid. De wet- en regelgeving is vaak summier en beperkt vergeleken met het Nederlandse en Europese systeem.

In Europa zijn wel vollediger eisen samengesteld voor dierenwelzijn en productiesystemen. De vraag naar concepten is dan ook een Europese aangelegenheid. In het rapport “Verkenning van dierlijke tussensegmenten in onze buurlanden” is wel een verkenning gemaakt naar concepten in de ons omringende landen (Oosterkamp , Bremmer, Hoste, & Greef, 2011). Hieruit blijkt dat voornamelijk het Verenigd Koninkrijk (VK) voorloopt op Nederland en een veel hoger percentage concepten aanbiedt in het winkelschap. De laatste jaren, voornamelijk vanaf de introductie van de Kip van Morgen, zijn er in Nederland echter veel nieuwe concepten bijgekomen.

Er zijn in Nederland dus meerdere concepten ontwikkeld voor de samenleving en consument terwijl het probleem, aansluiting vinden bij de consument, nog onvoldoende opgelost wordt. Het EFMI stelt

in haar rapport: *‘De consument zet de keten aan tot samenwerking. NGO’s en media versterken dit effect’* (EFMI Business School, 2013). Dit probleem kan volgens het EFMI alleen worden opgelost door de gehele sector en keten en is daarmee een sectorwijd probleem en een uitdaging voor de gehele vleeskuikenketen.

Het RIDLV stelt in haar rapport dat er een aantal manieren zijn voor een mogelijke uitweg uit de impasse. Allereerst zal er gekeken moeten worden naar het netwerk achter de vleeskuikenproductie. Zij stellen hierover *“Het netwerk bestaat uit minstens 40 schakels. ... Nadere analyse is nodig, inclusief economische en sociale relaties, transactiekosten, beslissingsmotieven, businessmodellen en cultuur”*. Er zal een speelveld- en krachtenveldanalyse voor gedaan moeten worden om dit kennishiaat op te lossen. Overige aspecten die een rol spelen voor de mogelijke oplossing volgens het RIDLV zijn:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Delen van informatie tussen ketenpartners
- Nieuwe (keten) businessmodellen
- Contact met de samenleving
- Een nieuwe rol voor de overheid

In deze scriptie wordt dus niet onderzocht waarom de verschillende concepten niet (of beperkt) zijn geslaagd in hun opzet, maar wordt er getracht een algemeen raamwerk te creëren waaraan zowel nieuwe als huidige concepten getoetst kunnen worden op hun kans van slagen. Dit om een completer inzicht krijgen voor hun bestaansrecht en om zodoende het probleem op te lossen. Aan de hand van dit raamwerk zal het wel mogelijk zijn om concepten te toetsen op de validiteit van een concept. Het raamwerk zal dus een diagnose stellen op basis van spanningsvelden. Als blijkt dat een spanningsveld of kritische succesfactor onvoldoende vertegenwoordigd is zal daar meer focus op moeten komen.

Over conceptontwikkeling zijn verschillende theorieën bedacht. In deze scriptie zal het Business Model Canvas van Alex Osterwalder (Osterwalder A. , 2016) aangehouden worden als leidraad voor het uiteindelijk te ontwerpen raamwerk. Dit model houdt rekening met veel van de door de RIDLV genoemde aspecten zoals waarde propositie, ketenpartners, verdienmodellen, klantsegment, etc. Dit model wordt niet overgenomen, maar slechts gebruikt als voorbeeld.

Van belang is: hoe ziet een raamwerk, waarbinnen een casus van een concept getoetst kan worden voor zijn kansen op succes, eruit?

De hoofdvraag wordt dus als volgt gedefinieerd: Welke facetten zijn van belang bij conceptontwikkeling in de vleeskuikenhouderij, willen zij een kans van slagen hebben op de Nederlandse markt?

De deelvragen die vervolgens naar voren komen zijn:

1. Wat is de impact van de huidige vleeskuikenconcepten op de Nederlandse markt?
2. Hoe steekt het netwerk achter vleeskuikenproductie in elkaar?
3. Wat zijn de wensen van de consument enerzijds en van de samenleving anderzijds?
4. Wat zijn de kritische succesfactoren voor conceptontwikkeling?

Deze deelvragen werken ieder toe naar een onderdeel van het raamwerk wat ontwikkeld zal worden als antwoord op de hoofdvraag.

Zo zal het antwoord op de eerste deelvraag duidelijk maken wat een concept is, inzicht verschaffen in de trends van de huidige conceptenmarkt, de concepten analyseren en de invloed op het

productieniveau analyseren. Om zodoende de eerste twee vragen die naar voren kwamen tijdens de aanleiding te beantwoorden.

De tweede deelvraag leidt tot duidelijkheid over de gehele keten, maar ook over alle betrokken stakeholders bij pluimveevleesproductie. Hier zal een speelveld- en een krachtenveldanalyse gedaan worden om de onderlinge verhoudingen te verhelderen. Op die manier kan de derde en vierde vraag uit de aanleiding en relevantie beantwoord worden.

Het antwoord op de derde deelvraag zal duidelijkheid verschaffen over de herkomst van het probleem. Die komt namelijk doordat de wensen van consumenten enerzijds en de samenleving anderzijds niet aansluiten bij wat er geproduceerd wordt in de keten. Hiermee wordt vraag 5 uit de aanleiding en relevantie beantwoord.

De vierde deelvraag resulteert in duidelijkheid over de limiterende/bindende randvoorwaarden van elke (betrokken) schakel in de keten. Deze kritische succesfactoren zullen de ruggengraat worden van het uiteindelijke raamwerk. Waardoor ook de laatste vraag uit de aanleiding en relevantie beantwoord wordt.

Met het antwoord op deze vier deelvragen moet het mogelijk zijn om een antwoord te geven op de hoofdvraag. Met het raamwerk wat uit de hoofdvraag komt zal vervolgens een case behandeld worden om te kijken of het raamwerk klopt. Dit gebeurt aan de hand van een bestaand concept, wat gecontroleerd zal worden en als het raamwerk compleet is zal er een spanningsveld niet juist beantwoord zijn in het raamwerk.

Wat is een vleeskuikenconcept?

Om een raamwerk te kunnen ontwikkelen voor de vleeskuikensector in Nederland zullen we eerst moeten definiëren wat een concept is.

Een concept voor de vleeskuikenhouderij schept de randvoorwaarden waarbinnen het gehele productieproces moet plaatsvinden. In de criteria van een concept staan dus de eisen waar een concept minimaal aan moet voldoen om als zodanig verkocht te mogen worden. Een overschrijding of omissie van bepaalde aspecten kan en zal in de praktijk leiden tot uitsluiting van het concept. Het valt dus als het volgende te definiëren:

“Een concept is een set van regels en richtlijnen waarbinnen het gehele productieproces moet plaatsvinden om als product onder een merknaam afgezet te kunnen worden.”

Tegenwoordig zijn er al de nodige concepten op de markt. Om het onderscheid tussen merken en verschillende productiemethodes voor de gehele Europese Unie gelijk te trekken heeft de EU besloten om de markt op te delen in vier segmenten. Hieronder is een afbeelding te zien van deze indeling.



Figuur 1 Europese normen vleeskuikens

De reden dat de EU zich genooddaakt voelde om de markt te verdelen en er een raamwerk voor te maken is vanwege de marketing van vleeskuikenproducten. Op deze manier zijn verkopende partijen gebonden aan een minimumwetgeving waarbinnen productie moet gebeuren om verkocht te kunnen worden als een dusdanig merk.

Zoals af te lezen valt uit het overzicht, is regulier ook binnen een eigen segment ingedeeld en vormt het hiermee het basissegment binnen Europa. Aan de andere kant van het spectrum is ‘Organic’ te vinden; dit is de Europese benaming voor biologisch. Dit is de meest extensieve vorm van productie in de vleeskuikenhouderij. Tussen deze twee segmenten bevinden zich nog ‘Extensive Indoor’ en ‘Extensive Outdoor’. Extensive Indoor is een, zoals de naam al doet vermoeden, extensievere vorm van vleeskuikens houden dan de reguliere manier. In dit segment worden de kuikens ook nog steeds binnen één locatie gehouden en hebben de dieren geen uitloop. Wel groeien ze minder snel en is onder andere de bezettingsdichtheid lager. Extensive Outdoor is een tussenweg tussen extensief binnen en biologisch; de kippen mogen wel naar buiten, net zoals bij biologisch, maar krijgen minder ruimte dan bij biologisch. Ook zijn additionele eisen minder streng.

Concepten zijn niet statisch, ze zijn organisch

In Nederland zien we de laatste jaren vooral een explosieve groei in de drie concepten aan de meest linkse kant (regulier tot en met extensive outdoor). Deze nieuwe concepten zullen in de volgende deelvraag aan bod komen. Belangrijk om te weten bij deze concepten is dat ze te allen tijde kunnen schuiven met hun randvoorwaarden en dat deze randvoorwaarden per land verschillen. De EU legt dus de basisregels neer voor een segment en elk land kan daar zijn eigen additionele eisen aan toevoegen. Zo is in Nederland voor reguliere vleeskuikens de kilogram bezettingsnorm de laatste jaren flink naar beneden aangepast¹ tot een maximum van 42kg/m², mits er aan de voorgeschreven criteria kan worden voldaan. De Nederlandse overheid stelt de minimeisen waaraan voldaan moet worden om dieren te mogen houden. Deze eisen gaan onder andere over opleiding, administratie, stal en verzorging. De eisen zijn er niet alleen voor de pluimveehouder, maar ook voor andere partijen in de vleeskuikenketen, zoals slachterijen, broederijen en transport.

Hieronder is één van de concepten die tegenwoordig in de markt aangeboden worden uiteengezet. Dit geeft een korte samenvatting van de gebieden waaraan het concept 'Beter Leven 1 Ster' eisen stelt (Dierenbescherming NL, 2012). Dit concept valt in het segment 'Extensive Outdoor'.

Het concept Beter Leven 1 Ster vleeskuikens wordt vormgegeven door de volgende deelgebieden:

- | | |
|-----------------------|---|
| • Algemeen | - Het bedrijf heeft een geldig IKB-certificaat |
| • Welzijnsaspect | - Ras: langzaam groeiend ras door keten heen |
| • Voeding/ verrijking | - Vanaf derde levensweek graan strooien |
| • Huisvesting | - Bezetting/m ² : 12 dieren/m ² |
| • Uitloop | - Tenminste 20% van staloppervlakte |
| • Transport | - Maximale duur van 3 uur |
| • Vangen | - Gebeurt door IKB-gecertificeerde bedrijven |

Ieder aspect kan vervolgens weer bestaan uit een tiental deelcriteria waaraan voldaan moet worden, zoals bijvoorbeeld bij het eerste punt (algemeen), waar zelfs een compleet ander certificeringsschema is opgenomen. IKB staat voor integrale ketenbeheer en is een kwaliteitszorgsysteem in de Nederlandse pluimvee(vlees)sector (PLUIMNED, 2015). Het omvat de gehele productiekolom, van broederij tot verkoop van het eindproduct (KenjeKip, 2016). Zodoende kan een checklijst opgesteld worden die uit meer dan honderd punten bestaat. Deze onderdelen worden vervolgens weer gecontroleerd door verschillende instanties om te zorgen dat iedere schakel zich houdt aan de gestelde eisen. Veelal wordt dit gedaan door externe onafhankelijke bedrijven zoals Producert, isacert of SKAL voor Biologische concepten. Dat concepten in de loop van de tijd veranderen blijkt ook uit een onlangs uitgekomen persbericht van de Dierenbescherming (Boerderij.nl, 2016). In het nieuwsbericht wordt melding gemaakt van nieuwe eisen op het gebied van controle en brandbeveiliging en wellicht nieuwe eisen in de toekomst wat betreft milieu.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/veehouderij/inhoud/ontwikkelingen-in-de-veehouderij> Nieuwe regels voor het houden van vleeskuikens. Waarbij de reguliere vleeskuikenhouderij ingedeeld wordt in 3 categorieën. Voor iedere categorie is weer andere wetgeving van toepassing.

Invloed van tijd

Tijdens de pluimveerelatedag in Barneveld gaf Paul van Boekholt van Hubbard Genetics een presentatie over de ontwikkeling die de reguliere vleeskuikens de afgelopen decennia hebben doorgemaakt. Deze ontwikkeling heeft betrekking op de slachtleeftijd van reguliere vleeskuikens. Zoals in bijlage 1 van hoofdstuk 1 te zien is, is deze leeftijd flink korter geworden, waardoor het mogelijk werd om een tussensegment te creëren. Hier komt de term “tussensegment” dus ook vandaan. Dit omdat het een nieuw segment betrof tussen het steeds sneller slachtrijp wordende reguliere segment van sterkuikens en de vaststaande slachtleeftijd in het biologische segment.

In 1980 lag conventioneel (regulier) nagenoeg gelijk met het zogenaamde Certifié-segment (later is dit één Ster Beter Leven Kip in Nederland geworden). In de loop van de jaren is het verschil in slachtleeftijd groter geworden, doordat reguliere vleeskuikens een hogere groei per dag kregen en het Certifié op een vastgestelde leeftijd bleef. Daardoor is de mogelijkheid ontstaan om nieuwe concepten te ontwikkelen in dit nieuwe deel van de markt. In combinatie met een steeds grotere drang vanuit de samenleving heeft dit ervoor gezorgd dat de sector nieuwe concepten is gaan ontwikkelen. De concepten die nu in de Nederlandse markt geproduceerd worden zijn dus alleen mogelijk gemaakt door het steeds verder optimaliseren van de reguliere vleeskuikens. Deze ontwikkeling in de vleeskuikenhouderij is vormgegeven in de bijlage van dit hoofdstuk.

Belangrijk om mee te nemen uit deze gegevens is dat de markt van vleeskuikens continu in ontwikkeling is. Dieren die in 1992 nog na 46 dagen slachtrijp waren zijn dat in 2014 al na 35 dagen. Dit komt door het steeds betere genetisch potentieel van de dieren en de daarop afgestemde voerschema's. De algemene verwachting is dat deze ontwikkelingen zich voorlopig door zullen zetten.

Conclusie

Een concept geeft niet alleen de voorwaarden waaraan een productieproces zich moet houden, maar kan additionele eisen stellen voor de gehele keten. Deze eisen kunnen echter in de loop van de tijd veranderen, waardoor een concept als iets organisch gezien moet worden. Daarbovenop komt additionele wetgeving van de overheid en andere belanghebbende organisaties. Dit zorgt ervoor dat een concept organisch blijft.

1.2 Welke concepten zijn er anno 2016 in de markt?

Nu in het vorige hoofdstuk duidelijk is geworden wat een concept is, kan er in de markt gekeken worden naar welke concepten daadwerkelijk worden aangeboden.

Anno 2016 zijn er diverse concepten in de markt en de laatste jaren zijn er veel nieuwe concepten bijgekomen. Dat deze nieuwe concepten er zijn is geheel te danken aan de hiervoor omschreven ontwikkeling binnen de vleeskuikensector. Doordat regulier in de loop van decennia sneller slachtrijp werd is er een ‘gat in de markt’ ontstaan. Deze ontwikkeling is niet de enige reden waarom er nieuwe concepten ontwikkeld zijn, maar het is wel een cruciale voorwaarde geweest voor de mogelijkheid om concepten te ontwikkelen.

Andere invloeden zijn bijvoorbeeld de introductie van het Beter Leven keurmerk van de Dierenbescherming en het convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten van het ministerie EL&I (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011, p. 7), (hierna convenant MVDP genoemd). De ambitie wordt weergegeven en omschreven als:

“om te bevorderen dat het aanbod van – en de vraag naar – producten, die met meer aandacht voor dierenwelzijn geproduceerd zijn, te laten toenemen. Met een groter aanbod van producten binnen het tussensegment worden de keuzemogelijkheden voor consumenten vergroot. Consumenten kunnen dan ook een bewuste keuze maken of zij bereid zijn om wat meer te betalen voor diervriendelijke producten. In het convenant is deze ambitie nader geoperationaliseerd. De kwantitatieve doelstelling luidt namelijk om jaarlijks (vanaf 2009) een omzetgroei van 15% van verduurzaamde dierlijke producten (in supermarkten en bedrijfsrestaurants) te realiseren “

De deelnemers aan dit convenant gebruiken ook de term tussensegment. Zij wilden dit landelijk als een nieuw concept uitrollen. Uiteindelijk heeft dit beleid (wat een vervolg was op de Nota Dierenwelzijn uit 2007) geleid tot een convenant van CBL over de Kip van Morgen in 2013. Dit rapport is later teruggedroepen door de Autoriteit Consument en Markt, waardoor de supermarkten niet gezamenlijk een Kip van Morgenconcept op de markt mochten brengen, maar individueel een concept moesten brengen (Autoriteit Consument & Markt, 2014). Dit zijn slechts een paar voorbeelden van initiatieven die invloed hebben gehad op de conceptontwikkeling tot 2016. De concepten die vervolgens naar voren zijn gekomen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

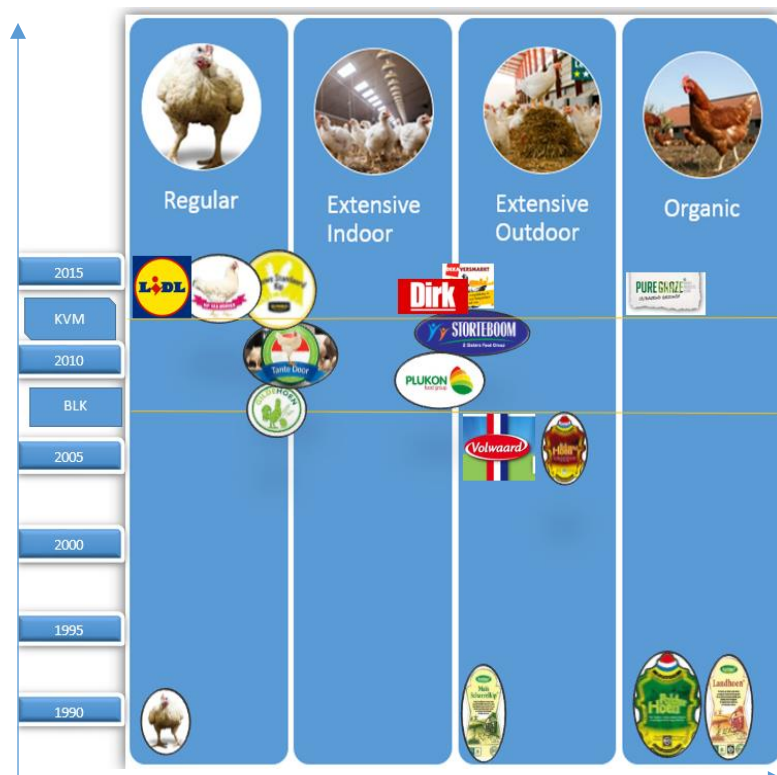
De nieuwe concepten die voor de Nederlandse markt gehouden worden naast het traditionele reguliere houderijsysteem:

Tabel 1 Overzicht van concepten in de Nederlandse markt.

Naam concept	Segment	Jaartal intrede
<i>Polderhoen</i>	Biologisch	1990
<i>Kemper Scharrelkip</i>	Twee Sterren Beter Leven	1990
<i>Kemper Landhoen</i>	Bio, Drie Sterren Beter Leven	1990
<i>Scharrelhoen</i>	Twee Sterren Beter Leven	2005
<i>Volwaard</i>	Eén Ster Beter Leven	2006
<i>Scharrelkip Plukon</i>	Eén Ster Beter Leven	2009
<i>Gildehoen</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	2009
<i>Tante Door Kip</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	2011
<i>Scharrelkip 2 sisters</i>	Eén Ster Beter Leven	2012
<i>Pure Gra(a)s kip</i>	Seizoengebonden Biologisch	2014
<i>AH Kip (Goed Nest kip)</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	Mei 2014
<i>Nieuwe Standaard kip</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	Oktober 2014
<i>Lidl Kip</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	2015
<i>Langzaam groeiende Kip</i>	Tussen Regulier & Extensive indoor in	2015

Zoals in tabel 1 te zien is, zijn er de nodige nieuwe concepten bijgekomen in het laatste decennium. Niet alle concepten zijn even succesvol gebleken en sommige zijn ondertussen weer opgeheven of overgegaan in een ander concept. Wel is een duidelijk knippunt zichtbaar. Vanaf de intrede van het Volwaard- en Scharrelhoenconcept zijn er duidelijk veel meer nieuwe concepten ontwikkeld. Dit zal deels te maken hebben gehad met de intrede van het Beter Leven keurmerk van de Dierenbescherming in 2007 ². Er is echter een tweede trend zichtbaar in de tabel. Veel concepten werden eerder ontwikkeld vanuit de markt zelf. De laatste jaren zien we dat de supermarkten ieder met een eigen concept de markt op gekomen zijn.

Overzichtsfiguur met dierenwelzijn in de horizontale as en tijd in verticale as.



Figuur 2 Overzicht concepten in Nederland

Zoals in de figuur links te zien is, zijn er met name na de intrede van de Volwaardkip veel nieuwe concepten op de Nederlandse markt gekomen. Dit succes van de Volwaardkip plaveide de markt voor de nieuwe concepten die we vanaf 2009 zien ontstaan. Na 2013 zijn er vooral veel concepten bijgekomen doordat alle supermarkten hun eigen concept gingen ontwikkelen. Ondanks dat er veel nieuwe concepten zijn gekomen, hebben ze één aspect gemeen (of ze verschillen juist maar op één aspect): dierenwelzijn. Er zijn echter ook concepten die een uitgebreidere waardepropositie hebben ontwikkeld en andere aspecten belichten bij hun concept. De MaisKip en Pure Gra(a)s Kip zijn hier voorbeelden van. Moeilijkere thema's zoals antibioticagebruik of geur- en fijnstofemissies zijn (nog) niet (volledig) geïntegreerd in de concepten.

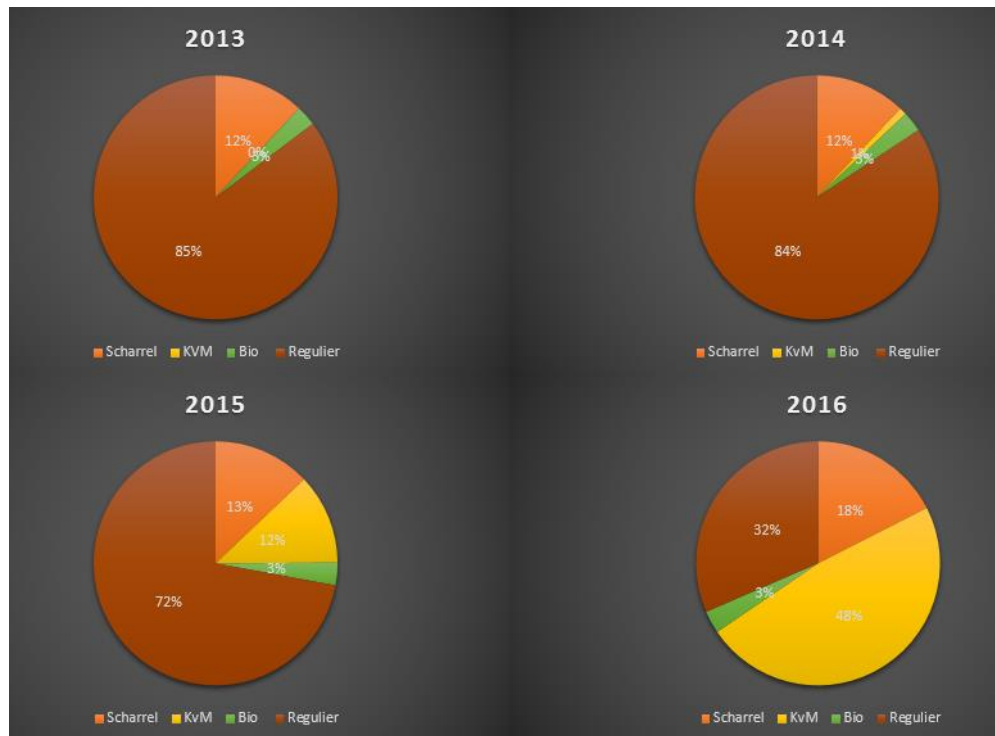
Hoewel hier de meeste concepten wel zijn weergegeven, zijn sommige concepten op

meerdere manieren verkrijgbaar. Denk daarbij aan een ander voerassortiment. Hierbij kan het houderijsysteem dus hetzelfde zijn. Zo staat Plukon Food Group hier in de lijst met maar een paar concepten op een concepttotaal van meer dan 20 soorten (persoonlijk gesprek Gerda Zijlstra, Marketing manager, Plukon Food Group). Daarnaast valt op, dat veel van de nieuwe concepten de laatste jaren zijn ontwikkeld in het 'gat in de markt' waar Paul van Boekholt het over had in zijn presentatie.

² <http://www.overvarkens.nl/dierenwelzijn/weet-u-alles-over-het-beter-leven-kenmerk-van-de-dierenbescherming>

1.3 Marktaandeelen van concepten

Het marktaandeel van concepten is de afgelopen jaren behoorlijk gestegen, zoals blijkt uit onderstaande grafiek. Dit komt vooral door het commitment van supermarkten die gekozen hebben voor een alternatief voor de reguliere kip. Ondanks dat de supermarkten vaak een eigen naam gegeven hebben aan hun concept, is er voor gekozen om in de grafiek deze concepten te laten vallen onder de noemer Kip van Morgen. Dit is omdat de supermarkten in samenspraak met Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) deze naam gegeven hebben aan de nieuwe concepten. Cijfers zijn (grotendeels) afkomstig van Paul van Boekholt (lezing pluimveerelatedag) en Kees van Oers (Graumans, 2015).



Figuur 3 Marktaandeelen concepten in retail Nederland

Marktaandeelen concepten in retail Nederland over vier jaren verspreid

Wat opvalt in de hierboven getoonde figuur, is dat vooral de Kip van Morgenconcepten (KVM, die zich bevinden in het spectrum tussen regulier en extensive indoor) een enorme toevlucht hebben genomen binnen het assortiment van de supermarkten. In 2016 is de totale marktomvang van deze concepten geschat op bijna 50%, maar dit is een voorzichtige schatting. Regulier zal naar waarschijnlijkheid nog verder terugvallen tot tussen de 20% en 30% en het verloren marktaandeel zal naar KVM en scharrelconcepten gaan. Dit is een persoonlijke inschatting en gebaseerd op meerdere gesprekken met betrokkenen in de vleeskuikenmarkt.

De tussenconcepten worden in Nederland niet alleen gebruikt door de supermarkten. Ook KLM heeft één Ster beter leven vlees in haar assortiment en veel keurslagers gebruiken ook een of meerdere concepten in hun assortiment (KLM, 2012). Omdat de cijfers van deze partijen echter lastig te verkrijgen zijn is hier uitgegaan van de supermarkten. Al met al is er sprake van een behoorlijke verandering in het aanbod. Voor de productie zal dit wellicht nog grotere gevolgen hebben. Dit wordt uitgezocht in het volgende hoofdstuk.

1.4 Wat is de impact van concepten op het productieniveau?

Om deze deelvraag te beantwoorden is een berekening gemaakt in Excel die in de bijlage te vinden is.

Wat belangrijk is om te weten voor deze deelvraag is: wat is het verschil tussen de verschillende concepten en wat zou er gebeurd zijn met de vleeskuikensector als er geen concepten ontwikkeld waren? Als het gaat om de impact van concepten is gekeken naar de Kip van Morgen- concepten zoals deze door de supermarkten zijn aangekondigd en de Beter Leven kip 1 ster van de Dierenbescherming. Biologisch is buiten beschouwing gelaten, omdat dit concept niet past in de stalsystemen van regulier; de stallen zijn niet vergelijkbaar. Een stal voor een Kip van Morgen-concept is nagenoeg identiek aan een reguliere stal. Er zijn iets minder water-/voerlijnen en er is in sommige concepten geïnvesteerd in dakramen. Ook voor de 1 Ster BLK is de stal hetzelfde als regulier en telt de uitloop mee als vloeroppervlak. De uitloop zou, als er niet gekozen was voor het BLK-concept, dus ook gebruikt kunnen worden als staloppervlak voor een reguliere stal. Het 2 Sterren Beter Leven Keurmerk is buiten beschouwing gelaten, omdat het maar een marginaal aandeel in de markt heeft. Dit aandeel is zo klein dat het nergens vermeld wordt.

Om te weten welke impact de concepten hebben op de totale markt is het noodzakelijk om te weten hoeveel procent van de markt deze concepten heeft. De Rabobank heeft in augustus 2015 (Hurk & Kamerbeek, 2015) uitgerekend dat ongeveer 30 à 40% van de Nederlandse markt over zou moeten schakelen naar de Kip van Morgen-concepten. Dit is een aanzienlijk deel en de berekening laat dan ook zien dat het een gigantische impact gehad heeft (en gaat krijgen) op de gehele sector.

Het enige wat we nu nog nodig hebben is een ratio om het verschil te kunnen duiden tussen een jaar rond kippen houden op een reguliere manier of via een andere methode. Het mooie aan een ratio is, dat het niet meer uitmaakt hoe groot de stal is of over hoeveel dieren het gaat. Je weet dat uiteindelijk zoveel dieren van concept x gelijk staat aan zoveel dieren voor concept y. Voor de berekening is gebruik gemaakt van de stal die bij de familie Leenders staat. Zij hebben de verschillende concepten gehad en kennen dus de verschillen.

