

# De macht van samenwerking?