De volgende berekeningen zijn gemaakt:

Tabel 2 Verschillen in aantallen bij concepten

	Stal in m ²	Uitloop á 30%	Dieren/ m ²	Rondes/jaar	Uitval %	Totaal opgezet/ronde	Total gehouden/jaar
Regulier	1320		21	7.4	3.5	27.720	198.713
Kip van Morgen	1320		13.5-15	6.5	2.5	18.810	119.208
Scharrel 1 *	1320		10.5	5.8	2.5	13.860	78.078
Scharrel		396		5.8	2.5	4.158	23.423

Dit betekent dat voor elke reguliere pluimveestal een procentuele afname van 60% in vergelijking met een stal met dezelfde m² 1*ster beter leven kuikens. Anders gezegd zou in een stal met dezelfde 1*ster Beter Leven kuikens 250% meer reguliere kuikens gehouden kunnen worden. Nemen we de uitloop mee in de berekening, dan zijn de percentages respectievelijk 50% en 200%. Voor de Kip van Morgen komt dit neer op een ratio van 1,67 aan reguliere kuikens ten opzichte van Kip van Morgen-concepten.

De Rabobank stelde dat 30 à 40% van de Nederlandse markt nodig zou zijn om voldoende Kip van Morgen-concepten te hebben voor Nederland (Hurk & Kamerbeek, 2015).

De ratio is als volgt berekend:

Voor de berekening van het totale aantal m² staloppervlak in Nederland zijn drie berekeningen gedaan. De eerste berekening komt van de Rabobank en is overgenomen door Nepluvi in haar visie op de pluimveevleesketen. Deze berekening is vrij simpel en gaat als volgt: 47 miljoen dieren gedeeld door 21,5 dier per m² levert een totaal staloppervlak in Nederland van 2.2 miljoen m². Hierbij moet wel gezegd worden dat zij dus geen rekening houden met leegstand of mortaliteit van vleeskuikens gedurende de ronde. Ook is er geen rekening gehouden met de verschillende concepten die op dat moment gehouden zijn. Dit is een momentopname en geeft een schatting voor de pluimveesector.

Een tweede berekening (gemaakt door Peter van Horne van het LEI Wageningen UR en gedeeld via persoonlijk contact) gaat uit van het geslacht gewicht in Nederland. Dit wordt gedeeld door het de bezetting per m² en door het aantal rondjes. Dit komt vervolgens uit op 2.62 miljoen m². Ook bij deze methode moet ik een kanttekening plaatsen, want dit zijn de totale gewichten van de geslachte dieren in Nederland. Dit is wat anders dan het totaal aantal geslachte Nederlandse vleeskuikens. Hierbij zitten ook buitenlandse vleeskuikens en wellicht ook uitgelegde hennen. Zij geven beide geen onomstotelijk bewijs voor een gedegen berekening en er zal voor het verloop van deze scriptie dus een keuze gemaakt moeten worden.

Stel dat de Rabobank gelijk heeft en dat 30 à 40% van de markt om zal moeten schakelen naar een (Kip van Morgen-)concept. Dat zal betekenen dat ongeveer 900.000 m² staloppervlak gebruikt zal worden voor een concept kip. Deze concepten zitten gemiddeld rond 15/m². De impact die dit teweeg brengt is de volgende:

Tabel 3 Verschillen opbrengsten/m² tussen concepten

	Kip/m ² opzet	Uitladen	Eindgewicht Gram	Uitval	Totaal Kg/m ²	Rondes Jaar	Kg/m ² Jaarlijks
Regulier	22	23%	1800	3.5%	8.8		
	22	77%	2350	3.5%	38.4		
					47.2	8.11	383
KvM	15	100%	2200	2%	32.34	6.52	211
Vershil							172

Ervan uitgaande dat de retail en horeca ongeveer 180.000 ton vlees verkopen, dan komt dit neer op 180.000/211 kg/m² = 850.000 m². De Rabobank gaat hier uit van een opbrengst van 190 kg/m² en die berekening resulteert in 950.000 m². Hier is nog geen rekening gehouden met een aandeel scharrelvleeskuikens à 13% binnen het retailchap. Deze m² leveren een aanzienlijke hoeveelheid minder kilogrammen pluimveevlees op. Dit zou een nog grotere verschuiving van de markt betekenen. Deze berekening vindt u in de bijlage.

Al met al betekenen de concepten een enorme verandering voor de gehele vleeskuikensector. De Rabobank meldde al dat de sector het over de gehele linie zou gaan voelen (Hurk & Kamerbeek, 2015):

“Naast primaire bedrijven merken ook voerfabrikanten, broederijen en slachterijen de gevolgen van de verduurzaming. Gevraagde of beschikbare volumes zullen over de hele linie dalen. Deze partijen zullen zoeken naar alternatieve invulling van de beschikbare capaciteit.”

Rabobank heeft het over een daling van 128.000 ton vlees (Hurk & Kamerbeek, 2015) op een totale productie van 1.000.000 ton (Nepluvi, 2015). Deze invloed zal dus niet gering zijn. Desalniettemin zal dit vooral gevoeld worden door de verwerkende industrie en niet door de pluimveehouders zelf. Met deze berekening blijft ongeveer één op de acht slachthaken leeg. Dit zal er naar verwachting voor zorgen dat er één of meerdere slachterijen moeten sluiten tenzij ze oplossingen vinden. Nepluvi (de branchevereniging van de verwerkende vleesindustrie) waarschuwde hier ook al voor. Zij kwamen met een notitie waarin zij de impact van de concepten onderstrepen en komen met een drietal oplossingen. Deze drie oplossingen zijn a) extra stallen bijbouwen, b) extra stalruimte vrij laten komen op andere pluimveebedrijven of d) omschakelen van andere veebedrijven naar vleeskuikenbedrijven.

Conclusie

De concepten hebben een behoorlijke impact op de gehele markt en deze hele markt is dus betrokken bij de ontwikkeling van concepten. In het volgende hoofdstuk wordt verder beschreven wie er allemaal betrokken zijn bij de ontwikkeling en instandhouding van de concepten.

2. Het netwerk achter de vleeskuikenproductie

2.1 Welke partijen zijn betrokken bij pluimveevlees?

In het vorige hoofdstuk is het begrip keten al kort aan bod gekomen, maar wat is een pluimveevleesketen nu eigenlijk? Luijendijk (Luijendijk, 1996) definieerde een keten als volgt:

‘een verzameling van (...) samenhangende economische activiteiten (schakels): producenten van uitgangsmateriaal (zaad, veevoer), primair producenten, producenten van eindproducten, handel, groothandel en detailhandel’.

Deze definitie van samenhangende economische activiteiten sluit aan bij de constatering in de hiervoor beantwoorde deelvraag, waaruit bleek dat de schakels in de keten direct gevolgen ondervinden van een lagere bezetting bij vleeskuikenhouders (zoals het geval is bij de nieuwe Kip van Morgen-concepten).

Er zijn verschillende methodes om naar de keten te kijken (Folkerts & Maijers, 2014). Hier gebruiken we de volgende drie methodes:

- functionele invalshoek van Porter, met de nadruk op de Value chain;
- managementinvalshoek, met de nadruk op Supply of Demand chain;
- netwerkanalyse, met de nadruk op het gehele netwerk van betrokken partijen.

De functionele invalshoek is hieronder kort samengevat en vormt de basis voor alle drie de invalshoeken.

De primaire vleeskuikenketen voor kip verkocht in retail binnen Nederland ziet er als volgt uit;

1. Fokbedrijf
 2. Opfokbedrijf met grootouderdieren
 3. Vermeerderingsbedrijf grootouderdieren
 4. Broederij
 5. Opfok ouderdieren
 6. Vermeerdering ouderdieren
 7. Broederij
 8. Vleeskuikenhouder
 9. Slachterij en verwerking
 10. Retail

Binnen deze schakels zijn de volgende bedrijven actief in Nederland:

- 3 (van de vijf) supermarktkopers bepalen 83% van de totale markt in Nederland³
- 15 bedrijven actief in slachterij en verwerking
- 580 vleeskuikenhouders
- 17 broederijen
- 218 vermeerderingsbedrijven
- 80 opfokbedrijven
- 3 fokkerijen die de genetische richtlijnen uitzetten

³ <http://www.distrifood.nl/service/marktaandeelen>

Voor de gehele Nederlandse sector blijft het beeld hetzelfde, maar krijgen de supermarktkopers dan concurrentie van andere afzetkanalen.

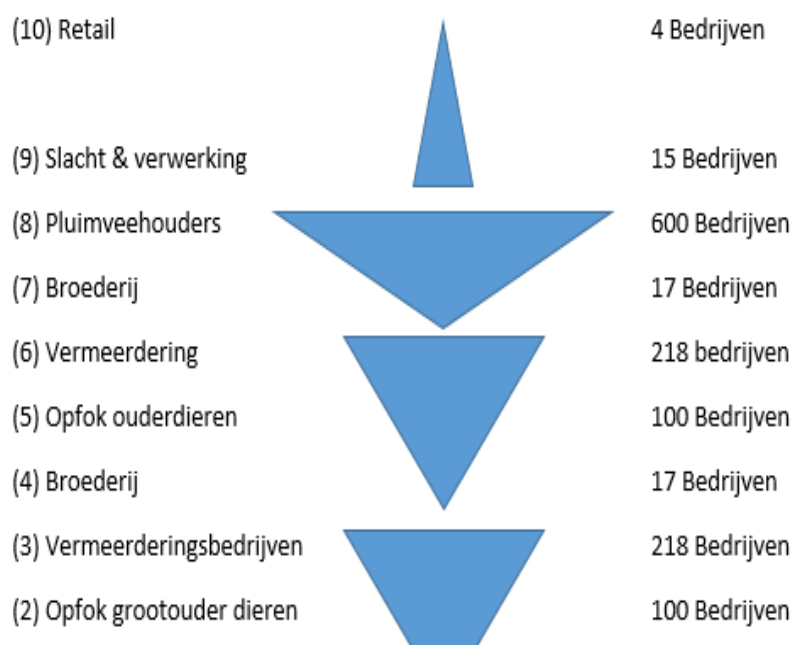
Het accent bij de functionele invalshoek ligt op de value chain, met de nadruk op de activiteiten die een keten uitvoert voor deze waardeketen. Dit is een vrij simpele manier om naar de keten te kijken, maar kan wel direct duidelijkheid verschaffen in mogelijke knelpunten in de keten.

De tweede methode is de managementmethode en die gaat uit van een van de volgende twee ketenbewerkingen: a) demand chain of b) supply chain. Waar we in de vleeskuikenhouderij naar toe willen voor concepten is de demand chain: een vraag gestuurde markt waarop concepten worden afgestemd. De Rabobank zet in haar “top tien handvatten voor winnaars in de pluimveevleessector” op 1: de klant is koning. Derhalve zullen we niet langer een supply gestuurde keten moeten organiseren in de vleeskuikenhouderij maar een demand gestuurde (Rabobank, 2015). Bij het beheer van een concept wordt hierop teruggekomen. In de bijlage van hoofdstuk 2 vindt u een overzicht hoe de keten op deze manier kan worden ingetekend.

De derde methode is een ‘netwerkinvalshoek’. Deze methode is vergelijkbaar met de voorgaande, maar deze gaat meer uit van verschillende partijen binnen de keten. Waar in de voorgaande twee modellen alleen rekening gehouden wordt met de primair actieve schakels in de keten die nodig zijn om een product te maken, houdt deze laatste methode ook rekening met de context waarin de keten zich bevindt. Dit zijn per schakel verschillende bedrijven. Zo heeft een pluimveehouderij te maken met certificerende instanties, accountants, voerleverancier, vangploeg, schoonmaakploeg, et cetera. Bij deze manier wordt een keten een heel complex netwerk van allemaal opererende bedrijven, dat kan uitgroeien tot meer dan 40 schakels (Hin K. , Wagenaar, van der Zijpp, & van der Weijden, 2013, p. 12). Een uitgebreidere weergave vindt u in de bijlage van hoofdstuk 2.

In deze scriptie is ervoor gekozen om met de tweede methode te werken. Hoewel deze derde methode veel inzicht kan geven in het hele functioneren van de keten, is een vangploeg of toeleverancier voor drinkwateradditieven niet van essentieel belang om een concept te laten slagen. Daarnaast is het op deze manier mogelijk om een duidelijk overzicht te geven van de schakels in de keten.

De pluimveevleesketen schematisch weergegeven



Figuur 4 Nederlandse pluimveeproductiekolom

In de vleeskuikenketen is sprake van zowel convergentie als divergentie in de markt. Vooral bij de posities 1, 4, 7, 9 en 10 is er sprake van een beperkt aantal marktpartijen. Bij de overige marktposities is er sprake van een groot aantal marktpartijen. Dit zorgt voor een aantal knelpunten in de markt. Vooral bij de slachterijen (9) en de inkooporganisaties (10) is sprake van een enorme convergentie. Voor de slachterij gaat de markt van bijna 600 bedrijven terug naar 17 en daarna gaat de markt nog verder in een trechter naar de 5 belangrijkste supermarktkooporganisaties. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de broederijen bij (4) en (7) dezelfde broederijen zijn.

2.2 Welke belangen vertegenwoordigen zij?

Om tot een goede managementanalyse te komen, is het noodzakelijk om duidelijk te krijgen welke partijen er allemaal betrokken zijn bij vleeskuikenproductie of conceptontwikkeling. Zoals eerder vermeld heeft het convenant tussen overheid, bedrijfsleven en ngo's ertoe bijgedragen dat er nieuwe concepten opkwamen (Verburg, et al., 2009). Zij zorgden voor druk op de sector en ten slotte heeft de samenleving dusdanig invloed uitgeoefend op de retail, mede dankzij ngo's, dat de retail zich genoodzaakt voelde te veranderen. Dit gebeurde onder leiding van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) onder de noemer 'Kip van Morgen'. Voor de Duitse tussensegmenten is in 2013 een krachtenveldanalyse gemaakt (Oosterkamp, Wielen, & Vogelzang, 2013). Deze methode is de leidraad die ook in deze scriptie gebruikt wordt om een krachtenveldanalyse te maken en daaropvolgend een speelveld duidelijk te krijgen. Oosterkamp et al. zijn hun analyse begonnen met de verschillende belangen die spelen in de Duitse vleeskuikensector. Een soortgelijk overzicht zal hier ook gemaakt worden voor de Nederlandse sector.

Overheid

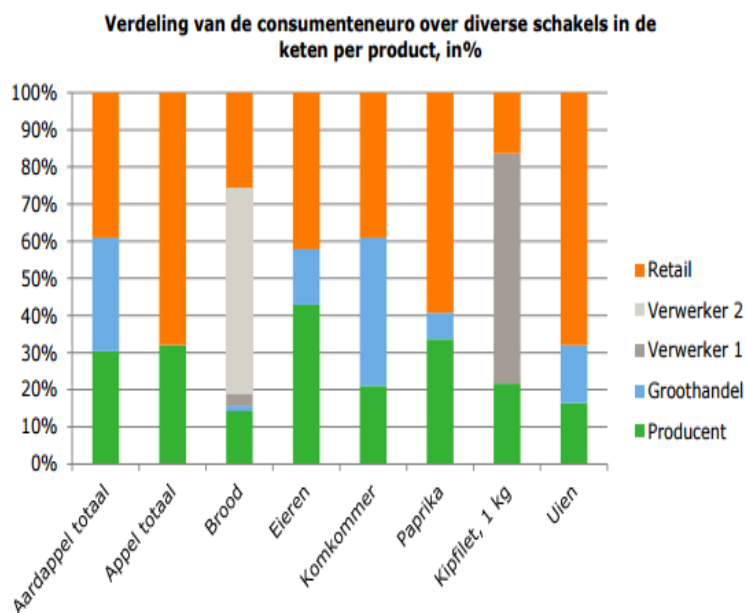
Bij alle bedrijven in de keten heeft de overheid een belangrijke rol. Zij creëert het wettelijke raamwerk waarbinnen de partijen in de sector moeten opereren. Een voorbeeld hiervan is het verbod op kooieieren in Nederland, waardoor deze productiemethode voor eieren nu verboden is. De overheid kan echter ook stimuleren, zoals ze gedaan heeft met het convenant MDVP (Verburg, et al., 2009). Wel kan een Autoriteit Consument & Markt (ACM) invloed uitoefenen door een bepaalde ontwikkeling te verbieden, zoals zij gedaan heeft met de onderlinge afspraken over de Kip van Morgen (Autoriteit Consument & Markt, 2014). Op deze manier kan de overheid invloed uitoefenen op de sector. Daar komen verschillende commissies zoals de huidige commissie Nijpels bij, waar de overheid samenwerkt met ngo's (Ministerie van Economische Zaken, 2016). In deze commissie zitten onder andere Youth Food Movement (YFM), Wageningen UR en Rabobank Agri & Food. Zij moeten de toekomst van de veehouderij in Nederland gaan vastzetten. Regionale overheden kunnen met het afgeven van vergunningen een steeds grotere (limiterende) factor zijn op ontwikkelingen in de sector. Per gemeente of provincie kan bepaald worden of de sector mag uitbreiden. Provinciale besturen hebben ook de mogelijkheid om via Europese gelden bepaalde aspecten van de sector te stimuleren. Instanties die onder de overheid vallen zijn naast de ACM ook de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), milieu-inspectie, inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Nederlandse Controle Autoriteit Eieren (NCAE).

Burger en consument

Hoewel deze groep in een latere deelvraag nog nader belicht zal worden, is het wel noodzaak om deze hier toe te lichten. Zij vormen namelijk een essentieel onderdeel van de belangen in de vleeskuikensector. Zowel de Rabobank als de ABN AMRO geven aan dat de veranderingen die tegenwoordig plaatsvinden in de sector (grotendeels) te danken zijn aan zowel de burger als de consument (Hurk & Kamerbeek, 2015) & (Hilkens & Dijkman, In concept naar consument, 2014). Voorbeelden van ongenoegen over de sector zijn er te over en veel burgers en ngo's wensen dan ook veranderingen. Een goed voorbeeld hiervan is het woord van het jaar 2012: plofkip. Dit was een reactie op het reguliere vleeskuiken, dat in de ogen van de burger te snel zou groeien. De consument zelf is in de afgelopen decennia kipproducten steeds meer gaan waarderen. Dit zal ook blijken als het gaat over de consument en de burger. Het beste voorbeeld is te vinden in 'Een gezonde pluimveehouderij, het kan zo mooi zijn', waarin duidelijk geïllustreerd wordt dat consumenten Mansholt eerst smeekten om meer vlees en tegenwoordig oproepen om minder vlees te eten als samenleving (Zanders, Een gezonde pluimveehouderij, het kan zo mooi zijn..., 2015).

Bedrijfsleven

Allereerst is het interessant om te kijken hoe de prijsmarges zijn onderverdeeld in de pluimveevleesketen. Zo is al een klein inzicht te geven in de bedrijven van de vleeskuikenketen.



Uit “Prijsvorming van voedsel” blijkt dat van de prijsmarges de pluimveehouders 22% brutomarge krijgt (Baltussen, et al., 2014). De verwerkende industrie neemt zo’n 62% marge in en de supermarkten 16%. Waarschijnlijk kan het verschil in marge verklaard worden doordat de berekening is losgelaten op een kipfilet. Een hele kip bestaat uit meer delen dan alleen de filet. Als supermarkten alleen de filet afnemen en de andere delen verkocht moeten worden in een andere markt (waar de toegevoegde waarde nihil is), dan zal het grootste gedeelte van de toegevoegde waarde terugverdiend moeten worden op de filet. Daarom is een goede vierkantsverwaarding (goede afzet van alle onderdelen van de kip) noodzakelijk.

Figuur 5 Verdeling per consumenteneuro in schakel

Supermarkten.

Zoals eerder aangegeven hebben de vier grootste inkooporganisaties zo’n 87% van de markt in handen. Dit zijn Albert Hein met 34,1%, Superunie met 29%, Jumbo met 14% en Lidl met 9,7% (Distrifood, 2015). Voor de supermarkten maakt het in essentie niet uit wat ze verkopen. Bij monde van Ed van de Weerd (commercieel directeur Jumbo Supermarkten) gaven zij aan alleen geïnteresseerd te zijn in het verkopen van calorieën (Weerd, 2015). In welke producten deze calorieën zitten is niet van belang. Echter, zolang ze wel kip verkopen in de supermarkt zal de supermarkt zich ook bekommeren om de publieke opinie. Uit persoonlijke gesprekken met M. Wigtman van Jumbo bleek dat ngo’s een grotere invloed hebben op het assortiment dan de consument.

Slachterij en verwerking

In Nederland zijn Plukon en Storteboom 2Sisters veruit de grootste slachterijen. Plukon, de grootste speler in zijn schakel, heeft drie slachterijen met een capaciteit van meer dan 80.000 ton. Storteboom heeft twee van dergelijke slachterijen. De slachterijen bepalen de opbrengstprijs van de schakel in de keten voor de pluimveehouders. Aan de andere kant zien zij de afnemers. De supermarkten hebben uiteindelijk genoeg invloed op de slachterijen doordat er maar een aantal grote inkooporganisaties over zijn in Nederland. Door het uitschrijven van tenders ligt de prijsdruk bij de slachterij en verwerking. Daardoor kunnen de supermarkten dus invloed uitoefenen. Aan de andere kant geven slachterijen niet direct prijschommelingen door op de schakel voor hen. Zo bleek uit het rapport “Prijsvorming van voedsel” dat de prijzen vanaf de slachterij stabiel zijn naar de consument, maar dat prijschommelingen daarvoor niet doorvertaald werden naar de producent (Baltussen, et al., 2014). De overeenkomsten tussen de slachterij en de supermarkten zijn stationaire contractprijzen, vaak met een levensduur van 1 of 2 jaar.

Pluimveehouder

De pluimveehouder krijgt zijn eendagskuikens van de broederij en in sommige gevallen krijgt de pluimveehouder eieren die hij zelf uitbroedt. Deze koopt hij in tegen een redelijk stabiele prijs. Gedurende de ronde dat er vleeskuikens in zijn stal zitten voorziet hij ze onder andere van gespecialiseerd voer. Dit is afkomstig van de voerleveranciers en de prijs ervan is onderhevig aan flinke fluctuaties, vaak ingegeven door de wereldmarktprijs van graan of soja. Vervolgens leveren zij de vleeskuikens af aan de slachterij. Zij bepalen een volatiele prijs die de pluimveehouder krijgt voor zijn kippen, wat invloed heeft op de belangen van de pluimveehouder. De drie schakels waar de pluimveehouder direct mee te maken heeft, hanteren dus veelal volatiele prijzen gebaseerd op dagprijzen. Hierdoor heeft de pluimveehouder op verschillende manieren te maken met fluctuerende prijzen. Naast de voerleverancier komt ook de gespecialiseerde veearts op het bedrijf en ook die heeft uiteindelijk invloed op het bedrijf. Net als certificerende instanties en overheidsinstanties. Op het pluimveebedrijf zijn de kosten (als percentage van de totale kosten per levend gewicht) als volgt verdeeld: voerkosten 62%, kuikenkosten 16% en overige kosten 10%. Onder overige kosten vallen bijvoorbeeld de vangploeg, mestafzet en veearts. Uit: (Horne, 2013).

Broederij

Deze schakel bevindt zich op twee plekken in de keten. Zowel vóór de vleeskuikenhouder als vóór de opfok van de ouderdieren. Zo kan het op twee plekken in de keten een rendement halen. Van belang voor de broederij is de kwaliteit van de eieren die deze krijgt van de eerdere schakels. Er zijn verder weinig partijen die invloed uitoefenen op zijn positie binnen de keten. Wel is er een beweging gaande dat veel pluimveehouders de laatste drie dagen van het broedproces op de boerderij laten gebeuren.

Voerleveranciers

Onder de voerleveranciers is de afgelopen jaren een flinke consolidatieslag ontstaan, zo valt te lezen in de sectorupdate van ABN AMRO (ABN AMRO, 2013). Verder wordt vermeld dat het aantal spelers op de Nederlandse markt vrij klein is en dat zij vooral internationaal georiënteerd zijn. De voerfabrieken hebben een grote invloed op de winstgevendheid van de pluimveehouder. Ook de voerfabriek is echter afhankelijk van een paar gigantische spelers op de wereldwijde graanmarkt. Deze zogenaamde ABCD-bedrijven (ADM, Bunge, Cargill en Dreyfus) domineren de wereldmarkt voor de agrarische sector (openbare gegevens zijn niet te vinden, maar dit is een algemeen aangenomen statement). Deze vier bedrijven verkopen de belangrijkste componenten voor veevoer; soja en graan, aan de voerleveranciers. De laatste jaren zien we een opkomst van drie Aziatische bedrijven, Noble, Olam en Wilmar (NOW).

Fokkerijen

Fokkerijen zetten de genetische lijnen uit waar de rest van de sector mee moet werken. In Nederland heeft Hubbard een gigantisch marktaandeel op het traag groeiende segment (Pluimveeweb magazine, 2016). Hubbard bezit een monopolypositie (99% marktaandeel). De andere spelers zijn Cobb en Ross. Zij vechten onderling om marktaandeel in de reguliere markt. Daarnaast proberen zij wel met nieuwe uitgangslijnen te komen voor de traag groeiende markt. De invloed die een fokkerij kan hebben op de keten is qua prijs nihil (dit komt doordat de kuikenkosten relatief laag zijn). Op het presteren van de meeste individuele schakels heeft de fokkerij echter een immense invloed. Door de traag groeiende kuikens zien de verwerkende industrieën hun rendement op borstfilet verminderen. Ook voor de pluimveehouders is er een behoorlijke invloed op de kwaliteit van het kuiken.

Opfok en vermeerdering

De opfok en vermeerdering bevindt zich in een soortgelijke positie als de pluimveehouder verderop in de keten. Zij krijgen ook uitgangsmateriaal dat zij vervolgens laten groeien tot een volwaardig dier. Bij de opfok gaat dit om eendagskuikens die doorgroeien tot volwassen kippen die klaar zijn om eieren te leggen. Bij de vermeerdering zijn het in principe legbedrijven die voor de vleeskuikensector de eieren verzorgen. Een belangrijk verschil met de pluimveehouder is dat zij vaak met een integratie werken (Bron: Twitter, BoerBurgerTweet 10 mei). Zij lopen wat dat betreft minder risico.

Brancheorganisaties

In het speelveld zijn diverse brancheorganisaties die zich actief of minder actief bezighouden met de ontwikkelingen van concepten binnen de pluimveehouderij. Enkele grote voorstanders van deze conceptontwikkelingen zijn het CBL, Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland Pluimveehouderij (LTO NOP), Nederlandse Vakbond Pluimveehouders (NVP), de Vereniging van de Nederlandse Pluimveeverwerkende Industrie (Nepluvi), de Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie (Nevedi) en de Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV). Dit zijn enkele voorbeelden van belangenorganisaties in het gehele speelveld. Zij kunnen allemaal van invloed zijn op de conceptontwikkeling in het Nederlandse speelveld, zoals ook wel gebleken is uit het convenant (Verburg, et al., 2009).

Kennisinstellingen

Er zijn verschillende instanties die óf wetenschappelijk onderzoek doen óf marktinformatie geven waar de hele sector zijn voordeel mee kan doen. Wageningen UR, LEI, EFMI, CAH Vilentum, HAS Den Bosch, Berenschot, Nyenrode, Van Hall Larenstein, Rabobank en ook ABN AMRO. Dit zijn voorbeelden van instanties waar vanuit de wetenschap onderzoek gedaan wordt naar aspecten in de Nederlandse pluimveehouderij. Wageningen UR is daarbij de grootste speler en geniet wereldwijd een toonaangevende status. Ook bij deze instanties zijn de concepten doorgedrongen. Zo deden Ellen et al. onderzoek naar verschillende aspecten van de concepten die op dat moment in Nederland aangeboden werden (Ellen H. , et al., 2012). Zij kunnen een sturende bijdrage leveren voor de overheid wat betreft de dierenwelzijn- of milieueisen. Ook voor andere aspecten van de pluimveehouderij zijn zij van groot belang. Naast deze (veelal) theoretische onderzoeksinstellingen zijn er ook bedrijven zoals Janssen Poultry en Vencomatic. Zij doen onderzoek naar innovaties in de pluimveesector en komen dan ook geregeld met nieuwe producten op de markt.

Dierenwelzijnsorganisaties ngo's

Onder andere de Dierenbescherming en Wakker Dier zijn prominent aanwezige spelers op het gebied van dierenwelzijn in Nederland. Wakker Dier zorgde in 2012 met het woord plofkip voor het woord van het jaar en de Dierenbescherming voert onder haar eigen conceptlijn uit: het keurmerk Beter Leven. Wakker Dier is de meest actieve partij in Nederland en is veelvuldig te zien met campagnes op tv of te beluisteren op de radio. Ook online zijn zij enorm actief. Zij kunnen er verantwoordelijk voor gehouden worden dat de supermarkten over zijn gegaan op de 'Kip van Morgen'. De Youth Food Movement is eerder al aan bod gekomen en lijkt een belangrijke speler te gaan worden op het Nederlandse speelveld. Met een grote achterban in de Randstad en goede ingangen bij de overheid zijn zij aan hun opmars begonnen. Daarnaast zijn er nog instanties zoals het Wereld Natuur Fonds, Milieu Defensie, Stichting Natuur & Milieu en Compassion for Animals. Deze partijen blijven redelijk op de achtergrond. Stichting Natuur & Milieu is in 2016 echter met de Dierenbescherming gaan kijken hoe zij samen het concept 'Beter Leven Keurmerk' ook milieuvriendelijker kunnen maken.

Dierenarts

Ook dierenartsen vormen een belangrijke (controle)factor in de pluimveevleessector. Zij controleren de dieren gedurende de rondes in de stallen.

Controlerende instanties

Laboratoria controleren gedurende de gehele keten telkens bij aankomst en uitgave van de kuikens. Een certificerende instantie zoals Verin is een onafhankelijke partij die de IKB-keuringen op pluimveebedrijven verzorgt. Een ander bekend voorbeeld is SKAL, die zorgt voor certificering in de biologische sector.

Een rode draad door de pluimveeketen is de onderlinge afhankelijkheid van het uitgangsmateriaal. Dit geldt voor zowel de slachterij, de pluimveehouder of de broederij. Allen zijn afhankelijk van de kwaliteit van de voorgaande schakel. Zo kan de slachterij kippen krijgen met littekenweefsel (scrabby hips), de pluimveehouder kan slecht uitgangsmateriaal krijgen van de broederij waardoor er a) veel sterfte is of b) veel slechtere resultaten geboekt worden. De pluimveehouder is bovendien afhankelijk van de voerkwaliteit die de voerleverancier levert om zijn kuikens goed te kunnen houden. Ook voor vermeerdering zijn de partners onderling afhankelijk. Zo zijn alle schakels in de keten nauw met elkaar verbonden en is het dus een noodzaak om te zorgen voor goede (standaard)kwaliteit in de keten. Dit belang is net zo groot als het individuele belang van elke schakel. Een kleine toevoeging aan de pluimveeketen is de doorlooptijd. Doordat er veel schakels in de keten zijn kan de doorlooptijd (van de gehele keten) oplopen tot 1,5 tot 2 jaar. Dit zorgt ervoor dat enig langetermijnvisie vereist is.

2.3 Krachtenveld binnen de pluimveevleesketen in Nederland

Deze deelvraag is gericht op het krachtenveld binnen de keten, waarbij de knelpunten in de keten naar voren komen, maar ook de spagaat waarin de keten zich bevindt. Uiteindelijk blijkt dat er vooral macht is bij supermarktkoper. Deze laat voor 80% zijn inkoopbeleid bepalen door de ngo's niet door de consumenten. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat de pluimveeketen al behoorlijk vraaggestuurd werkt.

Zoals in paragraaf 2.1 duidelijk is geworden, zijn er een aantal knelpunten binnen de keten. Dit zijn de plaatsen in de keten waar veel bedrijven bij elkaar komen. Het gaat dan om de broederij, de slachterij en de inkooporganisaties. Met name de laatste twee vormen een belangrijk blok in de keten. Daarnaast werken voerleveranciers vaak samen met vaste partners, waardoor zij een machtsblok (kunnen) vormen. Dit zijn de belangrijkste knelpunten en krachtenvelden in de keten. Daarnaast hebben ngo's zowel indirect als direct een grote impact op de gehele keten door hun invloed op burgers/consumenten, retail, overheid en de keten als geheel. Op de plaatsen in de keten waar veel partijen in dezelfde schakel zitten is over het algemeen sprake van een zwak krachtenveld. In de bijlage vindt u een schematische weergave van deze convergentie en divergentie in de Nederlandse pluimveeketen.

Uit zowel paragraaf 2.1 als de hierboven genoemde bijlage kunnen we opmaken dat het krachtenveld in dit geval dus redelijk op het einde van de keten ligt. Interessant hierbij is de ontwikkeling die hieraan is voorafgegaan. Het krachtenveld is in de afgelopen decennia wel behoorlijk veranderd. Met steeds nieuwe, opkomende belangrijke partijen en partijen met afnemend belang. Uiteindelijk komt dit op het volgende neer (Beekman, Pronk, & Smet, 2010) & (Lang, Barling, & Caraher, 2009):

Machtsverdeling dierlijke productie (Lang et al., 2009; 166)

	<i>Boeren</i>	<i>Verwerkers</i>	<i>Groot-handelaars</i>	<i>Distributeurs</i>	<i>Retailers</i>	<i>Cateraars</i>	<i>Marketeers</i>
≤ 1900	Dominant	Onbelangrijk	Belangrijk in enkele producten	Dominant	Heel onbelangrijk	Lokaal dominant	Onbelangrijk
1900 1950	Afnemend belang	Dominant	Belangrijk in enkele producten	Afnemend belang	Onbelangrijk	Afnemend belang	Opkomend belang
1960 1970	Toenemend belang	Dominant	Dominant	Toenemend belang	Opkomend belang	Onbelangrijk	Opkomend belang
1980 2000	Afnemend belang	Afnemend belang	Snel afnemend belang	Verbonden aan retailers	Dominant	Opkomend belang	Belangrijk
2000 2010	Onduidelijk	Onduidelijk	Onbelangrijk	Geen eigen positie	Dominant	Onduidelijk	Belangrijk

Figuur 6 Geschiedenis machtsverdeling in de kolom

De retailers zijn al een paar decennia hun dominante positie aan het opbouwen en zullen deze voorlopig niet kwijtraken. Alleen marketeers zullen in de toekomst een belangrijkere positie voor zichzelf kunnen opeisen in de keten. Opgemerkt wordt dat het hier wel gaat over een internationaal en groter speelveld dan de pluimveesector die in deze scriptie wordt behandeld.

Voor de krachtenveldanalyse in de Nederlandse pluimveeketen bleek eerder al dat de verwerkende industrie weinig in te brengen heeft in de concepten voor de retail. Zoals bleek uit voorgaande tabel hebben de retailers een dominante positie binnen de markt veroverd. Aan de andere kant blijkt dat prijsfluctuaties binnen de pluimveeketen vooral ten goede komen aan de broederij en de slachterij. In het rapport “Macht en prijsvorming in Agrofoodketens” concluderen de auteurs het volgende: “bij pluimveevlees is sprake van prijsasymmetrie in het nadeel van de boer Prijsdalingen af-broederij worden niet gevolgd door groothandel (of slachterij) en detailhandel, maar prijsstijgingen af boerderij daarentegen wel. Bij een stijging van de prijs van slachtkuikens verbetert de marge van de groothandel (of de slachterij). Deze verruiming gaat ten koste van zowel de boer als de detailhandel.” (Bunte, Kuiper, Galen, & Goddijn, 2003). Zij verwachten dan ook dat er voornamelijk prijsmacht is bij de verwerkers van pluimveevlees. Daar moet wel bij vermeld worden dat het hier ging om reguliere vleeskuikens waar de markt anders is opgedeeld dan bij de hedendaagse concepten. Bij deze hedendaagse concepten is het een samenwerking tussen verwerking, voerleverancier en soms een broederij die samen een concept in de markt brengen voor een retailer of klantsegment. Daarom zou de laatste machtsverdeling in de dierlijke productie weleens iets anders kunnen liggen dan hiervoor beschreven, met een opkomende belangrijkheid voor verwerkers en voerleveranciers. Wel blijft de retail dominant. Voor marketeers is de mate van belangrijkheid de laatste decennia veel veranderd.

	<i>Boeren</i>	<i>Verwerkers</i>	<i>Groot-handelaars</i>	<i>Distributeurs</i>	<i>Retailers</i>	<i>Cateraars</i>	<i>Marketeers & NGO's</i>
<i>2010 Heden</i>	On-duidelijk	Toenemend belang	Toenemend belang	Geen eigen positie	Minder Dominant	Onduidelijk	Bijna Dominant

Figuur 7 Hedendaagse machtsverdeling in pluimveevlees productiekolom

De EFMI, waar onder andere de belangrijkste retailers, banken en onderzoeksbureaus lid van zijn geeft zelfs aan dat de activiteiten van ngo's een (zeer) grote invloed zullen hebben op de sector.

Dat er beter samengewerkt dient te worden in de agrarische sector blijkt vervolgens ook uit het rapport “Van alle markten thuis, een studie naar samenwerking en verwaarding in versketens”, waarin boeren/tuinders, tussenschakels en supermarkten vinden dat er beter moet worden samengewerkt (EFMI Business School, 2013). 73% ziet een betere samenwerking tussen boeren/tuinders en supermarktorganisaties als noodzakelijk. Bij tussenschakels en supermarktorganisaties vindt zelfs 81% dat betere samenwerking noodzakelijk is en 81% vindt dat een betere samenwerking tussen boeren/tuinders en tussenschakels noodzakelijk is.

Kortom, het is noodzakelijk dat er tussen de schakels een betere samenwerking komt. Het lijkt er dus op dat het krachtenveld dichter bij elkaar komt te liggen. Wel is duidelijk dat er belangrijke invloeden op de keten uitgeoefend kunnen worden door partijen die zich niet direct in het productieproces bevinden. Alhoewel de vleeskuikenhouders zelf veel risico's ondervinden (paragraaf 2.2) lijkt het er niet op dat zij veel invloed kunnen uitoefenen in het hele krachtenveld. Dit komt door 1) de grote onderlinge uitwisselbaarheid van pluimveehouders, 2) door de toegenomen invloeden van andere partijen en 3) door de grote afhankelijkheid van prijschommelingen bij directe leveranciers/afnemers.

2.4 Speelveld van de Nederlandse vleeskuikenkolom

De boeren die zich begeven in de pluimveevleessector bevinden zich in een unieke situatie. Aan de ene kant is er de vrijheid om zelf te kunnen schakelen tussen de bestaande concepten en bij sommige concepten zelfs te schakelen tussen partners. Nieuwe standaard Kip van Jumbo heeft bijvoorbeeld twee slachterijen die leveren en de reguliere vleeskuikens kunnen door de meeste partners in de sector verwerkt worden. Een aantal partijen in de vleeskuikensector zijn preferred suppliers aangegaan, zo werken Agrifirm, Plukon en Albert Heijn al geruime tijd samen.

Er is voor de pluimveehouders echter een knelpunt in de sector ontstaan: de (absolute) macht die zowel retailers enerzijds en de verwerkende industrie anderzijds hebben op de opbrengstprijzen die vleeskuikenhouders krijgen. Dit spanningsveld wordt nog eens aangewakkerd door marketeers van ngo's zoals Wakker Dier en de Dierenbescherming die samen met de overheid additionele eisen stellen voor de sector als geheel.



Figuur 8 Het Nederlandse speelveld voor pluimveevlees

Een samengestelde legenda met informatie uit onder andere: jaarverslagen van Nepluvi, Wageningen UR (Agrimatie) en informatie uit het vakblad Pluimveehouderij waarin naast de slachterijen, pluimveehouderijen en mengvoerfabrieken ook enkele ngo's zijn opgenomen (Nepluvi, 2015), (Pluimveehouderij, 2016) & (Agrimatie, 2015). De ngo's die zijn opgenomen zijn Youth Food Movement (in Amsterdam, Blauwe driehoek), Wakker dier (Amsterdam), Milieudefensie (Amsterdam), Dierenbescherming (Den Haag), Stichting Natuur & Milieu (Utrecht) en Compassion in World Farming (Nijmegen). Daarnaast is de overheid weergegeven als een ruit in Den Haag. Voor de kennisinstellingen zijn CAH Vilentum (Dronten), Wageningen UR (Wageningen), Van Hall Larenstein (Leeuwarden), Louis Bolk instituut (Utrecht) en TKI Agri & Food (Wageningen) weergegeven.

Wat we in hoofdstuk 2 gezien hebben en mee kunnen nemen naar het raamwerk voor de conceptontwikkeling, is dat er een aantal partijen in de keten zijn die van nature een soort sleutelpositie hebben in de keten. Zij zijn degenen waar de keten van divergentie naar convergentie gaat. Zij krijgen door hun positie in de keten veel informatie binnen en kunnen daardoor relatief gemakkelijk een overzicht behouden van het gehele speelveld. Daarnaast hebben we gezien dat een standaard kwaliteit essentieel is. Een kleine kwaliteitsfout in het begin van de keten kan immers doorwerken tot het einde van keten. Een ander punt om mee te nemen naar het raamwerk is de positie van de pluimveehouders. Waar deze in het begin van de keten (opfok en vermeerdering) veelal in integratie werken, doen de pluimveehouders verderop in de keten dit niet. Dit zorgt ervoor dat zij veel risico met zich meedragen en dat er veel partijen zijn die invloed op hen uitoefenen. Daar komt nog bij, dat de kritiek uit de maatschappij ook voornamelijk op hen gericht is. Bij eventuele aanpassingen aan het productieproces gebeurt dit veelal op niveau van deze pluimveehouders en derhalve lopen zij dus nog meer risico's dan veel andere partners in de keten. Concepten zullen deze observering moeten benadrukken en hier rekening mee moeten houden. Een belangrijke positie in het krachtenveld is niet (altijd) weggelegd voor de consument, maar meer voor de marketeers, ngo's en retailers.

3. Consument en de samenleving

Waar de vorige hoofdstukken voornamelijk gingen over de productiezijde van de pluimveevleessector, is het in dit hoofdstuk de beurt aan de andere zijde van de medaille. Zoals eerder vermeld is de keten redelijk vraaggestuurd geworden. In dit hoofdstuk is het de doelstelling om deze vraagsturing duidelijk te krijgen. Waar komt deze vraag vandaan, welke groepen zijn er te onderscheiden, hoe kan de sector hierop inspelen en hoe beslist de doelgroep over wat ze uiteindelijk koopt? Er wordt begonnen met de consumenten en vervolgens zullen de burgers aan bod komen. Tot slot is er aandacht voor de trends die voor beide zijn waargenomen en de koopmotieven die de consument hanteert tijdens het koopproces.

Louise Fresco stelde in 2014 dat de consument last had van cognitieve dissonantie (Fresco, 2014). Zij stelde dat de consument geen idee had van het productieproces, maar er wel een duidelijke mening over durfde te vormen. Zij was echter niet de enige en zeker niet de eerste die dit fenomeen opmerkte. Dit zorgt er echter wel voor dat we de burger en consument (hoewel ze feitelijk dezelfde persoon vertegenwoordigen) als gescheiden stakeholders moeten zien in het proces.

De treurige constatering luidt dat de consument dubbelhartig is. Terwijl zijn rechterhand een enquête invult over scharrelvlees vult zijn linkerhand de kar bij de kiloknaller, de Aldi en de Lidl. Niet dierenwelzijn, het behoudt van landschap, betrokkenheid bij onze eigen boeren of duurzaamheid bepalen ons aankoopbeleid, maar de prijs.

*Mac van Dinther, 'Liever goedkoop dan goed' de Volkskrant, 26 april 2003: 17.
(Dinther, 2003)*

In de hierboven gestelde quote is er sprake van een vorm van cognitieve dissonantie. Dit blijkt ook duidelijk uit het rapport van de ACM, waar Peter van Horne het volgende over zei: "in het onderzoek is gekozen voor de 'Willingness to Pay' methode, waarin burgers (weliswaar gevraagd zich voor te doen als consument) gevraagd wordt wat zij overhebben voor bepaalde aspecten van het gehele proces" (Autoriteit Consument & Markt, 2014). De 1 Ster Beter Leven kip van de Dierenbescherming zat er ook tussen. Wat bleek nu: consumenten zouden tot wel € 12,- per kg kip extra over hebben voor deze

manier. In het winkelschap ligt deze kip echter maar voor een paar euro extra en derhalve zou er verwacht worden dat de consument (want de burger vulde het onderzoek in als consument) deze kip massaal zou kopen. In het eerste hoofdstuk hebben we echter kunnen constateren dat het marktaandeel van deze kip maar een paar procentpunten was. Dit is waarom er gesproken wordt over de tweedeling tussen consument en burger. In het onderzoeksrapport “Vleesminnaars, vleesminderaars & vleesmijders” spreken de auteurs ook wel over een private consument en een publieke burger (Bakker & Dagevos, 2010). Deze constatering (over de splitsing tussen burger en consument) zal de leidraad zijn in dit hoofdstuk. In de volgende paragraaf zullen we de (private) consument nader analyseren en daarna zijn wederhelft: de (publieke) burger.

3.1 De consument

De consument is het Nederlandse kippenvlees de laatste decennia steeds meer gaan waarderen. Na varkensvlees is pluimveevlees het meest gegeten vlees. De consumptie bevond zich in 2009 op 11,5 kg per hoofd van de bevolking per jaar. Dit is een stijging van 8 kg sinds de jaren 70 (Beekman, Pronk, & Smet, 2010): een stijging van 220%. Beekman, Pronk & Smet verwachten dat de pluimveevleesconsumptie tot 2020 in de meeste Europese landen nog toe blijft nemen. Dit komt ook doordat er geen religieuze beperkingen liggen op het eten van kip, dit in tegenstelling tot varken (islam) of rund (hindoe). De laatste jaren is echter sprake van een verandering in voedingspatronen, waardoor de stijging nu omgezet wordt in een daling. Belangrijke oorzaken hiervan zijn onder andere de vleesverminderingscultuur, waar uiteindelijk flexitariërs uit voortkomen, maar ook gerenommeerde instanties zoals het voedingscentrum en PBL geven mensen tegenwoordig het advies om minder vlees te consumeren (Voedingscentrum.nl, 2016). Dit gaat voornamelijk over rood vlees, maar ook wit vlees van kip krijgt een dusdanig minder prominente rol in het voedingsplan. Dat zou kunnen/moeten resulteren in een steeds groter wordende groep mensen die één of meerdere dagen in de week geen vlees meer eet.

Volgens het rapport ‘Vleesminnaars, vleesminderaars & vleesmijders’ is de bevolking in grofweg drie groepen in te verdelen (Bakker & Dagevos, 2010). De eerste groep zijn zij, die nooit een maaltijd met vlees missen (vleesminnaars, 26,5%). De volgende groep zijn zij, die soms een maaltijd met vlees vervangen door vis of groente (vleesminderaars, 69,5%). Tot slot is er een groep die eigenlijk nooit vlees eet (vleesmijders, 4%). Hier moet een kleine kanttekening bij gezet worden: de groep vleesminderaars wordt als zodanig gezien als er één dag in de week vis gegeten wordt. In het Nederlandse dieet is het heel gangbaar dat mensen eens per week vis eten. Desalniettemin is dit een omvangrijke groep. In 2011 constateerde Natuur & Milieu dat 55% van de ondervraagden minstens één of twee dagen in de week geen vlees eet (Natuur en Milieu, 2011). Verhue et al. vonden hetzelfde percentage voor mensen die één tot zes dagen in de week vlees aten (Verhue, Viera, Koenen, & Kalmhout, 2011). In 2012 constateren Dagevos et al. in een vervolgonderzoek (‘Vlees vooralsnog vanzelfsprekend’) op een hun eerder in 2010 uitgebrachte onderzoek bleek dat zelfs het aantal voltijds vleeseters is afgenomen. In 2012 was dit 18,4%, in 2009 was dit nog 26,7% (Dagevos, Voordouw, Hoeven, Weele, & Bakker, 2012) & (Bakker & Dagevos, 2010). In de bijlage vindt u een tabel met daarin de uiteenzetting van de verschillende groepen afgezet tegen de bevindingen in 2009.

Kipfilet geniet overigens een bijzondere positie onder zowel de fervente vleesminnaars als de fervente vleesminderaars (1 à 2 dagen in de week vlees). Dit bleek uit een onderzoek naar waardering van verschillende eiwithoudende producten onder zowel voltijds vleeseters als fervente flexitariërs (Dagevos, Voordouw, Hoeven, Weele, & Bakker, 2012, p. 31). Kipfilet kreeg de beste waardering onder de voltijds vleeseters en de op een na beste waardering van fervente flexitariërs. Beter nog dan eieren, vegetarische burgers of vis. Overigens is het geen vreemde constatering dat vlees een goede waardering krijgt van de consumenten. Twigg vond in 1983 al dat vlees de beste status genoot onder

al het eten. Zo staat vlees bovenaan de voedselhiërarchie (Twigg, 1983). Dit betekent dat de consumenten ook bepaalde waarden en aspecten toe gaan kennen aan vlees. Uit 'Vleesminnaars, vleesminderaars en vleesmijders' blijkt overigens dat consumenten meerdere aspecten toekennen aan vlees (Bakker & Dagevos, 2010, p. 134). Dit zijn voornamelijk levensgenieter, mannelijk en stoer.

Er zijn verschillende groepen consumenten en in 3.4 zullen we hier dieper op ingaan. Hier gebruiken we een aantal van hen om duidelijk te maken op welke manieren er gebruik gemaakt kan worden van de doelgroep en segmentering van de consument. Consumptiesocioloog Hans Dagevos gebruikt een grove indeling in drie groepen (Dagevos, et al., 2014). Daarmee hoopt hij een aantal andere consumentenstromingen te ondervangen in een makkelijker te gebruiken driedeling. De consumentenstromingen die hij probeert te ondervangen zijn onder andere duurzaam consumeren, alternatief hedonisme en positieve greens. Hier gebruikt hij de termen groen, lichtgroen en rood consumentengedrag voor. Dit slaat op de manier om op een duurzamere manier voedsel te consumeren. Donkergroen is actief bezig met verduurzaming van voedsel en wil hier ook voor betalen. Deze groep wordt geschat op ongeveer 5%. Dit is een groep waarin interesse in duurzaamheid daadwerkelijk verankerd is in hun consumptie. Zij hebben hun waarden, interesses, opvattingen en gedrag samengevoegd. Voor concepten is het bij hen noodzaak om in te spelen op milieu, klimaat, biodiversiteit, dierenwelzijn, et cetera. Aan de andere kant van het spectrum zijn 'de roden'. Deze groep geeft niks om duurzaamheid, wil er ook niets voor betalen en wordt geschat op ongeveer 25-50% van de bevolking. Binnen deze groep zijn natuurlijk verschillende gradaties. De belangrijkste twee hiervan zijn honestly disengaged (zij geven er werkelijk helemaal niets om; ongeveer 20%) en de groep die er wel iets mee zou willen doen, maar dit bijna niet doet omdat ze de prijs te hoog vindt. Tussen deze twee groepen in zit de grootste groep, de lichtgroenen. Dagevos et al beredeneren hierbij dat deze groep heel breed en divers is. Dit consumentenpubliek is ongeveer 40-70% van de consumenten en zij hechten wel waarde(n) aan duurzaamheid of zien er de meerwaarde(n) van in. Dit mag hun leefstijl echter niet te veel beïnvloeden. Zij hechten waarde aan meer aspecten dan alleen duurzaamheid. Een belangrijke opmerking hierbij is, dat bij hen de omgeving een belangrijke motivator is om anders te gaan consumeren. In een onderzoek naar de effecten van prijsbeleid op de voedselconsumptie hebben de auteurs onderzocht in hoeverre prijselasticiteit een onderdeel is van bepaalde voedselproducten (Boer, Bogers, Mangen, Berg, & Bemelmans, 2006). Hieruit bleek dat de prijselasticiteit van kipfilet gering was en in sommige gevallen zelfs prijsinelastisch. Dit wijst er volgens de auteurs op dat kip een primaire goed is. Daarnaast werd er geopperd dat kip een substituum kon wezen voor varkensvlees.

Er is dus sprake van een private consument en een publieke burger, waarbij vervolgens een onderscheid te maken is tussen een aantal consumentenprofielen (Bakker & Dagevos, 2010). Voorbeelden van deze profielen waar een concept op in kan spelen zijn verantwoord consumenten, alternatieve hedonisten en de culturele creatieve deze profielen komen respectievelijk uit (Dagevos H., 2005), (Soper, 2007) & (Ray & Anderson, 2000). Zoals we bij 3.3 zullen lezen ontwikkelen zich bij de consumenten verschillende trends. We hebben er hier al een aantal belicht. Deze trends zijn interessant, omdat concepten hierop kunnen inspelen om te groeien. De diffusietheorie van Everett Rogers kan concepten daarbij verder helpen. De diffusietheorie van Everett Rogers is een theorie waarin vijf ideaaltypische consumenten te vinden zijn. De eerste twee groepen zijn de innovators, gevolgd door de early adopters. De innovators vormen maar een paar % van de alle consumenten, maar samen met de early adopters vormen zij een groep net boven de 10%. Dit zijn de trendsetters en zij zijn vaak jong, kapitaalkrchtig, mondig en kosmopolitisch. Daarna komt een grotere groep: de early majority, gevolgd door de late majority. Als laatste is er een groep die laggards wordt genoemd. Voor concepten zijn met name de eerste twee groepen interessant om tijdig in te kunnen haken op nieuwe trends. De andere groepen zijn bruikbaar voor groei.

Duidelijk is dat de gemiddelde consument niet langer bestaat. De potentiële doelgroep van een concept is daarmee lastiger om te vinden, maar geeft wel meer kansen voor onderscheidenheid, omdat er dus voor veel facetten wel een doelgroep te vinden is. Belangrijk hierbij is dat deze doelgroepen (gelukkig) lang niet altijd even gevoelig voor prijs zijn.

3.2 Burgers

In het rapport: 'Pluimvee met smaak' maken de auteurs ook een splitsing tussen consument en burger, waarbij zij verder ingaan op de aspecten van de burger (Bos, Janssen, Leenstra, & Groot Koerkamp, 2011). Zij verdelen de burgers in drie groepen. Pragmatici (35%): een groep die zich geen zorgen maakt, "de dieren houden we voor onszelf". Ethici (15%), kritisch en zij stellen het gebruikmaken van dieren soms ter discussie. Romantici (50%) zit als groep tussen beide in; voor hen lopen belangen voor mens en dier parallel aan elkaar en dus levert een goed leven voor het dier goed voedsel voor de mens. Zoals eerder vastgesteld hebben burgers veel verschillende eisen en wensen wat betreft de vleeskuikenhouderij in Nederland. Deze wensen zijn volgens het project 'Pluimvee met smaak' als volgt in te delen.

1. Dieren, natuur en milieu worden met respect behandeld

- Dieren hebben een natuurlijke leefomgeving
- Dieren kunnen in een natuurlijk tempo groeien
- Dieren kunnen vrij rondlopen/hebben voldoende bewegingsvrijheid
- Het voer dat de dieren krijgen is natuurlijk en vers
- Het vlees is smakelijk en sappig
- Voor dierenwelzijn mag meer betaald worden

2. Harmonieus samenleven

- Vee wordt op een ambachtelijke wijze gehouden op kleinschalige bedrijven
- Dieren worden als 'gelijken' behandeld
- Meer individuele aandacht voor de dieren

3. Geborgde productieomstandigheden

- Borging van kwaliteit door regels/voedselveiligheid niet in het geding
- Boeren produceren vers voedsel met een hoge kwaliteit
- Consumenten krijgen betrouwbare informatie
- Boeren krijgen een behoorlijke prijs voor hun producten

In tegenstelling tot de consument, die veelal gaat voor zijn eigen gezondheid, zijn eigen portemonnee of andere individuele eisen, stelt de burger eisen die veel verder gaan dan zijn of haar eigen belang. Zoals we kunnen constateren uit de hierboven gestelde wensen van de burger, zijn het veelal publieke belangen. Dit in tegenstelling tot het vorige hoofdstuk waar we gezien hebben dat de consument voornamelijk voor zichzelf winkelt. Concepten dienen hier rekening mee te houden vanwege de steeds grotere druk die burgers leggen op de pluimveehouderij, zoals te zien was in 2.2.

3.3 Trends voor zowel de samenleving als de consument

Een trend die zeker niet over het hoofd gezien mag worden is het vleesverminderen (Dagevos, Voordouw, Hoeven, Weele, & Bakker, 2012). Uit “vlees vooralsnog vanzelfsprekend” kunnen we concluderen dat de grootste groep mensen in de categorie vallen die 5 of 6 dagen in de week vlees eten (34.6%). dit valt te verklaren met een maaltijd vis, omdat veel mensen minstens één dag in de week vis eten. Tezamen met de groep die 3 of 4 dagen in de week vlees eet (27.7%) vormen zij het middensegment. Wel is er een grote afname te zien in de groep die alle dagen van de week vlees eet. Die groep is gedaald van 26,7% in 2009 naar 18,4% in 2011. De proef is opgezet met N=800 in 2009 en N=1312 in 2011. Deze uittredende groep van consumenten wijst erop dat er iets aan de hand is met vlees. Het kan zijn dat het aanbod niet langer aansluit bij hun behoeftes en dat er dus een nieuwe waarde propositie ontwikkeld dient te worden. Al is het onzeker of deze groep nog snel terug zal keren op de vleesmarkt.

Minstens zo interessant is onderstaande figuur uit ‘Vlees vooral(snog) vanzelfsprekend’ die aantoont of de respondenten hun vleesconsumptie willen veranderen (Dagevos, Voordouw, Hoeven, Weele, & Bakker, 2012).

Tabel 2.1 Intentie komend jaar afgezet tegen consumptie afgelopen jaar in percentages (N=1253)				
	Vleesconsumptie in het afgelopen jaar is ...			
	verminderd	gelijk gebleven	toegenomen	totaal
Intentie voor komend jaar om vleesconsumptie ...				
... te verminderen	21,4	5,3	0,4	27,1
... gelijk te laten blijven	7,3	58,3	2,1	67,8
... vermeerderen	1,0	2,2	2,0	5,2
totaal	29,7	65,8	4,5	100,0

Figuur 9 Intentie voor vleesverminderen

Weinig respondenten gaven aan hun vleesconsumptie te willen verhogen en hoewel het overgrote deel aangeeft het niveau gelijk te willen laten, is er ook te zien dat een grote groep wil minderen met vleesconsumptie. Daar komt wel bij dat vlees een bepaalde status heeft verworven. In de zogenaamde ‘Hierarchy of Foods’ staat vlees bovenaan de piramide in onze westerse cultuur (Twigg, 1983). Daarnaast zijn in ‘Steeds meer mensen zijn bewust flexitariër’ een aantal redenen onderzocht waarom mensen willen minderen met vlees (of kip) (Vegter, 2012). Dit onderzoek is uitgevoerd voor Stichting Natuur & Milieu (N=166). Het onderzoek kunt u vinden in de bijlages bij hoofdstuk 3. De belangrijkste redenen om te minderen met vleesconsumptie zijn variatie in de maaltijden (37%), gezondheid (24%), bijdragen aan natuur en milieu (23%) en bijdragen aan een beter dierenwelzijn (20%). Opvallend is, dat hier zowel de private als de publieke redenen in terug te vinden zijn, waarbij de eerste twee redenen vooral privaat zijn en de laatste twee voornamelijk publiek. Voor nieuwe concepten zal er dus een mix gevonden moeten worden tussen zowel de private als de publieke wensen.

We hebben nu in het kort kunnen zien dat er wel degelijk een trend is voor vleesverminderen en wat de voornaamste redenen hiervoor zijn. Desondanks staat vlees nog altijd hoog aangeschreven in de voedselpiramide. Kip(filet) wordt enorm gewaardeerd door zowel de voltijds vleeseters als de fervente flexitariërs. Bij vleeseters scoort kipfilet zelfs beter dan biefstuk met een score van respectievelijk 12.15 en 11.85. Zelfs bij de fervente flexitariërs is er een enorme waardering voor kip(filet) en behaalde het een tweede plek met 9.64, net onder kaas of kaasproducten met 9.84, maar wel ruim boven paddenstoelen (8.81), peulvruchten (8.57), tofu (6.35) en zelfs eieren (9.56) (Dagevos, Voordouw, Hoeven, Weele, & Bakker, 2012) (N=242, bij vleeseters & N=194 bij flexitariërs). Dit neemt niet weg dat er andere uitdagingen zijn voor de pluimveesector.

Bij de EFMI denkt 90% van de leden dat consumenten in toenemende mate willen weten waar hun voedsel vandaan komt (EFMI Business School, 2013). Zij zeggen met andere woorden dat de consumenten een steeds grotere behoefte aan transparantie hebben. Dit geeft voor nieuwe concepten een toegevoegde waarde, doordat de consumenten meer begrip voor de sector kunnen opbrengen.

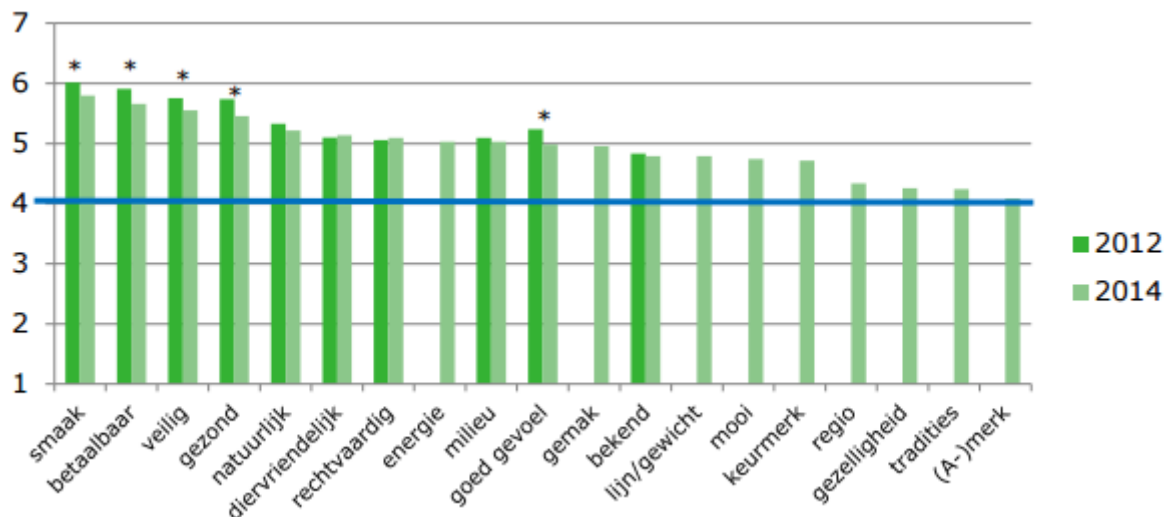
Antibiotica is al jarenlang een belangrijk thema in de gehele veehouderij en ook in de pluimveehouderij zal dit steeds belangrijker worden. Jeroen van den Hurk zei in een persoonlijk gesprek dat hij verwacht dat antibiotica één van de belangrijkste thema's gaat worden in de komende jaren. Dit wordt ondersteund door de oproep van 54 investeerders (met een gezamenlijk vermogen van 900 miljard euro) aan onder andere McDonald's en andere fastfoodketens om meer aandacht te geven aan antibioticavrije ketens. McDonald's zelf gaf aan in 2018 de belangrijkste vorm van antibiotica niet meer te willen gebruiken (Farm Animal Investment Risk & Return, 2016). Daarnaast blijft ook dierenwelzijn in de toekomst een belangrijke maatstaf. Dit is alleen al op te maken uit de acties die Wakker Dier blijft voeren tegen en met de sector. Een kleine zoektocht op google.nl leert dat het hele internet vol staat met campagnes van Wakker Dier. Ook op sociale media worden de berichten van Wakker Dier en soortgelijke instanties snel gedeeld en de petitie halen dan ook stevast een aantal duizenden handtekeningen op. De verwachting is dan ook dat dit thema de komende jaren een belangrijke rol zal blijven spelen. Emissies van de pluimveehouderij zijn een volgend thema waar aandacht aan gegeven dient te worden. Zo kwam onlangs oud-GGD-arts Jos van de Sande in het nieuws toen hij waarschuwde voor de gevaarlijke gevolgen van de veehouderij in Brabant (Brabants Dagblad, 2016). Dat dit geen incident is en dat de sector hier in de toekomst meer rekening mee moet houden bleek wel uit eerdere reacties van oncologisch chirurg Ignas van Bebber en huisarts Willem Sanders (Brabants Dagblad, 2016), (Brabants Dagblad, 2016). Het Brabants Dagblad waarschuwde al eerder voor de 'gevaarlijke emissies' van de veehouderij. Ook het in juli uitgekomen onderzoek "Veehouderij en gezondheid omwonenden" bevestigde hun vraagtekens bij de pluimveehouderij (Maassen K, 2016). De emissies waar dan voornamelijk over gesproken wordt zijn fijnstof en ammoniak. Daarbij gaat het lang niet altijd specifiek over de pluimveehouderij, al wordt deze wel meegenomen in hun betoog. Dat het overigens niet alleen over de reguliere vleeskuikenhouderij gaat bewijst de gemeente Oss. Zij stellen een plan voor om alle vrije-uitloopkippen naar binnen te brengen in hun gemeente. Dit omdat zij bang zijn voor de gezondheid van zowel de burgers als de dieren (Omroep Brabant, 2016). Dit is gelijk een volgend thema: de gezondheid van zowel de dieren (voornamelijk rondom Aviaire influenza) als de burgers. Consumenten willen echter ook steeds gezonder eten. Dit fenomeen heet volgens Adjiedj Bakas Orthorexia. Orthorexia⁴ is volgens Adjiedj Bakas dé trend in 2016 en betekent zoveel als een ziekelijke fixatie op gezond eten (Bakas, 2016). De conclusie die Bakas trekt, is dat mensen voeding steeds meer gaan zien als een manier om het lichaam goed te houden. "Op een machinale manier", zo noemt hij het. Hij verwacht dat dit een trend is en dat daarna de 'wijsheid van oma' weer terug zal keren, zodat mensen weer aandacht geven aan smaak en plezier van het eten.

⁴ Orthorexia is een ziekelijke fixatie op alleen het aller gezondste willen eten. Het zien van het lichaam als een machine, gevoed door gezonde brandstoffen <http://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/orthorexia.aspx>

3.4 Koopmotieven van de consument

Bij consumentengedrag is het verschil tussen 'stated preferences' (het zeg-gedrag) en revealed preferences (het doe-gedrag) een belangrijk fenomeen (Reinders, et al., 2013). In dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe en op wat gebaseerd de consumenten hun keuzes maken.

In de Agrifood monitor 2014 staat de onderstaande tabel waarbij verschillende waarden getest werden voor het aankoopproces van consumenten (Onwezen, Snoek, Reinders, & Meeusen, 2014). (n2014=2802; n2012=2876) (1 = lage score op belang en 7 = hoge score op belang).



Figuur 10 Koopmotieven van de consument

De conclusies die uit bovenstaande figuur getrokken kunnen worden zijn:

- In zowel 2012 als 2014 zijn smaak, betaalbaarheid, gezondheid en voedselveiligheid het belangrijkste bij aankoop.
- Ego-waarden (private waarden) zijn in 2014 minder belangrijk geworden.
- Keurmerk, regio, tradities en A-merk zijn het minst belangrijk, maar toch scoren zij nog bovengemiddeld.
- Vooral de duurzaamheidswaarden (dierenwelzijn, milieu en rechtvaardigheid) zien we terug in de middenmoot.

Op de vraag wat consumenten het belangrijkste vinden als het om vlees gaat komen vaak dezelfde antwoorden naar voren. Zo komt uit "Ambivalentie en strategische ontwetenheid rond vlees" naar voren dat consumenten voornamelijk last hebben van a) ambivalentie en b) strategische onwetendheid rondom vlees (Weele, 2013). Dit is de bekende tweespalt tussen burgers en consumenten, weergegeven in een korte zin. Aspecten als milieu, regionaal wel vaker genoemd als belangrijk, ontbreken uiteindelijk in het koopproces. Van der Weele haalt vervolgens aan dat vooral smaak en gezondheid belangrijk zijn bij het koopproces. Precies dit zagen we ook terug in de vorige figuur.

Ook in 'In concept naar consument' blijkt dat smaak een belangrijke factor is (Hilkens & Dijkman, In concept naar consument, 2014). Bijna 25% van de bijna duizend ondervraagden gaf aan hierdoor te worden beïnvloed. Hieronder is een korte uitwerking van de resultaten uit hun onderzoek (n=1000).

Tabel 4 Beïnvloeders voor consumptie

Rangnummer	% Nederlandse consumenten dat zeer zeker positief wordt beïnvloed in hun voornemen om vlees te kopen	% Duitse consumenten dat zeer zeker positief wordt beïnvloed in hun voornemen om vlees te kopen
1	Prijs 10% omlaag (26%)	Vlees uit eigen regio (42%)
2	Beste in smaaktest (25%)	Regio en lang van herkomst bekend (40%)
3	Informatielabels als gangbaar, biologisch en beter leven (20%)	Informatielabels als gangbaar, biologisch en beter leven (40%)
4	10% minder verzadigde vetten (20%)	Veehouder bekend en hoe hij voor zijn dieren zorgt (36%)
5	Veehouder bekend en hoe hij voor zijn dieren zorgt (19%)	Veehouder bekend en bedrijfsbezoek mogelijk (35%)
6	Regio en land van herkomst zichtbaar (18)	Prijs 10% omlaag (34%)

Naast smaak blijkt ook gezondheid (#4) belangrijk voor de consument. Wat verder opvalt, is dat de Duitse consument blijkbaar veel sneller te beïnvloeden is door verschillende toegevoegde waardeconcepten, omdat de percentages per onderdeel veel hoger uitvallen dan bij hun Nederlandse collega's. Nogmaals kan worden geconcludeerd dat de Nederlandse consument vooral gericht is op of verslaafd is geraakt aan de (te) lage prijs van vlees. Een rapport van het Ierse Bord Bia geeft de verhouding aan tussen kwaliteit van vers eten en de prijs (n=1000) waarbij slechts 14% het erg eens was met de stelling en 43% gedeeltelijk (Bord Bia, 2015). Op de schaal 'love local' belandde Nederland op de 7^e plaats, net voor Groot-Brittannië op de laatste plek. Lokaal geproduceerd moet dan volgens 41% gaan om een productielocatie binnen dertig km. Ongeveer 30% gaf aan dat lokaal geproduceerd eten binnen Nederland gemaakt moet zijn.

Prijs komt vaak naar voren als een primer voor een verhoogd koopmotief, maar tegelijkertijd blijkt dat er meerdere facetten bij komen kijken (Bakker & Dagevos, 2010). Zo stellen Bakker en Dagevos voor om de consument niet langer te zien als een *homo economicus*, die op persoonlijke basis een kosten-batenafweging maakt, maar als een *homo hybridicus*. Een *homo hybridicus* is een consument bij wie het niet langer draait om enkel individueel rationalisme, maar die verder kijkt en die een verscheidenheid aan private en publieke belangen heeft die niet zelden vervlochten zijn.

Terwijl een prijsverlaging een positieve invloed kan hebben op de waarschijnlijkheid dat consumenten kip kopen, zullen sommige prijsstijgingen niet altijd tot gevolg hebben dat consumenten kip laten staan. Dit bleek uit een persoonlijk gesprek met M. Wigtman van Jumbo Supermarkten. Hij vertelde dat sinds de introductie van de nieuwe standaard kip (die slechts een euro duurder is dan zijn voorganger) de consument net zo veel kip koopt als daarvoor. Ook uit de Speciale EU Barometer'' blijkt dat 35% van zowel de Nederlandse als de Europese consumenten bereid is om 5% extra te betalen voor producten die uit een diervriendelijker productiesysteem komen (Europese Commissie, 2015)(N=27.672 voor Europa en n= 1.042 in Nederland, methode is persoonlijke interviews). Een additionele 31% van de ondervraagde Nederlandse consumenten zou zelfs bereid zijn om 6 tot 10%

extra te betalen, tegenover slechts 16% van de Europese. Slechts 12 % is niet bereid om extra te betalen voor meer dierenwelzijn.

In een ander rapport staat te lezen dat er een relatie bestaat tussen motieven (zoals bekendheid, gewichtscontrole, natuurlijkheid, ethiek en gemak) en prijs tezamen met het uiterlijk van het product en gezondheid de belangrijkste motieven zijn bij de aankoop van het voedsel (Steptoe, Pollard, & Wardle, 2005). Lindeman & Väänänen constateren dat zelfs als er duurzaamheidsmotieven zoals dierenwelzijn, milieuvriendelijkheid of andere waarden aan toegevoegd worden, prijs nog altijd als het belangrijkste aankoopmotief wordt gezien (Lindeman & Väänänen, 2005). Verder wordt er in 'Kip: het meest complexe stukje vlees' geschreven dat de consument gewend is geraakt aan de lage prijzen en dat de additionele eisen zo opgelegd kunnen worden bij de leveranciers (in dit geval pluimveehouders) zonder dat daar een verhoging van prijs tegenover staat (Hin K. , Wagenaar, Zijpp, & Weijden, 2013). Dat prijs echter niet altijd leidend is, blijkt wel uit een prijsexperiment met biologische producten. Hierbij werd de prijs van biologische producten gedurende een periode van vier maanden in een aantal supermarkten verlaagd (soms tot wel 40%). Het marktaandeel van deze producten steeg gedurende deze periode niet veel (Baltussen, et al., 2006). Hieruit bleek dat prijs alleen niet een beslissende factor is voor consumenten. De onderzoekers concludeerden hieruit dat veel consumenten de prijsverandering niet of nauwelijks hadden waargenomen. Er zijn vier barrières die consumenten moeten nemen voordat ze producten met toegevoegde waarde(n) kopen (Backus, Mil, & Meeusen, 2012): "(1) consumenten nemen een duurzaamheidslabel niet waar omdat ze de boodschappen onder tijdsdruk doen; (2) duurzaamheid wordt tegen andere criteria afgewogen (te duur, niet lekker, gezinsleden willen wat anders); (3) consumenten kunnen twijfelen aan de geclaimde duurzaamheid (strookt deze definitie wel met hun eigen definitie) en (4) het ontbreken van een sterke relatie tussen intentie en gedrag duidt op onvoldoende motivatie tijdens het aankoopmoment". Dat laatste zien we overigens vaker terugkomen.

Dit wil overigens niet zeggen dat consumenten helemaal geen producten willen kopen met toegevoegde waarde: consument willen de meerprijs wel betalen als zij er vertrouwen in hebben dat de meerprijs en meerwaarde overeenkomen (Pullman & Dillard, 2010). Essentieel daarbij is de communicatie van deze meerwaarde. Daar komt wel bij dat consumenten niet of slecht zelf in staat zijn om te beoordelen of een product werkelijk op een duurzamere manier is geproduceerd (Vermeir & Verbeke, 2006). Wederom is het noodzakelijk gevonden om deze eigenschappen op een betrouwbare en geloofwaardige manier duidelijk naar de consument toe te communiceren. Veelal gaat het hier om geloofseigenschappen: eerlijk, diervriendelijk, biologisch of milieuvriendelijk. Het is dus noodzakelijk om deze eigenschappen te communiceren naar de consument. Uit 'Kosten die de kassabon niet halen' kan worden opgemaakt dat consumenten tijdens het koopproces een afweging maken tussen drie attitudes: prijs, smaak en duurzaamheid (Backus, et al., 2011). Doordat de relatie met de attitude 'duurzaam' niet sterk verankerd is bij de meeste consumenten, vergeten zij dit tijdens het doen van inkopen. Een belangrijke rol hierbij hebben de aanbieders van het product. Backus et al. constateren dat het assortiment en de plaats in het schap het aankoopgedrag produceren. Overigens is dit niet voor elke consument zo. Er zijn groepen die zelf een sterke relatie hebben met hun attitude 'duurzaamheid'. Die groep zal tijdens het koopproces minder gemakkelijk deze attitude verliezen. In een vergelijkend onderzoek tussen consumenten van biologische en normale producten blijkt dat er grofweg drie groepen consumenten zijn (Williams & Hammitt, 2000). De groep zoals zojuist aangegeven, de duurzamen zijn totaal ongevoelig voor prijs en betalen graag wat extra voor een product dat in hun ogen duurzaam is. Daartegenover staan de prijsgevoeligen. Zoals de naam al doet vermoeden, is hun incentive de prijs. Zij zullen bij het koopproces voornamelijk naar prijs kijken en niet snel naar duurzaamheidsaspecten. Daar tussenin is een groep die zowel naar prijs als duurzaamheidsaspecten kijkt. Voor hen is het de afweging tussen prijs en duurzaamheid. Zij zullen

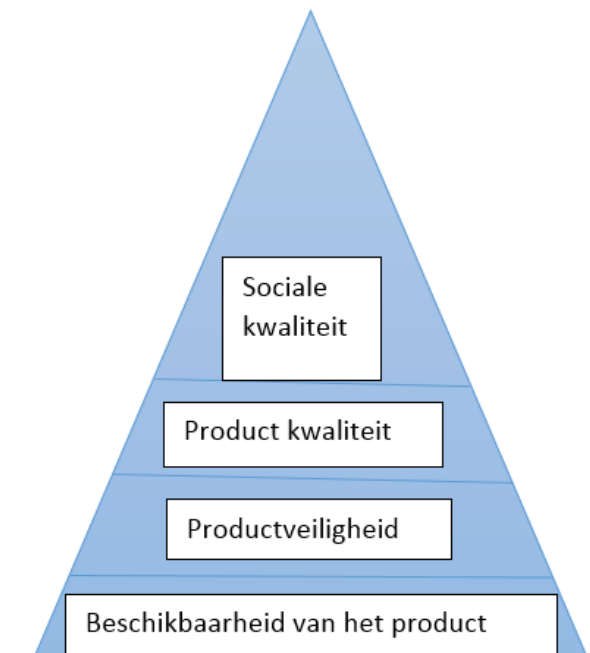
overgaan tot daadwerkelijke koop als blijkt dat de toegevoegde waarde van het product vertegenwoordigd is in de meerprijs die zij moeten betalen ten opzichte van het normale product.

De omgeving waarin de aankopen gedaan worden heeft een grote invloed op het uiteindelijke aankoopgedrag (Ingenbleek & Immink, 2011). In het verkoopkanaal moet de consument nogmaals gewezen worden op de toegevoegde waarde van het product. Dit omdat de consument anders weer vervalt in routinematig aankoopgedrag. Hiervoor worden de vijf 'normale' aankoopstadia gebruikt: *need recognition, information search, information evaluation, purchase decision en post-purchase evaluation*.

Hiernaast is de 'pyramid of needs' weergegeven op basis waarvan de consument haar keuze voor vlees maakt.

De consument moet dus eerst beseffen dat ze 'zin heeft in eten' of een product wil hebben (*need recognition*). Er wordt dan onderaan de piramide begonnen bij de beschikbaarheid en een voedselveilig product. Vervolgens maakt hij een onderscheid op kwaliteit. Dit kan op meerdere aspecten zoals versheid, smaak en gezondheid. Pas als deze aspecten verwerkt zijn in het product gaat de consument verder kijken naar aspecten voor de sociale kwaliteit. Hier komen de onderscheidende aspecten van elk concept in beeld, zoals Poortinga vertelde op de jaarvergadering van de coöperatie van Topigs (Poortinga, 2016). Dit is terug te vinden in de meeste concepten. Sociale kwaliteit maakt vervolgens het onderscheid.

'Kwaliteit van vlees zelf is niet onderscheidend
genoeg een product wordt pas onderscheidend
doordat de dieren anders zijn gehouden, voer krijgen
waar geen soja aan toegevoegd is of geproduceerd is
in een bepaald gebied'.



Figuur 11 Pyramid of Needs

Wat naar voren is gekomen bij het kijken naar de koopmotieven van consumenten, is dat zij toch niet eenzijdig naar prijs kijken. Het biologische prijsexperiment was daar een duidelijk voorbeeld van. Hoewel veel mensen vaak aangeven dat de prijs te hoog is van producten met toegevoegde waarde, zijn zij bij een sterke prijsdaling nog niet altijd in staat om deze producten te kopen (Shepherd, Magnusson, & Sjöden, 2005). Eenzelfde soort beweging zagen we eerder al bij het onderzoek van de ACM, waarbij de Ster Kip veel hoger gewaardeerd werd dan de daadwerkelijke prijs in het winkelschap en de consument deze alsnog liet liggen. Daarom is het van belang om de andere aspecten die van belang zijn bij het aankoopproces ook te benadrukken. Een sleutelrol is hierbij weggelegd voor de communicatie. Dit geldt voor het gehele traject: vanaf de boer (transparantie) tot in het winkelschap voor de consument.

4. Kritische succesfactoren voor conceptontwikkeling

Voor elke activiteit zijn er bepaalde factoren die succes kunnen bespoedigen. Zo ook voor conceptontwikkeling in de vleeskuikenhouderij. Deze factoren worden de kritische succesfactoren (KSF) genoemd. De belangrijkste KSF worden hierna voor de belangrijkste schakels uitgezocht. Er is gekozen om deze factoren voor de retail, de verwerkende industrie, de pluimveehouders en voor genetika uit te werken. Dit omdat zij de belangrijkste sleutelposities binnen de keten innemen als het gaat om vleeskuikens. Naast succesfactoren zijn er ook faalfactoren. De belangrijkste faalfactor is het gebrek aan onderling vertrouwen, zo bleek uit een onderzoek van EFMI en ABN AMRO onder 136 managers en executives van 91 verschillende bedrijven (Aalst, Sloot, & Dijkman, 2014).

4.1 Wat zijn de randvoorwaarden per schakel?

Bij deze deelvraag bekijken we de voorwaarden voor de meeste schakels om hun bedrijf uit te kunnen oefenen en welke voorwaarden er zijn voor deelname aan een concept.

Retail

Zoals we eerder hebben geconstateerd heeft de consument maar een beperkte invloed op het schap. Daarnaast blijkt ook nog eens dat de invloed die de consument heeft grotendeels wordt bepaald door de sfeer rondom het assortiment. Hierin is dus de communicatie tussen retail en klanten belangrijk. Er moet dus voldoende onderscheid zitten tussen de verschillende concepten. De retail maakt daarnaast veelal middellangetermijnafspraken over de prijs. Dit moet dus mogelijk zijn binnen het concept. Ook wordt er van de retail verwacht dat ze garant staat voor de kwaliteit en voedselkwaliteit van de producten die ze verkoopt. Borging van het concept is dus een prioriteit. Daar komt bij dat ze het risico binnen het concept zo veel mogelijk wil uitsluiten.

Zo zijn er de volgende voorwaarden voor een supermarkt om mee te werken aan een concept. Voor de communicatie van retail naar haar klanten, een essentiële factor om consumenten over de streep te trekken voor een nieuw product, moet er een daadwerkelijke meerwaarde of onderscheidend vermogen zijn geïntegreerd in het nieuwe concept. Dit moet gaan om een feitelijke weergave van de nieuwe aspecten. De retail zal op de juiste manier moeten communiceren om meer begrip te krijgen van zowel de consumenten als de ngo's. Verder is het voor de retailers vooral van belang dat de kwaliteit op een goede borging berust, zodat de klanten met een gerust gevoel de producten kunnen kopen. Ook in geval van calamiteiten is het noodzakelijk om het risico te kunnen borgen. De EFMI geeft nog een aantal speerpunten voor specifiek de supermarkten (EFMI Business School, 2013). Doordat ze langetermijnafspraken maken met hun ketenpartners, zullen supermarkten meer en meer een merk worden. Hierdoor worden ze minder flexibel om over te schakelen naar een ander concept. Dit hoeft geen probleem te zijn, omdat ze op deze manier wel kunnen werken aan hun onderscheidend vermogen.

Slachterij

Voor een slachterij zal het in eerste instantie niet uitmaken of het bedrijf honderdduizend kippen x of honderdduizend kippen y aan de haken heeft. Het wordt echter anders als deze kippen een gewicht hebben dat niet aan deze haken past. Daarom is het eindgewicht van de kippen een randvoorwaarde in bestaande slachterijen. Verder is het van essentieel belang om voor een goede vierkantsverwaarding van het product te zorgen. Dit zorgt ervoor dat een slachterij niet de verschillende onderdelen van de kippen tegen dumprijzen op de wereldmarkt hoeft te verkopen. Hierdoor blijven de onderdelen van de kip betaalbaar. Niet alles van de duurdere kip hoeft immers verdiend te worden op een enkel onderdeel. Hiervoor kan gewerkt worden aan productinnovaties. Plukon is hier druk mee bezig en ook de retail heeft hier een belangrijke taak in. Assortimentsontwikkeling en marktkennis is hierbij

belangrijk. Ook de afstemming van vraag en aanbod zijn belangrijk. Afspraken hierover zijn noodzakelijk, omdat een slachterij geen fluctuerend aanbod van kippen heeft. Ook als het gaat om communicatie met de markt zal de slachterij een prominente rol innemen.

Pluimveehouder

De pluimveehouder is in veel gevallen de schakel in de keten waar de veranderingen worden doorgevoerd. Dit omdat nieuwe concepten vaak betrekking hebben op het houderijsysteem van de kippen. Daarom is het voor de pluimveehouder noodzakelijk om minimaal een middellangetermijnvisie te hebben. Bij de investeringen die gedaan worden is de pluimveehouder immers risicodragend. Afspraken met andere ketenpartijen over deze investeringen en risico's bij stopzetting van het concept zijn onderdeel van de aangeane samenwerking in een concept. Daarnaast is het vanuit de pluimveehouder essentieel om te begrijpen dat een concept gebonden is aan strenge regels. Dat deze regels in de loop van de tijd veranderen is ook iets waar de pluimveehouder mee om moet kunnen gaan.

De EFMI geeft de volgende aspecten nog weer voor de pluimveehouders om in te kunnen spelen op een nieuw concept (EFMI Business School, 2013). Vooral voor de boeren is het belangrijk om te herkennen dat ze in een nieuw type markt aan het werk zijn en dat daar de nieuwe spelregels bij horen. Daarnaast is transparantie belangrijk; de hele keten moet bereid zijn om met een goede ketentransparantie samen te werken met andere partijen, maar ook het letterlijk openstellen van het bedrijf voor vragen van de consument is belangrijk. Daarnaast is het voor de kleinere concepten belangrijk dat de pluimveehouders zelf goed verhalen kunnen vertellen. Dit is vooral van belang tijdens de introductie van concepten. Bij pluimveehouders zullen er te allen tijde meerdere stallen nodig zijn. Dit omdat het, in tegenstelling tot een continu (dagelijkse) uitstroom van kippen, een all-in – all-out systematiek betreft.

Genetica

Voor de genetica is vooral een langetermijnvisie enorm belangrijk. Zo is Paul van Boekholt al 18 jaar geleden begonnen met het zoeken naar een goed ras voor de traag groeiende kip die tegenwoordig zo veel gebruikt wordt voor concepten. Daarnaast kost opschalen van een concept veel tijd: zoals eerder berekend minstens 12 maanden.

Conclusie

Wat we kunnen concluderen uit de randvoorwaarden voor de verschillende schakels is dat er veel verschillende randvoorwaarden zijn per schakel. Voor een concept is het echter noodzakelijk dat alle schakels goed mee kunnen bewegen in een concept en er zal dus tijdens de ontwikkeling van het concept door alle partijen goed nagedacht moeten worden over de (on)mogelijkheden per schakel. Dit vergt goed onderling overleg en een vertrouwensband tussen de deelnemers. Daarnaast zijn er partijen die baat hebben bij een langetermijnplanning om hun risico's (gedeeltelijk) af te kunnen dekken. Mochten er geen afspraken gemaakt worden over de langetermijnplanning dan is het aan te raden om vooraf duidelijke afspraken te maken over de gevolgen bij mislukking van het concept.

4.2 Hoe verdeel je de verantwoordelijkheid en regie?

In 'Kip: het meest complexe stukje vlees' wordt verantwoordelijkheid en regie binnen de keten gezien als een knelpunt (Hin K. , Wagenaar, Zijpp, & Weijden, 2013, p. 24). Niet voor niets staat bij aanbevelingen op de tweede plaats "Neem gezamenlijk verantwoordelijkheid voor duurzame productie en organiseer leiderschap en regie in de keten". Ook in 'Waardevolle perspectieven voor vlees' is een aanbeveling tot gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen gedaan (Reinders, et al., 2013, p. 39). Er worden zelfs twee mogelijkheden gegeven om uit de hedendaagse moeilijkheden te komen. De eerste mogelijkheid zou een 'producentenorganisatie' zijn waarbij een gezamenlijke visie ontstaat en zij samen werken aan vermarkting. Dit is volgens de auteurs nodig, omdat er een steeds groter wantrouwen is ontstaan in de keten tussen spelers in die keten. In 'Levende Agrifoodketens' haalt Ad Kemps aan, dat de belangrijkste redenen voor het succes van Volwaard samenwerking en gedeelde ketenregie zijn (Folkerts & Maijers, 2014). Zowel verticale samenwerking als horizontale samenwerking is volgens Kemps van belang.

Uit voorgaande bronnen blijkt dus dat verantwoordelijkheid en regie binnen de keten aspecten van concepten zijn die lastig zijn om goed uit te voeren. Daar komt bij dat in Nederland de verschillende schakels binnen de keten individueel werken. Dit in tegenstelling tot andere belangrijke pluimveeproducerende landen. Duitsland werkt bijvoorbeeld grotendeels in integraties en ook in de Verenigde Staten, Brazilië en Thailand is een integratie de meest voorkomende vorm in de keten (Ministerie van Landbouw, Natuur en voedselkwaliteit, 2007, pp. 14, 25). Een integratie kan gedefinieerd worden als "alles wat toeleverend, producerend en verwerkend is binnen een vleesketen verwordt tot één bedrijf. Alles is dus in handen van één bedrijf" (Reinders, et al., 2013, p. 52). Tegelijkertijd constateren zij ook dat zo'n model in de Nederlandse pluimveevleessector niet haalbaar is. Zij halen 'contract farming' aan als model dat wel toepasselijk zou kunnen zijn voor de vleeskuikensector. Voornamelijk voor nieuwe bedrijven of concepten zou dit volgens de auteurs een interessante optie kunnen zijn. Een producentenorganisatie is een ander alternatief dat zij aanhalen. Hierbij zijn de producenten verenigd in één organisatie en zij kunnen zodoende als één stem naar buiten treden. Dit zou tot voordelen kunnen leiden voor de slachterij, die dan maar met één partij hoeft te communiceren. Als producentenorganisatie kunnen zij dan het gesprek met de retail aangaan. Dit zou een goed model zijn voor co-creatie, al zijn er wel de nodige aandachtspunten voor dit model. Wat betreft de verantwoordelijkheid betrek je op deze manier nog niet de gehele keten, al zijn de producenten dan wel zelf verantwoordelijk en voeren zij de regie. De slachterij wordt in dit model mogelijk gezien als een loonslachter en komt dus deels buiten spel te staan. De problemen komen bij de vierkantsverwaarding, wat altijd een grote verantwoordelijkheid was van de slachterij.

Ad Kemps van Coppens Diervoeding en betrokken bij het Volwaard-concept vertelt in 'Levende Agrifoodketens' waar de accenten moeten liggen voor ketenmanagement (Folkerts & Maijers, 2014, p. 81). Dit is in eerste instantie bij initiëren en stimuleren. Zo is het mogelijk om voorwaarden te scheppen voor ketensamenwerking. Daarnaast is kwaliteitsdenken door de gehele keten nu van belang. Kwaliteitsverlies in één schakel betekent immers kwaliteitsverlies door de gehele keten (hoofdstuk2). Het omgaan met veranderingen is voor de ketenregisseur van essentieel belang. Overnames, herallocatie en schaalvergroting zorgen ervoor dat dit nodig is. Een laatste belangrijke punt is om niet te rigide om te gaan met de regie. Coppens heeft de regie deels uit handen gegeven na de ontwikkeling. Dit omdat de verwerkende industrie een beter zicht had op de markt en daardoor beter op veranderende wensen kon inspelen. Hij onderscheidde twee fases: de eerste fase van visieontwikkeling, partners zoeken en het opzetten van pilotprojecten. In de tweede fase was na de ontwikkeling van de concepten een meer operationele vorm van ketenmanagement nodig. Voor beide fases is getracht een plek te vinden in het raamwerk.

In 'Nieuwe Business Modellen' gaat auteur Jan Jonker uitgebreid in op het belang van organisatievormen en hij constateert, net zoals eerder in deze scriptie gedaan is, dat andere modellen ontoereikend zijn voor een organisatievorm voor samenwerkende partijen (Jonker, 2014). Veel van de bestaande modellen (en dus oude modellen in de ogen van Jonker) werken nog vanuit de gedachte dat nieuwe businessmodellen gebeuren binnen een enkele organisatie. De vorm van de organisatie moet het gevolg zijn van de functie die het bekleedt.

Conclusie

Het is goed mogelijk om de regie binnen een concept eerlijk te verdelen. Het is hierbij vooral van belang om niet te rigide te zijn en de ketensturing altijd bij één partij te laten. Overleg en onderlinge regie binnen de keten en het concept moet hierbij de leidraad zijn. Op deze manier is het mogelijk om op zowel kwaliteit als financiële posities binnen het concept te sturen.

4.3 Wat zijn de randvoorwaarden voor een concept?

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken samengevoegd tot alle randvoorwaarden die ervoor kunnen zorgen dat een concept een goede kans van slagen heeft. Deze zijn toegepast op onder andere het ontwerpen en in stand houden van het concept.

Uit hoofdstuk 1 is gekeken naar waar een concept uiteindelijk uit kan bestaan en daar volgde de volgende definitie voor een concept uit.

“Een concept is een set van regels en richtlijnen waarbinnen het gehele productieproces moet plaatsvinden om als product onder een merknaam afgezet te kunnen worden.”

Daarnaast is geconstateerd dat concepten en productiesystemen in de loop van de tijd aangepast kunnen worden. Dit is het organische gedeelte van de concepten. Vervolgens hebben we in paragraaf 1.4 gezien dat concepten op veel schakels in de keten invloed hebben. Deze zullen allemaal extra aandacht nodig hebben tijdens de ontwikkeling van het concept.

In hoofdstuk 2 is gebleken dat er veel schakels primair betrokken zijn bij het gehele productieproces. Daardoor is er een lange doorlooptijd ontstaan van het begin van de keten tot aan de consument. Deze doorlooptijd kan oplopen tot 12 maanden, waardoor middellange termijn afspraken nodig zijn. Daar komt bij dat er een aantal 'knelpunten' in de keten zijn. Dit zijn de momenten waarop er in de keten een enorm strakke samenloop van ketenschakels is. Deze partijen hebben een goed overzicht over de gehele markt en hebben daarom een uitzonderlijke positie binnen de markt. Niet alleen de schakels die direct betrokken zijn bij het primaire proces blijken over veel invloed te beschikken. Schakels van buiten de keten (met name ngo's en marketeers) hebben de afgelopen decennia een steeds belangrijke positie verworven. Het is daarom belangrijk om hen te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van het concept. Zij zouden met name goed kunnen zorgen voor een eenduidige klantrelatie of communicatie van het concept. Wat betreft de partners in de keten is het noodzakelijk om in goed onderling overleg te kijken naar de mogelijkheden en onmogelijkheden bij voor elke partner.

Uit hoofdstuk 3, Consument en de samenleving, blijkt dat er een enorm grote diversiteit bestaat in consumenten. Deze consumenten hebben vooral (individueel) private belangen bij het kopen van vlees (voornamelijk smaak, prijs en gezondheid). Burgers (nodig voor een 'license to produce') daarentegen hebben voornamelijk publieke belangen. Dit is een belangrijk punt om mee te nemen in het concept. Het zal derhalve gaan om een meervoudige waardepropositie.

Er zijn ook genoeg 'pains' gevonden onder consumenten: de redenen waarom ze vooral geen kip willen eten. Bij de ontwikkeling van een concept kan het ook handig zijn om deze in de gaten te houden. Verder bleek bij het koopgedrag, dat consumenten minder prijsgevoelig zijn dan vooraf gedacht. De resultaten van Jumbo Supermarkten en hun Nieuwe Standaard Kip bevestigen dit beeld. Zoals Dagevos het al stelde: de consument is geen *homo economicus* maar een *homo hybridicus*. Voordat er gewerkt kan worden aan deze waardeproposities moet er echter eerst gezorgd worden voor een goed en geborgde productkwaliteit, zoals door de pyramid of needs wordt weergegeven. Daarom is het van belang dat alle partijen in de keten een goede winstmarge kunnen behalen op het product. Op deze manier is de kans groter dat partijen in de keten niet noodgedwongen moeten besparen op de kwaliteit.

Verder leerde 'Kip: het meest complexe stukje vlees' ons dat er nog een aantal extra aspecten zijn die nog meer aandacht verdienen in de nieuwe concepten (Hin K. , Wagenaar, van der Zijpp, & van der Weijden, 2013). Dit zijn met name de regie en verantwoordelijkheid. Deze moeten op een juiste manier verdeeld worden over de keten heen en in het concept. Dit sluit gelijk aan bij een volgend aspect. Sommige concepten zijn risicovoller dan andere en in dat geval moet er gewerkt worden aan ketencommitment, zodat de risico's niet te nadrukkelijk bij één schakel komen te liggen. Dit is een onderdeel van de ketenregie die gevoerd dient te worden. Dezelfde ketenregisseur moet overigens waken voor voldoende toegevoegde waarde tegenover de toegevoegde kosten die aan het concept kleven. Om het break-even punt te behalen in een concept is het noodzakelijk de vierkantsverwaarding van het concept voor ogen te houden. Hierbij kan een goede marktoriëntatie helpen, met daarbij focus op zowel internationale markten als de Nederlandse markt. Dezelfde marktoriëntatie moet ervoor zorgen dat er tijdig ingespeeld kan worden op nieuwe of aflopende trends en de continue ontwikkeling van het concept. Afzetkanalen spelen bij de vierkantsverwaarding een belangrijke rol. Voor de ketenregisseur(s) is het daarom belangrijk om de goede kanalen in kaart te brengen en de bezettingsgraad zo hoog mogelijk te houden. Dit zorgt voor de nodige implicaties op het gebied van afstemming van vraag en aanbod. Bij het in toom houden van vraag en aanbod hoort ook een gestage groei zodat partners aan elkaar kunnen wennen en het concept niet voor onverwachte uitdagingen komt te staan. Een laatste punt van aandacht is het onverhoopte afbouwen van een concept.

4.4 Welke bedrijfsmodellen zijn toe te passen voor concepten?

Zoals bij de vorige deelvraag al kort behandeld is, bestaat de Nederlandse pluimveehouderij vooral uit individuele bedrijven. Deze bedrijven hebben tot voor kort allemaal bulk geproduceerd voor de wereldmarkt. Met de komst van de concepten zijn de bedrijven samenwerkingsovereenkomsten aangegaan om samen een concept leefbaar te houden. Desondanks is bij veel concepten nog een grote mate van individualiteit te vinden. Dit heeft onder andere geleid tot een vraagstuk over verantwoordelijkheid en regie van concepten door de keten heen. Een aantal rapporten die met alternatieven komen voor de huidige manier van concepten zijn al aangehaald. Daar zullen nieuwe bronnen bijgevoegd worden om te onderzoeken welke bedrijfsmodellen toepasbaar zijn voor concepten en conceptontwikkeling. Belangrijk is daarbij dat de verantwoordelijkheid en regie ook meegenomen worden, zodat de sector niet weer blijft hangen in de huidige problematiek.

De volgende modellen zijn geselecteerd:

Als eerste zijn er producentenorganisaties en marktoriëntatieplatformen. Producentenorganisaties (PO) richten zich op producenten die in de keten samen een blok vormen en zodoende een deel van de keten opeisen. Dit geeft nog geen verdere uitleg over hoe zij dan een concept kunnen introduceren, maar het biedt wel duidelijke voordelen als organisatiestructuur (Reinders, et al., 2013). Marktoriëntatieplatformen (MOP) zijn platformen die de trends en eisen analyseren in de markt en die gesprekken aan kunnen gaan met de belangrijke partijen in de markt. Daarnaast is er het Business Model Canvas en het Waarde Propositie Ontwerp. Met name het Business Model Canvas (BMC) wordt in de literatuur veel geroemd om zijn veelzijdigheid en praktische vormgeving (Osterwalder, Pigneur, Bernada, & Smith, 2014) & (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generatie, 2009). Er zijn veel variaties op het oorspronkelijke BMC en een aantal daarvan zijn van toepassing voor conceptontwikkeling. Waarde Propositie Ontwerp (WPO) is een speciaal onderdeel uit het BMC en heeft een eigen handleiding gekregen omdat het zo belangrijk is. Nieuwe Business Modellen (NBM) is een andere vorm van een BMC en richt zich meer op co-creatie en de WEconomy. NBM richt zich derhalve ook veel meer dan BMC op het samenwerken tussen organisaties en personen aan een nieuw bedrijfsmodel (Jonker, 2014). LEI, 'Het nieuwe veehouden' gaat conceptontwikkeling, al noemen zij het innovatie in de veehouderij, op eenzelfde manier te lijf als Osterwälder en werkt dus vanuit een BMC (Kortstee, Vrolijk, Bremmer, & Doornewaard, 2014). Zij vullen het echter aan met een aantal andere modellen: het innovatiegroeimodel, mogelijkmakersradar, timemanagement en effectief leiderschap. Zij kwamen dus ook al tot de conclusie dat het BMC als zodanig een goed uitgangspunt kan vormen, maar dat het incompleet is om ook gebruikt te worden voor de veehouderij. Meer specifiek voor de pluimveehouderij zullen hier nog meer bezwaren op komen.

De hierboven beschreven modellen zijn veelal complete modellen die conceptontwikkeling ondersteunen, maar natuurlijk zijn er ook modellen die de ondernemers kunnen helpen om heel specifieke onderdelen van een concept te analyseren. Sommige van deze modellen zijn vrij simpel uit te voeren en mits ze goed gedaan worden kunnen ze de nodige informatie verschaffen in knelpunten of opheldering geven over het strategische pad dat ingeslagen moet worden.

Voor verschillende onderdelen van het raamwerk zijn ook verschillende modellen beschikbaar. Deze worden hierna per onderdeel van conceptontwikkeling behandeld worden. Sommige modellen kunnen echter in meerdere facetten van conceptontwikkeling geplaatst worden.

Startpunt en vormgeving

Abell & Ashridge-missiemodel. Abell kan een goed eerste opstapje zijn voor de waardepropositie van het concept. Het helpt namelijk om, via een driehoek, inzicht te krijgen in de drie onderdelen van een waardepropositie. Dit is het Business definition-model van Abell. Alhoewel Abell een vrij beperkte scope heeft, is het wel een goed startpunt voor concepten. Ashridge is een redelijk simpel model om te kijken naar een organisatie: waarom is deze organisatie op aarde, wat is zijn missie, wat is het doel en hoe sterk is de identiteit. Dit kan vooral van belang zijn als er gekozen wordt voor een overkoepelende organisatie boven het concept, zoals een producentenorganisatie.

De markt

Customer Value Map (CVM). Deze gaat verder waar Abell opgehouden is en kan zorgen voor een verdiept inzicht in de wensen van de (mogelijke) klanten. Hoewel CVM altijd een momentopname is, kan het wel inzicht verschaffen in prijszetting en waardering van het product door (mogelijke) klanten.

Waardepropositie

Klantgestuurde businessmodellen geven het concept een focus op de langere termijn terwijl het daarbij de invloed van de buitenwereld meeneemt. Dit is een belangrijk onderdeel voor conceptontwikkeling, want zoals we gezien hebben bij het netwerk in de vleessector, zijn er genoeg partijen buiten de keten die een grote invloed hebben op de kracht van het businessmodel. Dit zou een model kunnen zijn om periodiek vast te stellen of het ontwikkelde concept nog steeds levensvatbaar is. **Het businessmodelwiel** is een heel belangrijke voor conceptontwikkeling in de vleeskuikensector. Zoals bij deelvraag 1 is aangetoond, zijn concepten niet statisch maar organisch. Bij deelvraag 3 is aangetoond dat de wensen van de consument en burger van steeds veranderen. Het businessmodelwiel helpt hierbij om je waardepropositie actueel te houden en hoe je, in het geval van een waardepropositie die zijn kracht verliest, weer een nieuwe waardepropositie op kunt zetten. Het nadeel van dit model is dat het model wel onderzoekt wat het nieuwe businessmodel moet zijn, maar niet hoe je dit goed kunt implementeren. Dit model kan echter zeker van toegevoegde waarde zijn nadat een concept succesvol tot stand is gebracht.

Doelgroep

Het **SDP-model** geeft extra ondersteuning bij het zoeken naar de goede doelgroep en helpt om de juiste positionering in dat deel van de markt te vinden. Wellicht is het inmiddels achterhaald door de sociale milieusegmentatie van Motivaction. Beide modellen werken om segmentatie te vinden bij de mogelijke klanten. Het **SERVQUAL-model** werkt ook voor de doelgroep en de waardepropositie. Daarnaast helpt het om de klantrelaties in orde te brengen.

Controle

OGSM is een methode voor controle. Het zorgt ervoor dat de ondernemers in het proces van conceptontwikkeling, de ontwikkeling vertalen van een langetermijn doel, naar concrete korte- en middellange termijn doelstellingen, activiteiten en meetpunten. Daarnaast zorgt het voor de nodige focus en het monitoren van de doelstellingen. Valkuil hierbij is echter dat de conceptontwikkelaars gedwongen worden om keuzes te maken en dat er een strakke discipline vereist wordt van de

betrokkenen. Wel is het een heel toegankelijke methode die de vertaling kan maken van langere termijn naar concrete stappen.

Samenvattend kunnen we de volgende modellen gebruiken om bepaalde aspecten van een concept te analyseren. Sommige modellen zijn (bijna) complete modellen voor een concept en andere modellen werken op specifieke onderdelen. Door deze twee soorten naast elkaar te zetten hoeft niet elke keer een compleet nieuw onderzoek gedaan te worden om mogelijke knelpunten te vinden. Hieronder zijn de modellen weergegeven. Voor de specifieke bedrijfsmodellen zijn de onderdelen weergegeven waarop zij betrekking hebben.

Tabel 5 Geselecteerde bedrijfsmodellen

Complete modellen	Specifieke bedrijfsmodellen	Onderdeel
Business Model Canvas	Abell	WaardePropositie
Nieuwe Business Modellen	Ashridge	Organisatie imago
Producenten Organisaties	Costumer Value Map	Prijszetting en waardepropositie
Marktoriëntatie-platformen	Klantgestuurd Business model	Lange termijn en invloed actoren
LEI: nieuwe veehouden	Businessmodelwiel	Continue controle waardepropositie
	SDP	Doelgroep
	SERVQUAL-model	Klantrelaties waardepropositie
	OGSM	Actieplan
	Waarde Propositie Ontwerp	Waardepropositie
	Mogelijkmakersradar	Netwerk
	Innovatiegroeimodel	Opschalen
	Timemanagement	Actieplan

4.5 Wat zijn de uiteindelijke kritische succesfactoren voor een concept?

Er zijn altijd facetten die ervoor zorgen dat een innovatie, onderneming of concept een succes kan worden of faalt. In deze deelvraag zullen deze factoren nader onderzocht en toegelicht worden. Dit is gedaan door middel van zowel persoonlijke interviews als literatuuronderzoek.

Doelgroep en waardepropositie

Ad Kems zei hierover: “Start met de vraag vanuit de consument gedacht”. Begin dus niet bij wat er mogelijk is in de keten, maar bij welke waardepropositie daadwerkelijk kan aansluiten bij een consumentenbehoefte. Dit moet het startpunt zijn van het nieuwe concept of dit moet in ieder geval het centrale gedachtegoed binnen het nieuwe concept zijn. De waardepropositie kan vervolgens getest worden op de manier zoals deze in bijlage 2 van hoofdstuk 4 is weergegeven en is bedacht (Valk & Splinter, 2016). Dit vraaggestuurd beredeneren is al eerder aan bod gekomen in hoofdstuk 2.1 waar de Rabobank uitlegde dat de klant koning is (Rabobank, 2015). Het gaat hierbij niet alleen om de consument zelf. Zoals we gezien hebben in hoofdstuk 3 bestaat een enkele klant niet en heeft deze, als hij wél bestaat, altijd twee gezichten: die van zowel de consument als de burger. Beide verlangen andere aspecten van een concept (private versus publieke belangen). Daarvoor zal een meervoudige waardepropositie weer van toepassing zijn. Dit kan het concept dan meenemen in de strategie waarmee ze naar buiten toe treden of de waardepropositie ontwikkelen. Daarnaast wordt met de pyramid of needs duidelijk gemaakt aan welke aspecten gewerkt moet worden in de keten alvorens begonnen kan worden met de daadwerkelijke waardepropositie. Dit zorgt ervoor dat de inrichting in de keten goed op elkaar afgestemd moet zijn en de borging van kwaliteit op een hoog niveau moet staan.

Klantrelatie en marktoriëntatie

Juist ook omdat de klant koning is, blijft het noodzakelijk om ook na de ontwikkeling van een concept te blijven onderzoeken of de toegepaste waardepropositie nog steeds aansluit bij de huidige (of andere) doelgroepen. Dit kan vrij simpel gebeuren met het businessmodelwiel). Er zal echter binnen het concept iemand moeten zijn die dit uitvoert en de resultaten vervolgens communiceert binnen het concept. We hebben in hoofdstuk 3.3 kunnen lezen dat er veel wisselende trends zijn bij zowel de consument als de burger. Een marktoriëntatieplatform kan hierbij helpen wat betreft de klantrelaties. Niet alleen de directe klanten, maar ook andere instanties kunnen concepten goed helpen om bekend te worden bij de mogelijke doelgroep. De klantrelaties met directe klanten kunnen vervolgens weer helpen om een goede sturing te geven aan het concept.

Kanalen

Via welk kanaal het concept (of waardepropositie) aangeboden wordt is minstens net zo belangrijk als de goede waardepropositie maken. Zo zag Ad Kemps met zijn Natupur kip dat het afzetkanaal verkeerd was en dat het concept daarom mislukte. Ook eventuele fusies en overnames kunnen hierin een rol van betekenis spelen. Niet alleen fusies of overnames van partners in het concept, ook fusies of overnames bij de kanalen kunnen roet in het eten gooien. Zo bleek wel bij het Gildehoen, waar het enige afzetkanaal de C1000 was. Toen deze overgenomen werd door Jumbo Supermarkten raakten zij alle afzet kwijt. Hiervoor is later een nieuw kanaal gezocht bij de keurslagers.

Samenwerking

Aangezien concepten altijd een samenwerking zijn van meerdere partijen is het noodzakelijk om deze samenwerking in goede banen te leiden. Ad Kemps zegt hierover het volgende: “Steek tijd en aandacht in het creëren van goede relaties onderling en zorg voor een level playing field (Folkerts & Majers, 2014). Dit kan gedaan worden door trainingen en/of workshops te geven.” Joop Eskens (persoonlijk interview) zei: “Zorg ervoor dat je met alle partijen om tafel gaat en overleg dan over de mogelijkheden en onmogelijkheden; dit komt terug bij de ketenvorming.” Deze partijen hoeven echter niet noodzakelijk de primaire schakels in de keten te zijn zoals besproken in hoofdstuk 2.1 maar mogen ook deel uitmaken van de managementanalyse voor een keten. Ngo's en marketeers kunnen er dus ook goed bij betrokken worden. Een handige tool hiervoor kan de mogelijkmakersradar zijn zoals in hoofdstuk 4.4 besproken. De in hetzelfde hoofdstuk besproken modellen om via een goede samenwerking te komen tot een goed concept zijn het Nieuwe Businessmodel van Jan Jonker (voornamelijk het ontwerpteam en de community) en het analysemodel (Folkerts & Majers, 2014).

Risico's en regie binnen het concept

Binnen het concept is het van belang dat er duidelijkheid is over welke risico's er bij welke partij zijn en hoe deze partij de risico's kan ondervangen. In hoofdstuk 4.3 is hier al voldoende aandacht aan gegeven en bij hoofdstuk 2 is al gekeken naar welke schakels het meeste risico dragen. Bij het concept en dus ook bij het te ontwikkelen raamwerk moet er een mogelijkheid zijn om te kunnen toetsen of de huidige manier van verantwoordelijkheid/risico en regie/leiderschap binnen het concept goed werkt. De regie betreft in dit geval niet alleen de intern gerichte regie van het concept, maar ook naar buiten toe zal er een bepaalde regie uitgevoerd moeten worden op de communicatie.

Communicatie

Naast een goede onderlinge structuur in het concept zal het concept zelf ook naar buiten toe moeten treden door te communiceren. In eerste instantie zal dit vooral zijn om te werken aan de klantrelaties met de directe afnemers. Later zal dit ook zijn om te monitoren of de waardepropositie nog steeds aanslaat bij de huidige consumenten/doelgroep. Er zal iemand binnen het concept moeten zijn die

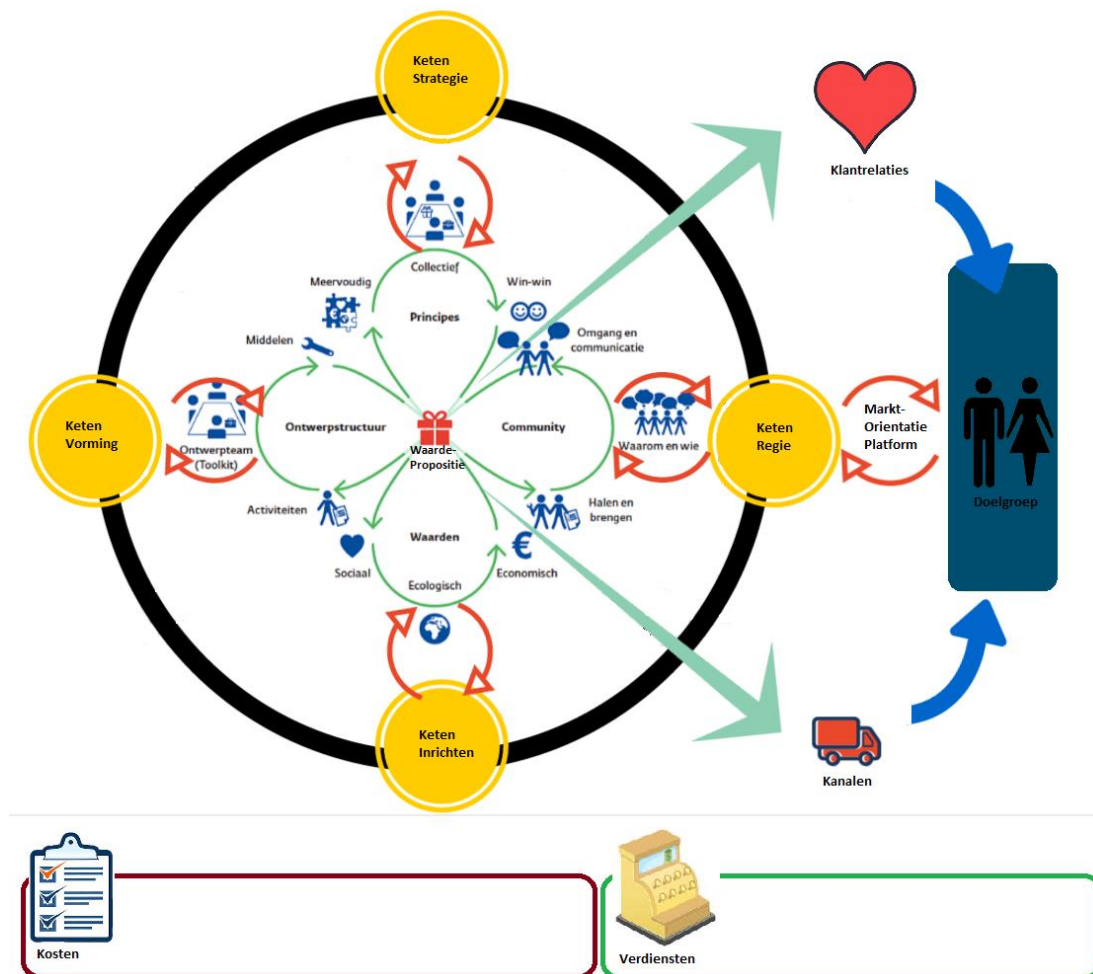
zowel de kennis ván de keten heeft (kennis over vormen, inrichten en samenwerken als keten) als de kennis ín de keten (bedrijfskundige aspecten) beheerst.

Overige kritische succesfactoren die naar voren gekomen zijn:

Ad Kamps draagt een aantal aan voor een goede conceptontwikkeling (Folkerts & Maijers, 2014). Een van de eerste punten die genoemd worden is samenwerking en regievoering tijdens het proces. Om tot een goede samenwerking te komen is het noodzakelijk om congruente belangen te vinden bij de mogelijke partners. Hierbij moet niet alleen aan de primaire partners in de keten gedacht worden, maar ook aan partners die ogenschijnlijk verder van de keten staan. Via een mogelijkmakersrader komen vaak andere partijen naar voren dan vooraf gedacht (Kortstee, Vrolijk, Bremmer, & Doornewaard, 2014). Bij het uitzoeken van de partners is het belangrijk om op te letten hoe vatbaar zij zijn voor fusies en overnames. Natuurlijk is dit nooit helemaal uit te sluiten. Bij het Gildehoen werd de C1000 overgenomen door de Jumbo waardoor de afzet op dat moment stopte. Als er vervolgens partners gevonden zijn die congruente belangen hebben, investeer dan tijd en moeite om de relatie goed te houden. Maak voor iedere partner duidelijk waar deze zijn meerwaarde in het concept terug kan vinden. Om dat te doen is het vervolgens noodzakelijk om op een level playing field te opereren, waarbij iedereen binnen het concept gelijk is. In 'Levende Agrifoodketens' worden nog zes essentiële tips gegeven voor 'succesvolle ketens': 1) sterke externe oriëntatie, 2) gevoel voor ordening, 3) krachtig ondernemerschap, 4) open innovatie 5) actiegerichtheid en 6) langetermijnfocus (Folkerts & Maijers, 2014, p. 10).

In de literatuur is het nodige onderzoek gedaan naar wat ketens (en dus ook concepten die werken in ketens) succesvol kan maken. Een eerste onderwerp dat nog steeds relevant is: 'Verticale samenwerking', waarin het vooral gaat over verticale samenwerking binnen de keten (Zuurbier, Trienekens, & Ziggers, 1996). Een samenvattende studie naar manieren om succesvolle samenwerking in de keten aan te gaan is "Tools voor samenwerken in ketens en netwerken" (Batterink, Hoyer, & Spaans, 2004). Zij hebben de modellen geanalyseerd en gekeken naar welke modellen toepasbaar zijn. Dit zijn echter veelal modellen die niet (of slechts deels) van toepassing zijn op de pluimveevleesketen en concepten. 'Waardevolle perspectieven voor vlees' analyseert een aantal valkuilen en mogelijke richtingen voor oplossingen (Reinders, et al., 2013). De beste methode die we uit hun rapport kunnen halen is het Marktoriëntatieplatform waarin er een constante zoektocht gaande is naar de trends in de markt. Met dit platform moet het mogelijk zijn om te werken aan onder andere een sterke merknaam, afstemming met ngo's en het opzetten van een sterke reclame-/actiecampagne. Deze factoren zijn eerder essentieel gebleken voor een goede kans van slagen voor zowel de waardepropositie als het ontwerp hiervoor van concepten.

Conclusie: Algemeen raamwerk voor conceptontwikkeling in Nederland



Figuur 12 Het algemene raamwerk

Hierboven is het raamwerk afgebeeld. Dit raamwerk is een combinatie van drie businessmodellen. Het klaverblad in het middel van de cirkel zijn de Nieuwe Businessmodellen van Jan Jonker. Daaromheen een cirkel met de vier aandachtspunten die geformuleerd zijn in 'Levende Agrifoodketens'. Uiteindelijk zijn er nog de waardepropositie, klantrelaties, kanalen, doelgroep, kosten en verdiensden bijgekomen van het Business Model Canvas. Een extra aandachtspunt is het marktorientatie platform dat tussen de ketenregisseur en de maatschappij of doelgroep zit. Zij moet in de gaten houden of datgene wat aangeboden wordt nog steeds aansluit bij de maatschappij/doelgroep.

Op deze manier zijn van alle modellen de zwaktepunten weggewerkt en aangevuld met de sterke punten van andere modellen. Zoals eerder geconstateerd is het Business Model Canvas sterk in het ontwikkelen van zijn waardepropositie en ongeschikt voor het ontwikkelen van ketenconcepten. Jan Jonker is sterk in het samen ontwikkelen van een (meervoudige) waardepropositie en het vormgeven van de organisatie daaromheen. Voor de hardere kant van het zaken doen is Jonker echter minder relevant. Daarom zijn er de aspecten van het Business Model Canvas aan toegevoegd. Omdat we hier met ketenconcepten werken, en het dus noodzakelijk is regie en verantwoordelijkheid te regelen, is het noodzaak om de ketensturingsprincipes van 'Levende Agrifoodketens' hieraan toe te voegen. Zij zorgen er namelijk voor dat het concept niet verzand in losse schakels zonder enige regie.

Instructie bij dit model

Buitenste ring: organisatorische taken

Ketenstrategie

Dit onderdeel is een afgeleide van de beginselen waar Jan Jonker mee werkt in zijn 'Nieuwe Business Modellen'. Het wordt echter niet eenmalig gedaan om het nieuwe concept te ontwikkelen. Dit onderdeel moet de lange termijn weergeven waar het concept naar toe wil werken; dit is een gezamenlijk ambitie van alle deelnemers en gebaseerd op de beginselen waarmee het concept via de NBM-methode tot een goede waardepropositie gekomen is. De organisatie van het concept zal ervoor moeten zorgen dat deze strategie goed bewaakt blijft. *Belangrijkste aandachtspunten voor dit onderdeel zijn: uitdragen van de waardepropositie, up-to-date houden van de waardepropositie, langetermijnrelaties en de communicatie.*

Ketenregie

Ketenregie is een uitgebreider onderdeel dan het onderdeel ketenmanagement, waar het van afgeleid is uit "Levende Agrifoodketen" (Folkerts & Maijers, 2014, p. 118). In dit geval gaat het om de organisatie. Zoals dit in het boek van Jan Jonker beschreven is, zal zij moeten zorgen voor zowel interne processen (ketenprocessen, ketensamenwerking, ketenmiddelen en ketenorganisatie) als de externe processen. Zij zal de brug moeten slaan tussen het concept en de markt. Om via bijvoorbeeld een marktoriëntatieplatform in de gaten te houden of de huidige waardepropositie nog steeds toegankelijk is. Daarnaast dragen zij de zorg voor verdienmodellen binnen het concept en de klantrelaties. *Belangrijkste aandachtspunten hierbij zijn: informatie-uitwisseling, afstemmen vraag en aanbod, onderzoeken klanttevredenheid, financieel-economische analyses en bewaken van afspraken.*

Keten inrichten

Zoals de naam al doet vermoeden gaat dit onderdeel over het op een zo goed mogelijke manier inrichten van de keten zodat voldaan kan worden aan de gestelde (voorwaarden van de) waardeproposities van het concept. *Belangrijkste aandachtspunten zijn: afstemmen onderlinge overleg tussen de conceptpartners, kwaliteitssysteem en afstemmen standaardisatie en werkmethodes voor de waardepropositie van het concept.*

Ketenvorming

Dit proces is het continue aspect van het concept. Continu zal er gekeken moeten worden of de huidige partners in de keten nog bijdragen aan het concept. *Belangrijkste aandachtspunten zijn: houden van draagvlak onder de partners, goede partnerselectie en continu ontwikkelen van het concept.*

Het Klaverblad

Vanuit het klaverblad van Jonker (Jonker, 2014) is het mogelijk om samen op een organische en organisatorische manier tot een goed aanbod te komen. Dit begint bij de principes die je als bedenkers van het concept mee wilt nemen. Deze vormen dan ook gelijk de ketenstrategie. Dit kan meegenomen worden in de visie van de keten. Er zal gekeken moeten worden naar de waarden die aangeboden worden met de waardeproposities. In het geval van Jonker zijn er meerdere waarde(n) die meegenomen kunnen worden. Zodra gekozen is voor de juiste combinatie van deze waarde(n) kan gekeken worden naar het juist inrichten van de keten. Dit zijn de partijen die je nodig hebt om je waarde in de waardepropositie te realiseren. Vervolgens gaat men door met het daadwerkelijke ontwerpen van de organisatie en waardepropositie. Hierbij moet gekeken worden naar de middelen en activiteiten die nodig zijn voor de waardepropositie. De betrokken partijen maken dan deel uit van de keten die op haar beurt betrokken zal zijn bij dit concept. Ketenvorming is in dit stuk dus essentieel. Zodra de keten is gemaakt en het organisatorisch klopt, kan zij (als organisatie van het concept) beginnen met het uitdragen van de strategie. Gedurende dit hele proces zal er binnen het ontwikkelen van het concept ook duidelijkheid moeten komen over de verantwoording, regie en spreiding van risico's binnen de keten. Hier komt een essentieel onderdeel van Jonker om de hoek kijken, namelijk de organisatie die dit concept naar buiten brengt. Dit vormt een overlap met de ketenregie. Zij zullen ervoor moeten zorgen dat de kosten en baten binnen het concept evenredig verdeeld zijn.

Dit vormt samen het klaverblad en de cirkel daaromheen, met in het midden de waarde propositie van Osterwalder (Osterwalder, Pigneur, Bernada, & Smith, 2014). Vanaf hier is het Business Model Canvas weer van toepassing. Nu de organisatorische kant van het concept is geregeld, kan begonnen worden met het naar de markt brengen van dit concept. De twee essentiële onderdelen van het BMC zijn hiervoor gebruikt: kanalen en klantrelaties.

Een laatste essentiële taak van de organisatie van het concept is het 'Marktoriëntatie platform'; dit is overgenomen van het LEI (Reinders, et al., 2013). Dit zorgt ervoor dat een concept wat vandaag ontwikkeld is, ook morgen en volgend jaar nog kan aansluiten bij de markt en dat de organisatie dit weet. Want zoals er eerder is geconstateerd *"een concept is niet statisch, het is organisch"*. Voor het geval er bepaalde aspecten zijn van dit raamwerk waar men niet zeker is van een goede aansluiting, zijn in hoofdstuk 4.4 "Welke bedrijfsmodellen zijn toe te passen voor concepten?" de nodige bedrijfsmodellen uitgelicht die van toepassing zijn op specifieke onderdelen van dit raamwerk.

Kanalen

Deze bouwsteen gaat over de manieren waarop een concept zijn doelgroep bereikt en communiceert om de gekozen waardepropositie te leveren. Daarbij horen de volgende vijf aandachtspunten:

1. awareness (bekendheid) vergroten bij klanten over de producten en diensten;
2. klanten helpen de waardepropositie te beoordelen;
3. het mogelijk maken voor klanten om de producten of diensten aan te schaffen;
4. de daadwerkelijke waardepropositie leveren
5. klantsupport na de aankoop.

Klantrelaties

Dit is eenzelfde bouwsteen als de bouwsteen 'kanalen'. Hierbij gaat het echter niet zozeer om het fysiek overbrengen van de waardepropositie, maar om de soort klantrelatie die het concept aan moet gaan met de klanten. Daaronder behoren de volgende drie aandachtspunten:

1. klantenacquisitie
2. klantenrelatie
3. verkoop stimuleren

Vragen die hierbij gesteld mogen worden zijn:

Wat voor soort relatie willen we aangaan met onze klantsegment(en)? Hoe kunnen we de klantrelatie onderhouden? Welke klantrelaties hebben we al en hoe zijn de klantrelaties geïntegreerd in het complete businessmodel?

Doelgroep

Dit is waar het canvas mee begint, want dit is namelijk de doelgroep die je wilt bereiken met het concept. Zij is dan ook het hart waar elk concept zijn winstgevendheid vandaan haalt. Daarom zal er begonnen moeten worden met het zoeken naar de juiste doelgroep en marktsegmenten. Een segment wordt gedefinieerd als een groep tenminste één van de onderstaande kenmerken heeft;

- Hun behoeften een afzonderlijk aanbod vereisen en rechtvaardigen
- Zij via verschillende distributiekkanalen worden bereikt.
- Zij verschillende soorten relaties vereisen
- Zij in winstgevendheid substantieel van elkaar verschillen
- Zij bereid zijn te betalen voor verschillende aspecten van het aanbod.

Daarnaast maken Osterwalder en Pigneur verschillende klantsegmenten:

- **Massamarkt:** geen onderscheid tussen verschillende klantsegmenten
- **Nichemarkt:** specifieke, gespecialiseerde klantsegmenten
- **Gesegmenteerde markt:** overeenkomsten met kleine verschillen in de groep
- **Gediversifieerde markt:** twee onafhankelijke klantsegmenten
- **Multi-sided markten:** meerdere onderling afhankelijke klantsegmenten

Essentieel in deze fase is duidelijk te krijgen wat de behoefte van een specifiek klantsegment is. Dit is dan ook de grootste uitdaging voordat men met een concept kan beginnen: *zijn er daadwerkelijk klanten die iets anders willen dan wat er nu aangeboden wordt?* Als de beslissing is genomen, dan kan er begonnen worden met het verder uitwerken van het concept/businessmodel.

Aanbevelingen

Door middel van een test met het ontwikkelde raamwerk, zullen er aanbevelingen worden gedaan voor zowel het te testen concept als het raamwerk. Voor elk afzonderlijk onderdeel van het raamwerk zullen aanbevelingen gedaan worden voor het concept.

Testen van het raamwerk door middel van het Gildehoen concept

Klaverbladmodel

Marktvraag

Te beginnen bij de vraag van de markt, zoals Ad Kemps voorstelde, komen we bij een prijsbewuste consument (private belangen) die extra dierenwelzijn (publieke belangen) eist. De hybride consument dus. Het dierenwelzijn mocht echter niet zover gaan dat de prijs te veel zou stijgen, getuige het geringe marktaandeel van de één Ster Kip. Het uitgangspunt, waarmee het concept zich wilde onderscheiden, was regulier aan de ene kant en de één Ster aan de andere kant. Wat dat aangaat, een duidelijk marktsegment en een duidelijke marktvraag. Meer dierenwelzijn dan regulier, voor een goedkopere prijs dan de één ster kip.

Principes en waarden

Om deze twee waarden (prijs en dierenwelzijn) tot uiting te laten komen en te integreren in de meervoudige waardecreatie is in samenspraak met Hubbard een traag groeiende kip gebruikt. Aan de waarden prijs en dierenwelzijn zijn structuur en smaak toegevoegd als beginpunt voor het concept. Een betere structuur van het vlees door het gebruik van een slankere kip, met een slankere borst filet. Betere smaak door een betere doorbloeding van de spieren. Uiteindelijk resulteerde dit in een meervoudige waardecreatie met aspecten als prijsbewust (privaat), dierenwelzijn (publiek), smaak (privaat), structuur (privaat). Dit kon gezien worden als een win-win-win uitgangspositie vanwege de geringe prijsstijging voor de consument voor meerdere nieuwe waardeproposities, de verbeterde arbeidsvreugde van de boer, betere prijsmarges door de keten en het imago voor de sector. Dit valt in het model van Jonker samen met het onderdeel 'waarden' en hiermee is dit onderdeel goed verankert.

Door Jan Jonker worden drie waarden gehanteerd om te ontwikkelen: sociaal, ecologisch en economisch. Aan alle drie de waarden dient gedacht te worden alvorens het concept compleet is. In het geval van het Gildehoen viel dit als volgt uit: meer dierenwelzijn en betere smaak (valt samen met de structuur) voor het sociale aspect, een kleinere impact op het milieu dan het alternatief één Ster Kip voor het ecologische aspect en een kleine prijsstijging voor de consument en een betere prijstechnische uitgangspositie in de keten voor deze twee toegevoegde waarden vormen het economische aspect.

Ontwerpstructuur en community structuur

Het proces van conceptontwikkeling is gegaan via het samenbrengen van alle stakeholders binnen de keten en het op een gezamenlijk niveau zoeken naar de (on)mogelijkheden (Joop Eskens, persoonlijke gesprekken). Het eerdergenoemde plussen en minnen op schakelniveau voor mogelijke toepassingen en de vraag hoe dit te waarborgen binnen de keten zorgde voor een degelijke basis voor het ontwerp. Hierbij bleek dat er drie schakels in het concept waren die een uitzonderlijke positie hadden: For Farmers (voerleverancier), Esbro (slachterij) en Morren (broederij). Besloten is toen om het concept in beheer van deze drie schakels te houden. Ook bleek dat er extra investeringen nodig waren bij de vleeskuikenhouders. Hiervoor is een prijsgarantie gedurende drie jaar afgesproken, zodat de investering geen belemmering kon zijn voor de pluimveehouder. Daarnaast moest, om tot een goede waardepropositie te komen, gebruik gemaakt worden van een speciale traag groeiende kip van Hubbard, daglicht, langere leeftijd, speciaal voer, graan strooien als natuurlijke bevorderaar voor het

gedrag van de kippen. Een laatste toevoeging aan het concept was de mogelijkheid voor pluimveehouders gemiddeld gewicht per m² over drie rondes.

Dit heeft uiteindelijk geleid tot een goed waardepropositie ontwerp waarin dus de aspecten prijs, smaak, dierenwelzijn en arbeidsvreugde en prijstechnische verbetering voor de keten voorop stonden. Dit is een mix van zowel de publieke als de private belangen van de consument en burger als additionele motieven voor partijen in de keten om mee te werken. Tot zover is het concept dus goed ontwikkeld.

Buitenste ring: Ketenbeheer

Ketenstrategie

Een onderdeel waarbij de principes via een lange termijn doelstelling naar binnen en buiten de keten gecommuniceerd dienen te worden. Belangrijkste aspecten hierbij zijn zoals eerder aangegeven het vergroten van het onderscheidend vermogen en de waardepropositie. Dit is bij het Gildehoen niet gebeurd; na de start van het concept is er weinig tot niets veranderd aan het concept. Dit hoeft geen belemmering te zijn voor het concept, als het goed ontwikkeld is (wat het in dit geval was). Het optimaliseren van de informatiebehoefte in de keten is gebeurd door informeel overleg tussen ketenpartijen. De communicatie naar buiten toe, naar de stakeholders buiten de keten is marginaal geweest.

Keteninrichting

De inrichting van de keten gaat gepaard met het vaststellen van de processen, de ketenstructuur en de ketenmiddelen. Hierbij is zoals eerder gezegd gekozen voor een beheersing van het concept door de drie partijen (Esbro, ForFarmers en Morren). De pluimveehouders hadden hierbij wel een informele plaats, maar niet meer dan dat. Een belangrijke pijler voor de inrichting was het leefbaar houden van het concept voor de pluimveehouders. Werken met levende dieren is immers niet altijd hetzelfde, het uitgangsmateriaal kan elke keer variëren. Daarom is gekozen om te werken met een gemiddelde kg/m² bezettingsnorm. Dit zorgde ervoor dat zowel het dierenwelzijn niet in geding kwam en dat de pluimveehouders op de best mogelijke manier voor de dieren konden zorgen. In eerste instantie is voor de inrichting van de pluimveehouders gekozen om zoveel mogelijk pluimveehouders toe te laten en dit later om te vormen naar alleen de pluimveehouders die én intrinsiek gemotiveerd waren én de beste resultaten behaalden. Ook is hierbij afgesproken om meerdere vormen van financiering in de keten aan te kunnen gaan door de pluimveehouders. Een belangrijke uitdaging om de keteninrichting houdbaar te houden is de vierkantsverwaarding van het product.

Ketenvorming

Dit onderdeel valt samen met de ontwerpstructuur van Jonker en zorgt ervoor dat er intern in de keten draagvlak gecreëerd is voor het concept. Hiervoor zijn bijeenkomsten georganiseerd waar alle spelers uit de keten uitgenodigd waren om zodoende tot de juiste waardepropositie te komen en om draagvlak te creëren bij de keten. Hieruit zijn ook de partijen gekomen die voor de ketenregie moesten zorgen.

Ketenregie

Dit onderdeel moet verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van het merklabele en het in stand houden van de klantrelaties. Ook het afbakenen van vraag en aanbod en het in stand houden van de financieel-economische prestaties binnen het concept zijn hier essentiële onderdelen van. De laatste twee aspecten zijn prima gelukt, ook tijdens de enorme krimp van de afzet (waarover later meer bij het onderdeel kanalen). De afstemming is goed gelukt en ook het financiële aspect bleef goed. Dit laatste kwam door een onafhankelijke marktprijs die losstaat van de gangbare (extreem fluctuerende)

marktprijzen. Deze prijs was een vaststaande prijs die in samenspraak met de andere partners in de keten aangepast kon worden.

Nu we ook het tweede onderdeel gehad hebben van het raamwerk beginnen er toch een paar kleine barstjes te ontstaan in het concept. De communicatie naar buiten toe blijkt niet geheel vlekkeloos te verlopen. De vraag is dan ook of het concept genoeg kansen had voor een goede toekomst.

Kanalen

Voor kanalen is in eerste instantie gekozen voor de C1000-supermarkt, waar langetermijnafspraken mee aangegaan zijn. Het was echter niet voorzien dat deze supermarkt werd overgenomen door Jumbo Supermarkten. Hierdoor zou de afzet in eerste instantie wegvallen. In een later stadium werd een nieuw afzetkanaal gevonden, namelijk de keurslagers.

Klantrelaties

Deze verliepen in het geval van het Gildehoen concept niet altijd via de ketenregie, maar via een externe partij. Hier zal een groot knelpunt aan het licht komen in het raamwerk. Doordat deze externe partij de communicatie deed was dit niet zijn primaire hoofdtaak, hij had immers nog andere taken en belangen binnen zijn bedrijf. In verschillende rapporten is te lezen dat er simpelweg te weinig bekend was over het concept. Dit wordt onder andere geconstateerd door ABN AMRO en ook tijdens een vergelijkend onderzoek van Wageningen UR tussen verschillende vleeskuikenconcepten zijn een aantal aspecten met een vraagteken ingevuld (Hilkens & Dijkman, In concept naar consument, 2014) & (Ellen H., et al., 2012). Daarnaast bleek dat veel stakeholders niet voldoende bekend waren met het concept. Zodra ze eenmaal meer informatie hadden over het concept en het gezien hadden, waren ze vaak enthousiast (persoonlijke ervaringen). Hieruit kan opgemaakt worden dat het concept wat betreft de klantrelaties onder niveau presteerde. Wel is er een goede website opgezet. Dit zorgde weliswaar voor een degelijke toegang tot informatie, maar dit is wat anders dan het opzetten van goede klantrelaties.

Doelgroep

De doelgroep die het Gildehoen wilde bewerken was een goede keuze: de prijsbewuste consument die een beetje extra wil betalen voor de goede toegevoegde waarde. Het concept groeide gestaag tot de overname door Jumbo van de C1000. Er werd vooral ingespeeld op de regionale klanten van de supermarkten, keurslagers en poeliers.

Marktoriëntatieplatform

Hierbij wordt gekeken of de keten inspeelde op vraagbehoeften van de consument. Dit om het concept up-to-date te houden voor de (nieuwe) doelgroep. Gebleken is dat in tijden van nood (de C1000 die stopt) er op redelijke termijn een vervanging gevonden kon worden voor de het oude afzetkanaal. Hieruit blijkt dat zowel de waardepropositie als het marktoriëntatie platform respectievelijk goed tot redelijk goed waren. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat tijdens de introductie van het kip van morgen convenant van de supermarkten de Jumbo heeft kunnen kiezen voor het Gildehoen. Het concept heeft ingezien dat hier grotere kansen lagen om meer afzet te genereren.

Verdienmodel

Het verdienmodel van het gildehoen was goed. De kip werd tegen een meerprijs verkocht in het schap en zowel de vleeskuikenhouders als de andere ketenpartners krijgen een meerprijs op de opbrengstprijs. Een sterk onderdeel (wat volledig op het conto van de ketenregie komt) is de vierkantsverwaarding, hetgeen ook geconstateerd werd door de ABN AMRO (Hilkens & Dijkman, In concept naar consument, 2014).

Conclusie

Tegenwoordig wordt gildehoen verkocht onder zowel haar eigen naam als onder de naam Nieuwe Standaard Kip van de Jumbo. De ketenregie ligt nu niet meer in handen van de oorspronkelijke partijen. We kunnen dan ook het volgende concluderen: de waardepropositie en het klaverbladmodel van Jan Jonker zijn goed uitgevoerd. De buitenste ring van ketenbeheersing is op punten goed uitgevoerd, maar de externe communicatie had beter moeten. De kanalen zijn een goede keuze geweest; alleen de klantrelaties scoorde slecht.

Anders gezegd is het concept intern (waardepropositie) goed doordacht met goede organisatorische aspecten, goed afgestemd op de markt(vraag) en doelgroep. De externe communicatie was onvoldoende. Voor wat betreft de aanbevelingen op het raamwerk; het raamwerk werkt zoals het bedoeld was te werken. Het is mogelijk gebleken om een bestaand concept te controleren en dus conceptontwikkeling goed te sturen. Voor zowel nieuwe als bestaande concepten.

Discussie

Deze scriptie heeft getracht een zo waarheidsgetrouw mogelijk beeld te geven van de werkelijkheid in de pluimveevleessector. Dit is gedaan door zoveel mogelijk met betrokkenen uit de sector te spreken en hun bevindingen naast de beschikbare literatuur te leggen. Hierdoor is het mogelijk geweest om de verschillende onderdelen van het raamwerk goed te belichten. Wat betreft de resultaten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen: deze zijn vaak meerdere malen getoetst aan verschillende bronnen. Reden waarom er veelal is gekozen voor bronnen uit dezelfde jaren. Bij het onderdeel 'consumenten' is gekozen voor een ouder rapport van de stichting Natuur & Milieu dan momenteel voorhanden is, waardoor bevestigd wordt dat een geschetst beeld representatief is. Ook in onderzoeken die voornamelijk op kwantitatieve informatie gericht zijn, is de steekproefgrootte weergegeven. Hierdoor krijgt de lezer direct inzicht in de kwalitatieve staat van de onderzoeken. De resultaten zoals ze naar voren zijn gekomen in deze scriptie zijn derhalve ook extern valide. Dat wil zeggen ze gegeneraliseerd kunnen worden en toepasbaar zijn voor de gehele sector.

Enige onduidelijkheid is er bij het eerste hoofdstuk over de mogelijke implicaties van de concepten op de Nederlandse markt. Dit komt doordat er geen cijfers bekend zijn over het totale aantal beschikbare m² stalruimte. Zowel de Rabobank als Peter van Horne hebben hun beste schatting gegeven wat betreft de impact. Ondanks dat deze cijfers dus niet gebaseerd op de feitelijke beschikbare m², geven ze wel een goede indicatie en laten ze (ook als de berekening van Peter van Horne was gebruikt) duidelijk zien dat er een grote impact op de sector is.

Gedurende het tweede hoofdstuk is gebruik gemaakt van een krachtenveldanalysemodel zoals deze ook door de Wageningen UR gebruikt is om de Duitse markt in kaart te brengen. Om alle betrokkenen te vinden is gebruik gemaakt van een steeds omvangrijker analysemodel voor productieketens. Beginnend bij enkel de primaire ketenschakels en eindigend bij alle betrokkenen in deze keten is er een duidelijk beeld gegeven van de betrokkenen in de keten.

Het derde hoofdstuk is grotendeels gebaseerd op literatuuronderzoek. Waar mogelijk is echter wel gebruik gemaakt van professionele kennis. Daar waar de uitkomsten wellicht twijfelachtig waren is gebruik gemaakt van meerdere rapporten uit dezelfde periode om zo te kunnen vaststellen of de gebruikte rapporten en hun conclusies valide waren. De uitkomsten zijn divers en geven aan dat er veel thema's spelen. De mogelijkheid bestaat dan ook dat sommige thema's onderbelicht zijn of simpelweg nog niet aan de orde waren tijdens het opstellen van de geciteerde rapporten. Dit is getracht te ondervangen door actuele nieuwsberichten toe te voegen.

Het uiteindelijke raamwerk is gebaseerd op zowel alle opgedane kennis als op persoonlijke ervaring met het Gildehoen concept en de Nieuwe standaard Kip van de Jumbo Supermarkten. Het uiteindelijke

raamwerk is mijns inziens valide voor de hoofdvraag en kan derhalve gebruikt worden in de praktijk. Uiteindelijk is gekozen om niet een geheel nieuw bedrijfsmodel te maken, maar om onderdelen van bestaande (en dus getoetste) modellen te gebruiken. Zo kan gebruik gemaakt worden van bestaande kennis die door professionals getoetst is. Uiteindelijk is het raamwerk een samenstelling van vier bestaande modellen. Hier is getracht om de modellen zoveel mogelijk intact te laten, zodat ze hun werking blijven houden.

Verwijzingen

(sd).

Autoriteit Consument & Markt. (2014). *Analyse ACM van duurzaamheidsafspraken 'De Kip van Morgen'*. Den Haag: Autoriteit Consument en Markt.

Aalst, M., Sloot, L., & Dijkman, N. (2014). *It takes two to tango*. Groningen: EFMI.

ABN-AMRO. (2013). *Sector update: Mengvoerindustrie*. Amsterdam: ABN-AMRO.

Agrimatie. (2015, November 6). *Pluimveehouderij*. Opgehaald van Agrimatie.nl:
<http://www.agrimatie.nl/sectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2249&themaID=2285&indicatorID=2031>

Albert Heijn. (2016, 2 18). *Dierenwelzijn*. Opgehaald van www.ah.nl: <http://www.ah.nl/over-ah/meer-doen/dierenwelzijn/kip#pescharrelkip>

Backus, G., Dijkman, N., Hilken, W., & Klep, L. (2014). *In concept naar Consument, veranderende vleesmarkt voor ketens*. Amsterdam: ABN AMRO.

Backus, G., Meeusen, M., Dagevos, J., Riet, J. v., Bartels, J., Onwezen, M., . . . Grievink, J. (2011). *Voedselbalans 2011: D1. 1 Dynamiek in duurzaam*. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Backus, G., Mil, E. v., & Meeusen, M. (2012). *Kosten die de kassa niet halen*. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Bakas, A. (2016, Januari 27). *Wekelijkse trends door Adjiedj Bakas, trend 1: Voeding*. Opgehaald van Youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=a9kNBVIHXJo>

Bakker, E. D., & Dagevos, H. (2010). *Vleesminnaars, vleesminderaars en vleesmijders*. Den Haag: LEI.

Bakker, T., Grip, K. D., & Doorneweert, B. (2012). *Duurzaamheid door de keten*. Leiden: LEI.

Baltussen, W., Kornelis, M., Galen, M. v., Logatcheva, K., Horne, P. v., Smit, A., . . . Pham, T. (2014). *Prijsvorming van voedsel*. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Baltussen, W., Wertheim-heck, S., Bunte, F., Tacken, G., Galen, M., Bakker, J., & Winter, M. d. (2006). *Een biologisch prijsexperiment; Grenzen in zicht?*. Den Haag: LEI Wageningen UR.

Batterink, M., Hoyer, P., & Spaans, L. (2004). *Tools voor samenwerken in ketens en netwerken*. Den Haag: Reed Business Information.

Beekman, V., Pronk, A., & Smet, A. D. (2010). *De consumptie van dierlijke producten*. Wageningen: Wageningen UR.

Bekkers, M., & Mandour, Y. (2016). *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen*. Amsterdam: Boom Amsterdam & ICSB Marketing en Strategie.

Boer, J., Bogers, R., Mangen, M., Berg, S. v., & Bemelmans, W. (2006). *Het mogelijke effect van prijsbeleid op de voedselconsumptie*. Bilthoven: RIVM.

Boerderij.nl. (2015, Augustus 18). *Nieuwe kipconcepten veranderen speelveld*. Opgehaald van Boerderij.nl: <http://www.boerderij.nl/Pluimveehouderij/Achtergrond/2015/8/Nieuwe-kipconcepten-veranderen-speelveld-2672986W/>

- Boerderij.nl. (2016, 5 11). *Nieuwe Criteria Beter Leven Kip*. Opgehaald van Boerderij.nl:
<http://www.boerderij.nl/Pluimveehouderij/Nieuws/2016/5/Nieuwe-criteria-Beter-Leven-kip-2800675W/>
- Bord Bia. (2015). *Periscope 2015; Dutch , consumers & their food . -* : Bord BIA .
- Bos, B., Janssen, A., Leenstra, F., & Groot Koerkamp, P. (2011). *Pluimvee met smaak*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Brabants Dagblad. (2016, Juni 10). *Brabant, wees blij met uitspraken artsen over veehouderij*. Opgehaald van www.bd.nl: <http://www.bd.nl/regio/den-bosch-e-o/s-hertogenbosch/brabant-wees-blij-met-uitspraken-artsen-over-veehouderij-video-1.6096224>
- Brabants Dagblad. (2016, mei 20). *Huisarts vraagt provincie brabant: stop groep veestapel*. Opgehaald van www.bd.nl: <http://www.bd.nl/regio/brabant/huisarts-vraagt-provincie-brabant-stop-groei-veestapel-1.6031883>
- Brabants Dagblad. (2016, Mei 27). *Opinie al dat vee maakt ons ziek*. Opgehaald van www.bd.nl: <http://www.bd.nl/regio/brabant/opinie-al-dat-vee-maakt-ons-ziek-1.6055055>
- Bunte, F., Kuiper, W., Galen, M. V., & Goddijn, S. (2003). *Macht en prijsvorming in Agrofoodketens*. Den Haag: LEI.
- Bureau Bartels B.V. (2011). *Evaluatie Convenant Marktontwikkeling verduurzaming dierlijke producten*. Amersfoort: Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.
- Dagevos, H. (2005). Consumers as four-face creatures: looking at food consumption from the perspective of contemporare consumers. *Appetite* 45, 32-39.
- Dagevos, H., Schans, J. v., Kortstee, H., Dijkshoorn-Dekker, M., Burg, S. V., Smits, M.-J., & Broek, E. v. (2014). *Een wijde blik verruimt het denken; Duurzaam voedsel produceren en consumeren in een breed kader*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Dagevos, H., Voordouw, J., Hoeven , L. V., Weele, C. v., & Bakker, E. d. (2012). *Vlees vooral(snog) vanzelfsprekend*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Dierenbescherming NL. (2012). *Criteria Vleeskuikens 1 Ster*. Den Haag: Dierenbescherming.
- Dinther, M. (2003, april 26). Liever goedkoop dan goed. *de Volkskrant*, p. 17.
- Distrifood. (2015, Januari 30). *Marktaandelen: Lidl loopt uit op Aldi*. Opgehaald van [Distrifood.nl](http://www.distrifood.nl): <http://www.distrifood.nl/formules/nieuws/2015/1/marktaandelen-lidl-loopt-uit-op-aldi-10132212>
- EFMI Business School. (2013). *Van alle markten thuis; een studie naar samenwerking en verwaarding in versketens*. Leusden: EFMI Business School.
- Ellen, H., Leenstra, F., & Emous, R. v. (2012). *Vleeskuikenproductiesystemen in Nederland*. Wageningen: Wageningen UR Livestock Research.
- Ellen, H., Leenstra, F., Emous, R. v., Groenestein, K., Harn, J. v., Horne, P. v., . . . Wagenaar, J. (2012). *Vleeskuikenproductiesystemen in Nederland*. Lelystad: Wageningen UR Livestock Research.
- Europese Commissie. (2015). *Speciale EU Barometer 442 Houdingen van Europeanen ten opzichte van dierenwelzijn*. Brussel: Europese Commissie.

- Farm Animal Investment Risk & Return. (2016, April 12). *\$1 Trillion investor coalition demands corporate action on 'systemic overuse' of antibiotics - press release*. Opgehaald van Fairr.org: <http://www.fairr.org/news-item/1-trillion-investor-coalition-demands-corporate-action-on-systemic-overuse-of-antibiotics-press-release/>
- Folkerts, H., & Maijers, W. (2014). *Levende Agrifoodketens*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Fresco, L. (2014, 12 3). *Elke kip moet aaibaar zijn*. Opgehaald van VNONCW: <https://www.vnoncw.nl/forum/%C2%91elke-kip-moet-aaibaar-zijn%C2%92>
- Graumans, K. (2015, November 19). *Kip van morgen wint marktaandeel*. Opgehaald van Boerderij.nl: <http://www.boerderij.nl/Pluimveehouderij/Nieuws/2015/11/Kip-van-Morgen-wint-aan-marktaandeel-2721590W/>
- Hilkens, W., & Dijkman, N. (2014). *In concept naar consument*. ABNAMRO.nl: ABN AMRO.
- Hilkens, W. (2011). *Pluimveehouderij, op de golven van verandering*. Amsterdam: ABN-AMRO.
- Hin, K., Wagenaar, J.-P., Zijpp, A. V., & Weijden, W. V. (2013). *Kip: het meest complexe stukje vlees*. www.ridlv.nl: Wetenschappelijke Raad voor Integrale Duurzame Landbouw en Voeding.
- Hin, K., Wagenaar, J.-P., van der Zijpp, A., & van der Weijden, W. (2013). *KIP: het meest complexe stukje vlees - Marktmechanismen, ketenrelaties en integrale duurzaamheid*. www.ridlv.nl: Wetenschappelijke raad voor Integrale Duurzame Landbouw en Voeding.
- Horne, P. v. (2013). *Concurrentiekracht van de Nederlandse pluimveevleessector*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Hurk, J. V., & Kamerbeek, M. (2015). *Thema update Vleeskuikenhouderij; Focus op verandering*. Utrecht: Rabobank.
- Ingenbleek, P., & Immink, V. (2011). Consumer decision-making for animal-friendly products: synthesis and implications. *Animal Welfare* 20, 11-19.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe business modellen*. Amsterdam: Stichting OCF 2.0 & Academic Service.
- Jumbo Supermarkten. (2016, 2 18). *12 vragen over kip bij Jumbo*. Opgehaald van [www.Jumbo.com](http://www.jumbo.com): <http://www.jumbo.com/content/12-vragen-over-kip-bij-jumbo/>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- KenjeKip. (2016, Maart 2). *Vraag en antwoord*. Opgehaald van Ken je kip: <http://www.kenjekip.nl/vraag-en-antwoord.html>
- KLM. (2012, November 5). *KLM takes care: Kiplekker vliegen in Business Class*. Opgehaald van [KLMtakescare.com](http://klmtakescare.com): <https://klmtakescare.com/nl/content/kiplekker-vliegen-in-business-class>
- Kortstee, H., Vrolijk, M., Bremmer, B., & Doornewaard, G. (2014). *Het nieuwe veehouden: Realisatietrajecten*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Lang, T., Barling, D., & Caraher, M. (2009). *Food policy: Integrating Health, environment and society*. Oxford: Oxford University Press.
- Leenders, W. (2015). *Marfo & Vlees, Duurzaam onder de loep*. Lelystad: CAH Vilentum.

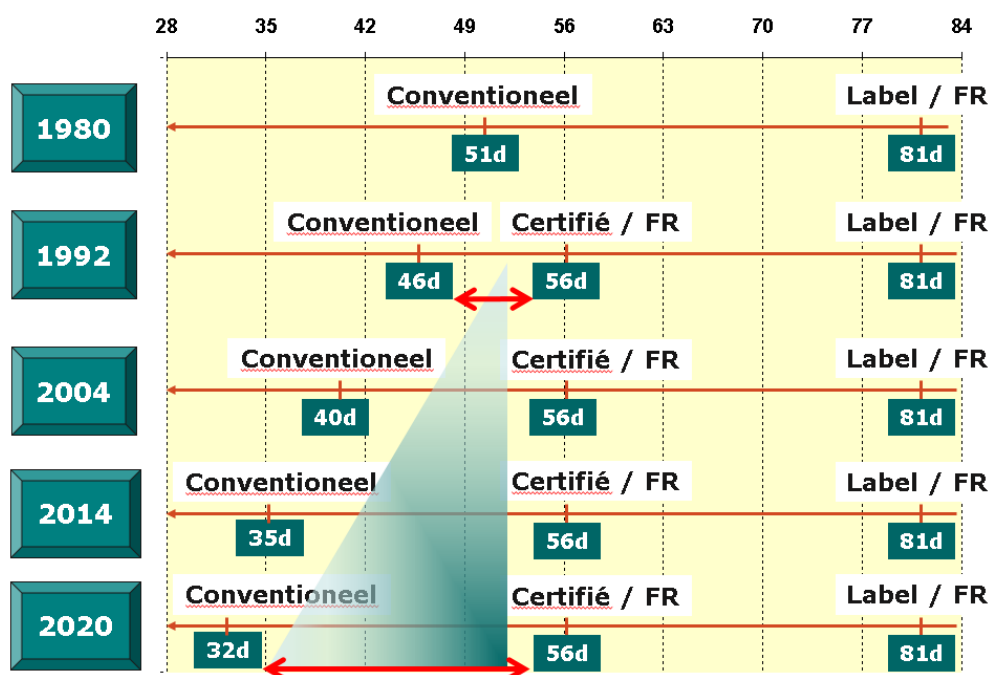
- Lindeman, M., & Väänänen, G. (2005). Measurement of ethical food choice motives. *Appetite* 34 , 55-59.
- Luijendijk, H. (1996). Milieugericht ketenbeheer in de agrosector. *De Accountant*, 119-122.
- Ministerie van Economische Zaken. (2016, Februari 18). *Kamerbrief Commissie Toekomst Veehouderij*. Opgehaald van Ed Nijpels voorzitter commissie toekomst veehouderij: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/18/ed-nijpels-voorzitter-commissie-toekomst-veehouderij>
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2011). *Evaluatie Convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke Producten*. Amersfoort : Bureau Bartels BV.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en voedselkwaliteit. (2007). *Sectorspecial Pluimveevlees*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2009). *Convenant Marktontwikkeling Verduurzaming Dierlijke producten*. Den Haag.
- Natuur en Milieu. (2011). *Steeds meer mensen zijn bewust flexitariër*. Amsterdam: motivaction.
- Nepluvi. (2015). *Jaarverslag 2015*. Rijswijk: Nepluvi.
- Nepluvi. (2016). *Volume-effecten door marktverschuiving naar "Kip van Morgen" concepten en oplossingsrichtingen*. Houten: Nepluvi.
- Omroep Brabant. (2016, juni 14). *Naar binnen brengen van vrije-uitloopkippen in Oss niet goed voor dierenwelzijn*. Opgehaald van [www.omroepbrabant.nl](http://www.omroepbrabant.nl/?news/2505891263/%E2%80%98Naar+binnen+brengen+van+vrije-uitloopkippen+in+Oss+niet+goed+voor+dierenwelzijn%E2%80%99.aspx): <http://www.omroepbrabant.nl/?news/2505891263/%E2%80%98Naar+binnen+brengen+van+vrije-uitloopkippen+in+Oss+niet+goed+voor+dierenwelzijn%E2%80%99.aspx>
- Onwezen, M. C., Snoek, H., Reinders, M., & Meeusen, M. (2014). *De Agrifoodmonitor 2014*. Den Haag: LEI Wageningen UR .
- Oosterkamp , E., Bremmer, B., Hoste, R., & Greef, K. (2011). *Verkenning van dierlijke tussensegmenten in onze buurlanden; Duurzaam varkensvlees, pluimveevlees en eieren*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Oosterkamp, E., Wielen, P. V., & Vogelzang, T. (2013). *Tussensegment voor varkens- en pluimveevlees; Een krachtenveld analyse in Duitsland en Europa*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Osterwalder, A. (2016, 2 18). *The Business Model Canvas*. Opgehaald van Business Model Generation: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generatie*. Deventer: Kluwer.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., & Smith, A. (2014). *Waarde Propositie Ontwerp*. Deventer: Vakmedianet.
- PLUIMNED. (2015, Juni 23). *Algemene voorwaarden IKB Kip*. Opgehaald van AV IKB KIP versie 2013: https://pluimned.avined.nl/sites/pluimned.avined.nl/files/imce/Bestanden/IKB_Kip/0-av_ikb_kip_versie_13.pdf
- Pluimveehouderij. (2016). *Gids mengvoederbedrijven Nederland*. Opgehaald van Pluimveegids.nl: <http://www.pluimveegids.nl/leveranciers/default.asp?guide=1&parent=400&category=403>

- Pluimveeweb magazine. (2016). Nieuwe Standaard Kip ontketent 'Franse Revolutie'. *Pluimveeweb magazine*, 32-33.
- Poortinga. (2016, Juni 8). *Regulier Nederlands varkensvlees is niet onderscheidend*. Opgehaald van [www.pigbusiness.nl](http://www.pigbusiness.nl/vlees/nieuws/4772/--regulier-nederlands-varkensvlees-is-niet-onderscheidend): <http://www.pigbusiness.nl/vlees/nieuws/4772/--regulier-nederlands-varkensvlees-is-niet-onderscheidend>
- Pullman, M., & Dillard, J. (2010). Values based supply chain management and emergent organizational structures. *International Journal of Operations and Production Management* 30, 744-771.
- Rabobank. (2015, juni). *Thema update pluimveeverwerkers*. Opgehaald van www.rabobank.nl: https://www.rabobank.nl/images/thema_update_ct_pluimveeverwerkers_29761323.pdf
- Ray, P., & Anderson, S. (2000). *The cultural creatives, how 50 million people are changing the world*. New York: Thee Rivers Press.
- Reinders, M., Poppe, K., Immink, V., Broek, E. V., Horne, P., & Hoste, R. (2013). *Waardevolle perspectieven voor vlees*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Shepherd, R., Magnusson, M., & Sjöden, P. (2005). Determinants of consumer behavior related to organic foods. *Ambio* 34, 352-359.
- Soper, K. (2007). Re-thinking the good life: the citizenship dimension of consumer disaffection with consumerism. *Journal of consumer Culture* 7, 205-229.
- Steptoe, A., Pollard, T., & Wardle, J. (2005). 'Moral hazard, inspection policy and food safety'. *American Journal of Agricultural Economics* 87, 15-27.
- Twigg, J. (1983). Vegetarianism and the meanings of meat. In A. (. Murcott, *The sociology of food and eating* (pp. 18-30). Aldershot: Gowen.
- Valk, O. v., & Splinter, G. (2016). *Nieuwe Waardeproposities ontdekken*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Vegter, F. (2012). *Steeds meer mensen zijn bewust flexitariër*. Amsterdam: Motivaction.
- Verburg, G., Have-Mellema, A., Dales, F., Wolleswinkel, J., Jansen, M., Bennink, D., . . . Mijs, A. (2009). *Convenant Markontwikkeling verduurzaming dierlijke producten*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Verhue, D., Viera, V., Koenen, B., & Kalmhout, R. v. (2011). *Opvattingen over megastallen: een onderzoek naar het maatschappelijke draagvlak voor megastallen en de opvattingen hierover*. Amsterdam: Veldkamp.
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumers attitude - behavioral intention gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 19, 169-194.
- Voedingscentrum.nl. (2016). *Richtlijnen voor de schijf van vijf*. Den Haag: Stichting Voedingscentrum Nederland.
- Weele, C. V. (2013). *Ambivalentie en strategische onwetendheid rond vlees*. Den Haag: LEI Wageningen.
- Weerd, E. v. (2015, Juni 3). Het Grote Duurzame Vlees Debat. (D. Veerman, Interviewer)

- Williams , P., & Hammitt, J. (2000). A comparison of organic and conventional fresh produce buyers in the Boston area. *Risk Analysis* 20, 735-746.
- Zanders, R. (2015). *Een gezonde pluimveehouderij, het kan zo mooi zijn...* Dronten: CAH vilentum.
- Zanders, R. (2015). *Een gezonde pluimveehouderij, het kan zo mooi zijn...* Dronten: CAH Vilentum .
- Zuurbier, P., Trienekens, J., & Ziggers, G. (1996). *Verticale samenwerking*. Wageningen: Kluwer bedrijfsinformatie.

Bijlage hoofdstuk 1

Bijlage 1 Invloed van tijd op de pluimveesector



Figuur 13 Imago voordelen alternatief product/segment, Paul van Boekholt, Barneveld,

Uit de bovenstaande figuur kan vooral worden afgeleid dat de ontwikkelingen in de vleeskuikensector niet stilstaan. In de afgelopen decennia is er een enorme tijdswinst geboekt op het slachtrijp krijgen van de vleeskuikens en deze ontwikkeling zal naar verwachting ook in de toekomst door blijven gaan. Dit is een randvoorwaarde geweest voor de ontwikkeling van de ruimte die we tegenwoordig het 'tussensegment' noemen. Hierbij heeft Certifié het Label 1 Ster Beter Leven Keurmerk gekregen in Nederland en Label/FR gelijk staat aan biologisch in Nederland.

Bijlage 2

Tabel 6 Berekening voor aandeel concepten in Supermarkten

Per week in								
Rapport		Retail	Absoluut Scharrel	% Scharrel	Absoluut KVM	%KvM	Absoluut BIO	%Bio
PvB	2013	2500000	300000	12,00%	0	0%		
KvO	2014	2500000	300000	12,00%	25000	1%	67500	3%
KvO	2015	2500000	322500	12,90%	297500	12%	75000	3%
PvB	2016	2571428,571	450000	17,50%	1300000	48%		Onbekend

Tabel 7 Berekening concepten voor impact in retailschap

	Kip/m ² opzet	Uitladen	Eindgewicht Gram	Uitval	Totaal Kg/m ²	Rondes Jaar	Kg/m ² Jaarlijks
Regulier	22	23%	1800	3.5%	8.8		
	22	77%	2350	3.5%	38.4		
					47.2	8.11	383
KvM	14	100%	2200	2%	30.2	6.52	197
Vershil							186
1ster BLK	12.5	100%	2350	2%	28.2	5.79	163
							220

In plaats van de 383 kg/m² die regulier aflevert per jaar, komt er nu een situatie waarin de kip van morgen concepten maar 211 kg/m² afleveren. Sterkuikens leveren nog minder per vierkante meter af met 163kg/m². Dit zorgt vervolgens voor de volgende berekening. Met een tweetal aannames: dat a) het aandeel Stervlees in het retail- en horecaschap stijgt met 2% punt tot 15% en b) de retail en horeca 180.000 ton afzetten (Hurk & Kamerbeek, 2015).

Tabel 8 Benodigde m² per concept

<u>Benodigde m²</u>	Ton afzet	Kg/m ²	Aandeel in afzet	M ² benodigd
Kip van Morgen	180.000	197	85%	776.650
Eén Ster BLK	180.000	163	15%	165.644
Totaal				942.294

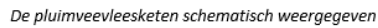
Om in dit geval duidelijk te krijgen wat de impact voor de slachterij is, wordt het verschil in productie op de vierkante meters berekend. Dit zorgt voor de volgende berekening:

Tabel 9 Impact voor geproduceerde kilogrammen

<u>Impact op kg</u>	Vershil km/m ²	Oppervlakte	Aandeel	Totaal ton
Kip van Morgen	186	942.294	85%	148.976
Eén Ster BLK	220	942.294	15%	31.096
Totaal			100%	180.072

Met de kleine wijziging dat van de Kip van morgen waarschijnlijk 25% uit het buitenland aangevoerd wordt, komt dit op een totale invloed voor de verwerkende industrie van: 148.976*0.75 = 111.732 ton door Kip van Morgen concepten en 31.096 ton door Eén Ster BLK. Hiermee komt het totaal op 142.828 ton minder vlees met dezelfde vierkante meters maar nu met concepten.

Bijlage 1 Analyse van de pluimveeketen



Hierboven is het krachtenveld binnen de pluimveesector getracht schematisch weer te geven. Daarbij zijn de kleine bolletjes kleine krachtenvelden. Deze partijen hebben dus relatief weinig in te brengen in het geheel. De grotere bollen zijn partijen die een grotere invloed kunnen uitoefenen op de keten.

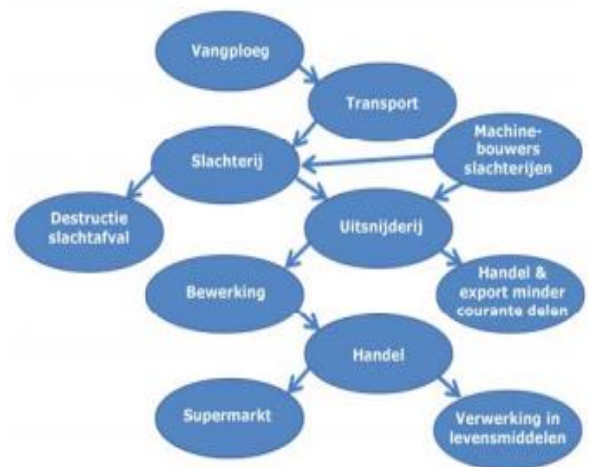
The diagram illustrates the Dutch meat production chain, showing the flow of products and the involvement of various stakeholders. The main flow is as follows:

- Production and Distribution:** The chain starts with **Slachterij** (Slaughterhouse), which feeds into **Vlees-productie** (Meat production), then **Retail**, and finally **Consument** (Consumer).
- Waste Management:** Arrows from **Consument**, **Retail**, **Vlees-productie**, and **Slachterij** all point to a central bar labeled **Afval** (Waste).
- Stakeholders and Support:**
 - Top Stakeholders:** **Onderzoek** (Research), **Banken/financiers** (Banks/financiers), and **Nutsbedrijven energie/water** (Utilities energy/water) are positioned at the top.
 - Technical Support:** **Techniek Stal-equipment** (Stable equipment technology) and **Pharma** are shown above the production chain.
 - Professional Services:** **Dierenartsen** (Veterinarians) and **Adviseurs** (Advisors) are shown below the production chain.
 - Media and NGOs:** **Media** and **NGO's** are shown at the bottom.
- Meat Processing and Distribution:**
 - Slachterij** also feeds into **Vleeskuikenhouders** (Poultry breeders).
 - Vleeskuikenhouders** feeds into **Broederij** (Brooder).
 - Broederij** feeds into **Ouderdierenhouders** (Parent stock breeders).
 - Ouderdierenhouders** feeds into **Optfokkers** (Finishers).
 - Optfokkers** feeds into **Fokbedrijf** (Breeding company).
 - Fokbedrijf** feeds into **Voerproducent** (Feed producer).
 - Voerproducent** feeds into **Rest-producten** (By-products) and **Gewasteit** (Waste).
 - Rest-producten** and **Gewasteit** feed into **Voerproducent**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into **Fokbedrijf**.
 - Voerproducent** also feeds into **Slachterij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Vleeskuikenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Broederij**.
 - Voerproducent** also feeds into **Ouderdierenhouders**.
 - Voerproducent** also feeds into **Optfokkers**.
 - Voerproducent** also feeds into <

Hierboven is een managementanalyse te zien van de vleespluimveesector. Dit zijn alleen de bedrijven die vrij direct te maken hebben met het productieproces binnen de keten.



Figuur 17 Netwerk analyse achter voerleverancier



Figuur 16 Netwerk analyse achter pluimveehouder

Het netwerk achter de voerleverancier

Netwerk na de vleeskuikenhouder

Zoals blijkt, is er sprake van een vrij groot netwerk waarin heel veel partijen betrokken zijn. Daarom is het zaak om voor conceptontwikkeling alleen naar partijen te zoeken die een daadwerkelijke meerwaarde kunnen leveren aan het concept.

Bijlages hoofdstuk 3

Bijlage 1 Belangrijkheid van voedsel kenmerken onder consumenten

1. Stichting Natuur & Milieu

Tabel 10 Pains om geen vlees te eten

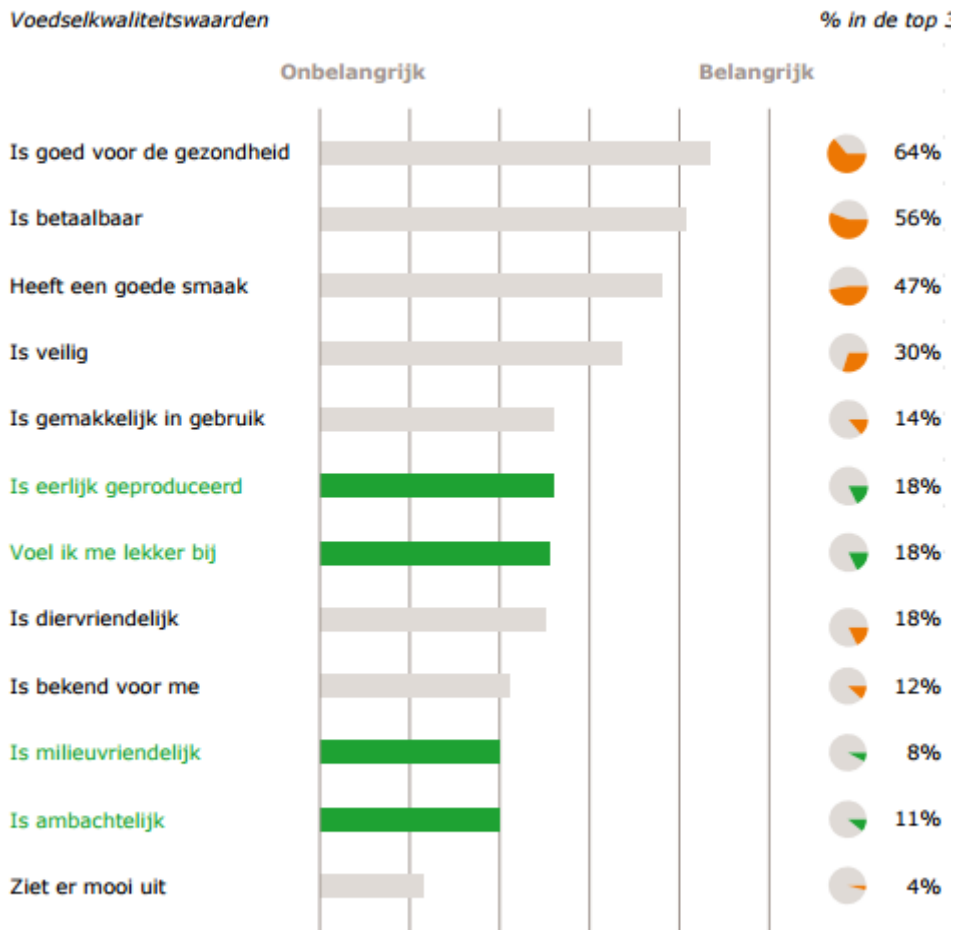
Redenen om geen vlees (of kip) te eten in % van degenen die niet elke dag vlees of kip eten	2011	2012
Variatie	32	37
Mijn gezondheid	12	24
Bijdragen aan een beter natuur en milieu	14	23
Bijdragen aan een beter dierenwelzijn	14	20
Geld besparen	16	17
Gemak	11	9
Nieuwsgierigheid naar andere recepten	12	8
Ik vind vlees (of kip) niet zo lekker	4	7
Wens van mijn partner/ander gezinslid	3	3
Overige antwoorden	0	1
Geen bewuste reden	24	21

Hierboven zijn verschillende trends weergegeven die gezien kunnen worden als motieven om geen vlees te eten of te minderen met het eten van vlees. Opvallend is dat het een combinatie van zowel publieke als private motieven zijn. Daarom is het van belang voor concepten om beide motieven mee te nemen. Belangrijke aspecten zijn vooral de eerst vijf. Wat betreft smaak (een argument dat vaak naar voren komt als motivator om kip te eten) begint een groeiende groep consumenten zich wel zorgen te maken. Belangrijkste redenen zijn voornamelijk de klassieke: milieu en dierenwelzijn.

Gezondheid maakt een enorme sprong en dat komt waarschijnlijk door de negatieve berichtgeving in de laatste jaren.

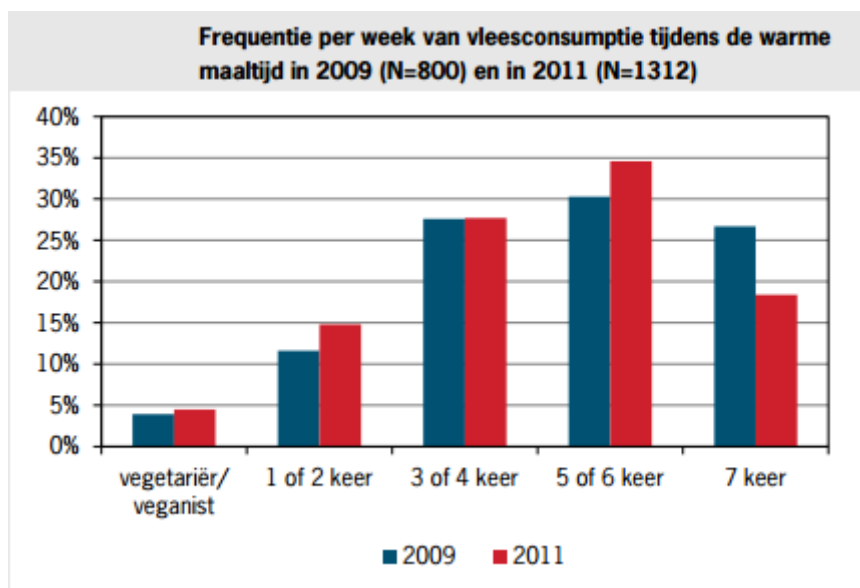
Bijlage 2 Ranking verschillende kenmerken van voedselkwaliteit door consumenten

Ranking van verschillende kenmerken van voedselkwaliteit door consumenten.



Bron: Voedselbalans, 2011

Figuur 18 Ranking kenmerken van voedsel



Figuur 19 Frequentie van vlees eten

In de figuur hierboven is duidelijk te zien dat er een grote groep mensen is die meer dan één of twee keer in de week geen vlees meer eet. Dit zijn weliswaar voornamelijk mensen die een dag in de week vis eten, maar tegelijkertijd is er ook een grotere groep van de bevolking die zelfs maar 3 keer of vaker in de week vlees eten. Deze mensen wordt in de volksmond ook wel flexitariër genoemd.

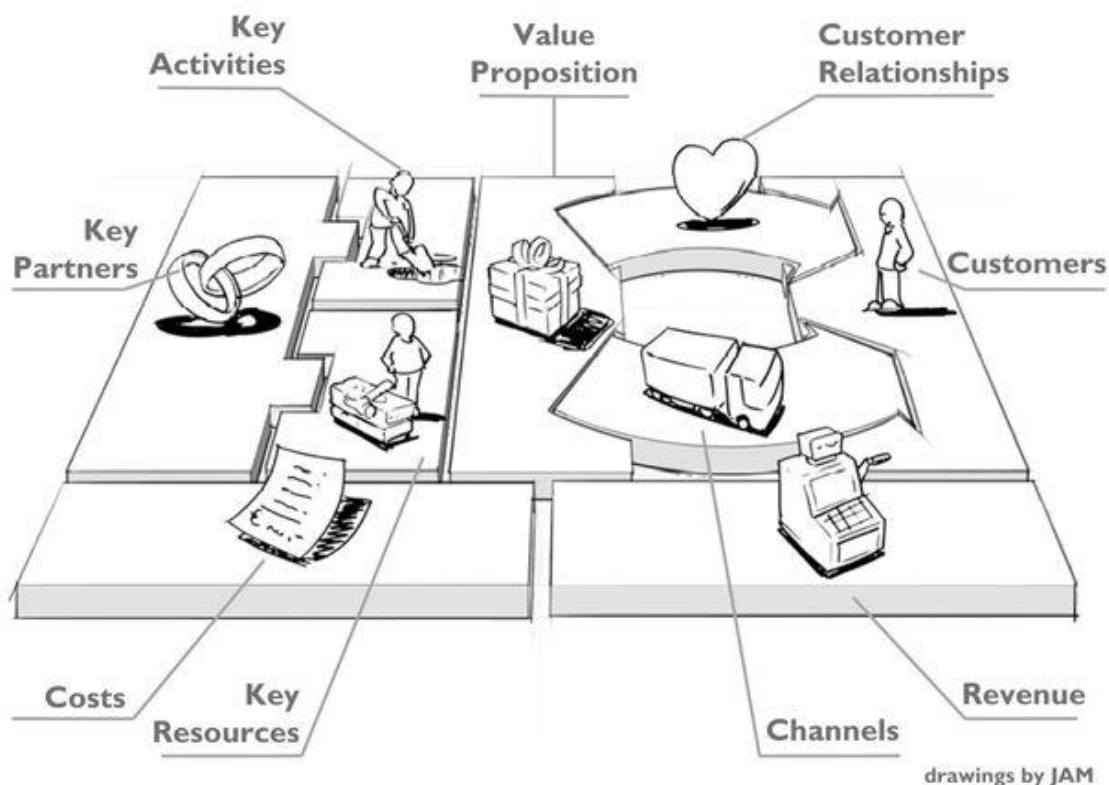
Bijlage hoofdstuk 4

Bijlage 1 Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een ontwerp bedacht door Alex Osterwalder & Yves Pigneur en heeft als basisgedachte: “ Een Businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt”. Het canvas is hierbij de visuele tool die organisaties helpt om deze grondgedachte tot uitvoering te brengen. Dit doet het canvas door negen basisbouwstenen, die de logica laten zien van hoe een bedrijf geld wil verdienen. Deze negen bouwstenen zijn onder te verdelen in vier hoofdgebieden: klanten, aanbod, infrastructuur en processen en systemen.

1. **Klantsegmenten** – de klantsegment(en) die een organisatie wil bedienen
2. **Waardeproposities** – lost de problemen van klanten op of voorziet in een behoefte met een waardepropositie
3. **Kanalen** – de waardeproposities worden aan de klant geleverd via communicatie-, distributie- en verkoopkanalen
4. **Klantrelaties** – worden opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment
5. **Inkomstenstroom** – is (of zijn) het resultaat van waardeproposities die met succes aan de klanten worden aangeboden
6. **Key resources** – zijn de assets die nodig zijn om de voorgaande elementen te kunnen bieden en leveren
7. **Kernactiviteiten** – zijn de activiteiten die daarbij nodig zijn
8. **Key partners** – zijn de organisaties die van strategisch belang zijn
9. **Kostenstructuur** – zijn de businessmodel-elementen die resulteren in de kostenstructuur

Als alle aspecten geplaatst zijn komt het er als volgt uit te zien:



Figuur 20 Business Model Canvas

Business Model Canvas en vleeskuikenconcepten

In zijn boek *Business Model Generatie* beschrijven Alex Osterwalder en Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generatie*, 2009), vertaald door Heiny van den Ham, de hiervoor omschreven negen stappen tot een succesvol businessmodel. Een nieuw vleeskuikenconcept is in zoverre gelijk aan een nieuw businessmodel dat er getracht wordt om met behulp van het canvas te kunnen bewerkstellen. Daarna zal gekeken worden of het canvas compleet genoeg is of dat een aantal additionele aandachtspunten toegepast moeten worden op het canvas om het ook betrekking te laten hebben op concepten in de vleeskuikenhouderij.

Klantsegmenten

Dit is waar het canvas mee begint: dit is namelijk de doelgroep die je wilt bereiken met het concept. Zij zijn dan ook het hart waar elk concept zijn winstgevendheid vandaan haalt. Daarom zal er begonnen moeten worden met het zoeken naar de juiste doelgroep en marktsegmenten. Een segment wordt gedefinieerd als een groep als tenminste één kenmerk bestaat;

- Hun behoeften een afzonderlijk aanbod vereisen en rechtvaardigen
- Zij via verschillende distributiekkanalen worden bereikt.
- Zij verschillende soorten relaties vereisen
- Zij in winstgevendheid substantieel van elkaar verschillen
- Zij bereid zijn te betalen voor verschillende aspecten van het aanbod.

Daarnaast maken Osterwalder en Pigneur verschillende klantsegmenten;

- **Massamarkt:** geen onderscheid tussen verschillende klantsegmenten
- **Nichemarkt:** specifieke, gespecialiseerde klantsegmenten
- **Gesegmenteerde markt:** overeenkomsten met kleine verschillen in de groep
- **Gediversifieerde markt:** twee onafhankelijke klantsegmenten
- **Multi-sided markten:** meerdere onderling afhankelijke klantsegmenten

Essentieel in deze fase is duidelijk te krijgen wat de behoefte van een specifiek klantsegment is. Dit is dan ook de grootste uitdaging voordat men met een concept kan beginnen: *zijn er daadwerkelijk klanten die iets anders willen dan wat er nu aangeboden wordt?* Als de beslissing is genomen, dan kan er begonnen worden met het verder uitwerken van het concept/businessmodel.

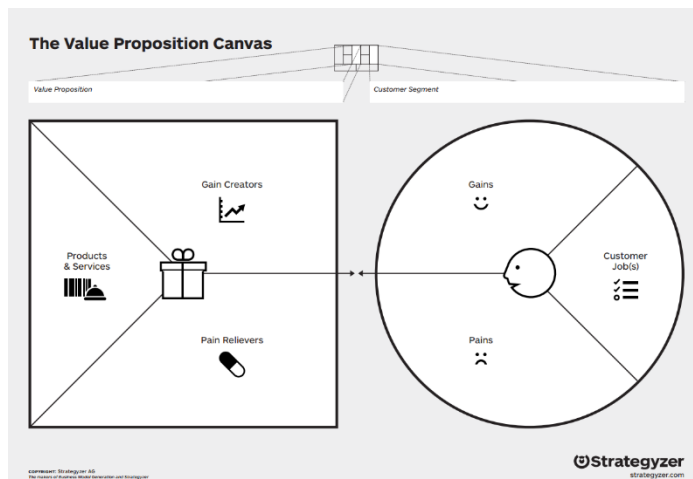
De eerstvolgende stap is om dan een waardepropositie te ontwikkelen die een 'Fit' heeft met de doelgroep. Over de Fit later meer in het onderdeel 'Waardepropositie ontwerp'.

Waardepropositie ontwerp

Het is noodzakelijk om een reden te hebben waarom je gekozen doelgroep dit concept verkiest boven een ander concept. Dát is de kern van een waardepropositie. Een andere definitie van de waardepropositie is: "Een waarde(n)propositie creëert waarde voor een klantsegment door een onderscheiden mix van elementen die voorzien in de behoeften van dat segment."

De elementen kunnen bestaan uit zowel producten als diensten. Als het maar een voordeel oplevert voor de klanten. Kort gezegd moet het geheel van producten of diensten van een concept dus aansluiten bij het klantprofiel van de doelgroep. Als dit werkt ontstaat er in het midden een connectie waarop de waardepropositie dus aansluit bij de klant. Dit wordt weergegeven met een afbeelding uit het boek "Waarde Propositie Ontwerp" (Osterwalder, Pigneur, Bernada, & Smith, 2014)

-



Figuur 21 Value proposition model

Het boek gaat vervolgens nog veel verder in op zowel de klantkant als de propositiekant. Enkele belangrijke sleutelwoorden die hierbij naar voren komen zijn *latente behoeftes*, *sociale taken*, *persoonlijke/emotionele taken* en *taakcontext* als het gaat om het klantprofiel.

Voor de propositie zijn de sleutelwoorden *fysiek*, *digitaal*, *financieel*, *positieve emoties*, *sociale voordelen* en *kostenbesparingen*. Belangrijk is dat je niet aan alle tekortkomingen tegemoet moet willen komen, omdat dat een onmogelijke opgave is..

Een laatste tip die gegeven wordt is het rangschikken in van mate van belangrijkheid. Dit kan voorkomen dat er veel moeite gedaan wordt om op de minder belangrijke punten tegemoet te komen.

Kanalen

Aan de linkerkant bevinden zich de drie aspecten van het product zoals deze beschreven zijn. Dit zijn producten en diensten die aangeboden worden, voordeelverschaffers die beschrijven hoe de producten en diensten de klanten een voordeel opleveren en pijnverzachters, die beschrijven hoe producten en diensten de klantpijnpunten kunnen verzachten.

De rechterhelft bestaat uit het klantprofiel dat bij je gekozen doelgroep hoort. Dit bestaat ook weer uit drie onderdelen: klanttaken, die beschrijven wat een klant daadwerkelijk met je waardepropositie wil. Daarnaast zijn er de pijnpunten, die ongewenste resultaten, risico's en hindernissen gerelateerd aan de klanttaken beschrijven. Als laatste zijn er dan de voordelen: de resultaten die klanten graag willen zien of het concrete profijt dat zij krijgen.

Kanalen

Deze bouwsteen gaat over de manieren waarop een concept zijn doelgroep bereikt en communiceert om de gekozen waardepropositie te leveren. Daarbij horen de volgende vijf aandachtspunten:

1. awareness (bekendheid) vergroten bij klanten over de producten en diensten;
2. klanten helpen de waarde propositie te beoordelen;
3. het mogelijk maken voor klanten om de producten of diensten aan te schaffen;
4. de daadwerkelijke waarde propositie leveren;
5. klantsupport na de aankoop.

Klantrelaties

Dit is eenzelfde bouwsteen als de bouwsteen 'kanalen'. Hierbij gaat het echter niet zozeer om het fysiek overbrengen van de waardepropositie, maar om de soort klantrelatie die het concept aan moet gaan met de klanten. Daaronder behoren de volgende drie aandachtspunten:

1. klanten acquisitie
2. klanten relatie
3. verkoop stimuleren

Vragen die hierbij gesteld mogen worden zijn:

Wat voor soort relatie willen we aangaan met onze klantsegment(en)? Hoe kunnen we de klantrelatie onderhouden? Welke klantrelaties hebben we al en hoe zijn de klantrelaties geïntegreerd in het complete businessmodel?

Inkomstenstromen

Deze bouwsteen is representatief voor de waardeproposities die aangekomen zijn bij de (beoogde) doelgroep. Belangrijk bij deze bouwsteen is het kijken naar de verdienmodellen die er mogelijk zijn voor het concept. Hierbij kan inter gekeken worden: het opbrengstmodel binnen de keten, maar ook naar het verdienmodel naar de doelgroep toe. Daarnaast ligt voor een concept aan sich nog een additionele kans om te kijken naar meerdere verdienmodellen binnen het concept. Met andere woorden: naast de primaire manier van vlees verkopen zijn er meerdere manieren om een inkomstenstroom te genereren.

Keyresources

Dit zijn in het geval van een concept alle middelen die ingebracht (moeten) worden om een goede waardepropositie tot leven te laten komen. Het gaat dan om aspecten die bij kunnen dragen aan het concept. Dit kunnen zowel fysieke, financiële, intellectuele als menselijke aspecten zijn.

Kernactiviteiten

Zoals de naam al zegt zijn dit de activiteiten die naast de 'keyresources' nodig zijn om de waardepropositie te creëren en te maken. Daar zitten drie aspecten aan: productie, probleemoplossing en een platform/netwerk. Dat laatste is in het geval van een concept minstens zo belangrijk als de eerste twee. In het concept moeten immers meerdere partijen overeenstemming vinden. Hier moet dus aandacht gegeven worden aan conceptmanagement en -promotie.

Sleutelpartners

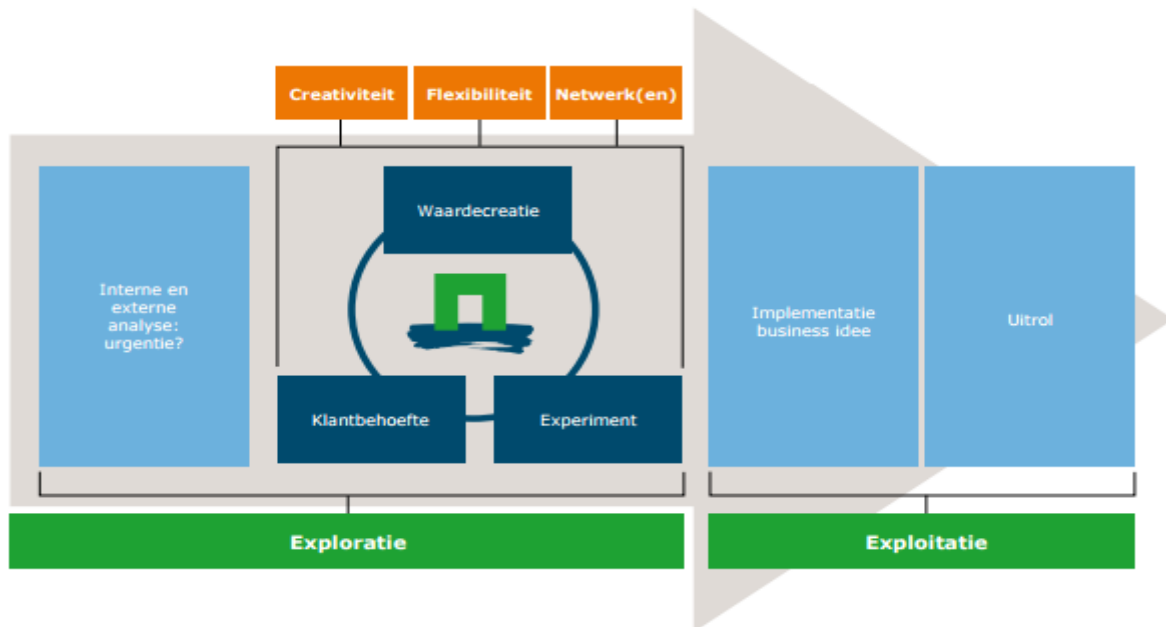
Deze bouwsteen spreekt vanzelf voor een concept. Veel concepten werken namelijk met een aantal vaste partners. Het is dan zaak om de juiste partners te zoeken die een langetermijnvisie ondersteunen. De kracht ligt hier in het werken naar congruente belangen. Bij het onderwerp samenwerken wordt hier nog meer informatie over gegeven.

Kostenstructuur

Dit is de laatste bouwsteen en vormt eigenlijk de sluitpost van zowel de 'keyresources' als 'kernactiviteiten'. Het gaat hier om de meest basale kosten die bij het concept van belang zijn.

Wat er nog mist in een Business Model Canvas is de mogelijkheid om een goede samenwerking tussen verschillende ketenpartijen te organiseren. Bij het onderdeel 'Keypartners' wordt wel ingegaan op mogelijke partners, maar gaat het over bepaalde aspecten uitbesteden aan organisaties die het wellicht beter kunnen dan de eigen organisatie. Het BMC is dan ook vooral gericht op een enkele organisatie die een nieuw businessmodel wil oprichten.

Bijlage 2 Waardepropositie testen



Figuur 22 Waardepropositie testen

1. Interne en externe analyse: kijken naar het eigen bedrijf en de bedrijfsomgeving

We beoordelen de interne situatie aan de hand van de negen bouwstenen van het BMC. Wat gaat goed? Wat kan beter? Op welke bouwstenen wil de ondernemer innoveren: de kostenkant, de opbrengstenkant? De externe ontwikkelingen brengen we in beeld met een contextmap. Waar liggen de kansen en de bedreigingen?

2. Klantbehoefte: aannemen van het klantperspectief

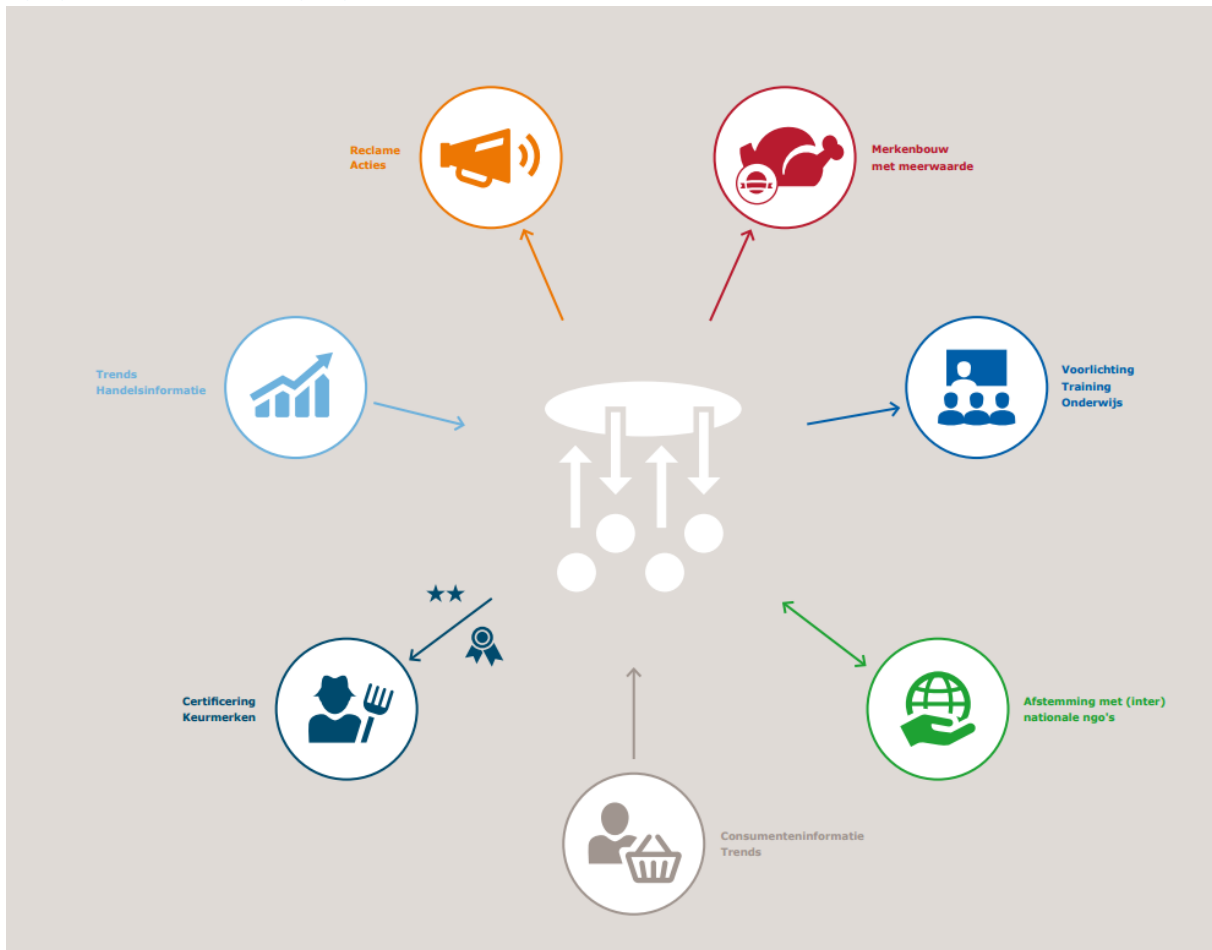
We vragen de ondernemer en zijn bedrijfsteam om 'in de huid van de klant te kruipen'. Met een zogenoemd 'Inleefschema' kan de ondernemer vanuit het perspectief van de klant nadenken over pijn- en winstpunten in het werk en zo komen tot de relevantie van potentieel gewenste producten en/of diensten.

3. Experiment: testen van potentieel marktwaardige ideeën bij de klant

Door kleinschalige experimenten uit te voeren, testen we de potentieel marktwaardige ideeën bij de klant op hun waarde. Dit vergroot de kans op een succesvolle lancering van een nieuw(e) product of dienst. In het innovatieproces vinden herhaaldelijke cycli plaats van ontwerpen/bouwen, testen/meten en leren van de feedback uit de markt, voordat we overgaan tot implementatie.

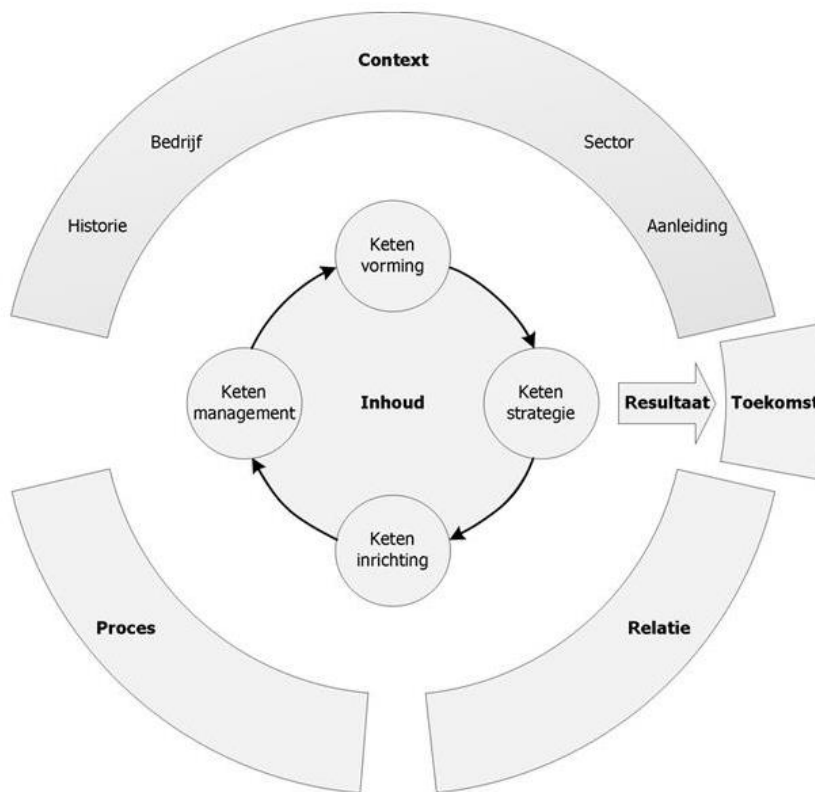
4. Waardecreatie: herformulering van de waarde propositie voor de klant

De zoektocht naar waardeproposities is een continu heen-en-weer-gaan tussen het ontwerpen van prototypes en testen in de praktijk. Dit proces herhaalt zich voortdurend en is niet sequentieel.



Figuur 23 Marktoriëntatie platform

Hierboven is het marktoriëntatieplatform afgebeeld zoals deze is vormgegeven door LEI Wageningen in "Waardevolle perspectieven voor vlees" (Reinders, et al., 2013). Zoals eerder vermeld is het idee hierachter dat dit onderdeel van de conceptorganisatie zich voornamelijk bezighoudt met de markt en de marktinformatie integreert in het concept. Dit kan samenvallen met de ketenstrategie, de communicatie hiervan en ook de daadwerkelijke bouw van het merk zelf. Ook kan het platform zich bezighouden met additionele inkomstenstromen binnen het concept en zichzelf op die manier dus financieren. Dit kan door bijvoorbeeld trainingen en voorlichting te geven in het onderwijs of bedrijfsleven. Daarnaast is het voor het platform mogelijk om vanuit hier een concept een keurmerk te geven, al kan dit waarschijnlijk beter gedaan worden door een onafhankelijke organisatie zoals Verin of SKAL.



Figuur 24 Ketensamenwerking Levende Agrifood

In het uiteindelijke raamwerk voor deze scriptie is gekozen voor het middelste raamwerk. Dit is de ondersteuning voor een goede samenwerking binnen de keten. Andere modellen gaven onvoldoende ondersteuning voor deze samenwerking. Veel modellen gaan ervan uit dat bedrijven zelf een nieuw concept in de markt brengen. Dit model zorgt ervoor dat dit nieuwe concept ontwikkeld kan worden door verschillende bedrijven die goed samen kunnen werken. Het achterliggende idee is dat het een continu geheel is. Dit is nodig omdat in de vleeskuikenhouderij concepten in de loop van de tijd zullen moeten meeveranderen. Door dit op deze manier vorm te geven, is het mogelijk tijdig in te springen op deze veranderingen, vooral als er samengewerkt wordt met het marktorientatieplatform.



Figuur 25 Klaverbladmodel Jan Jonker

De kracht van het klaverblad zit vooral in het samen ontwikkelen van een meervoudige waardepropositie, vaak gedaan vanuit waarden. Deze meervoudige propositie is van belang om het maatschappelijke draagvlak te creëren onder zowel de consument als de burger. Dit heeft te maken met de verschillende belangen die eerder benoemd zijn: privaat van de consument versus de publiek van de burger. Jonker mist de mogelijkheid voor de vleeskuikensector om het ontwikkelde concept een goede ketenregie te geven. Hij draagt hier wel oplossingen voor aan in de vorm van een organisatorisch geheel waar alle deelnemers uit het concept aan deelnemen. Het model zelf gaat uit van vijf bouwstenen: 1) principes onder de waardecreatie, 2) kiezen van ontwerpelementen, 3) ontwikkelen van de waardepropositie, 4) vormgeven van de community en 5) maken van een waardecreatievergelijking.

Ook de wat hardere kant van het geheel mist bij dit concept. Zo heeft het Business Model Canvas de mogelijkheid om goed aandacht te geven aan de klantrelaties en de verkoopkanalen. Hoewel deze ook verborgen zitten in het klaverblad model, is het de bedoeling dat het model in één overzicht duidelijk is voor iedere gebruiker.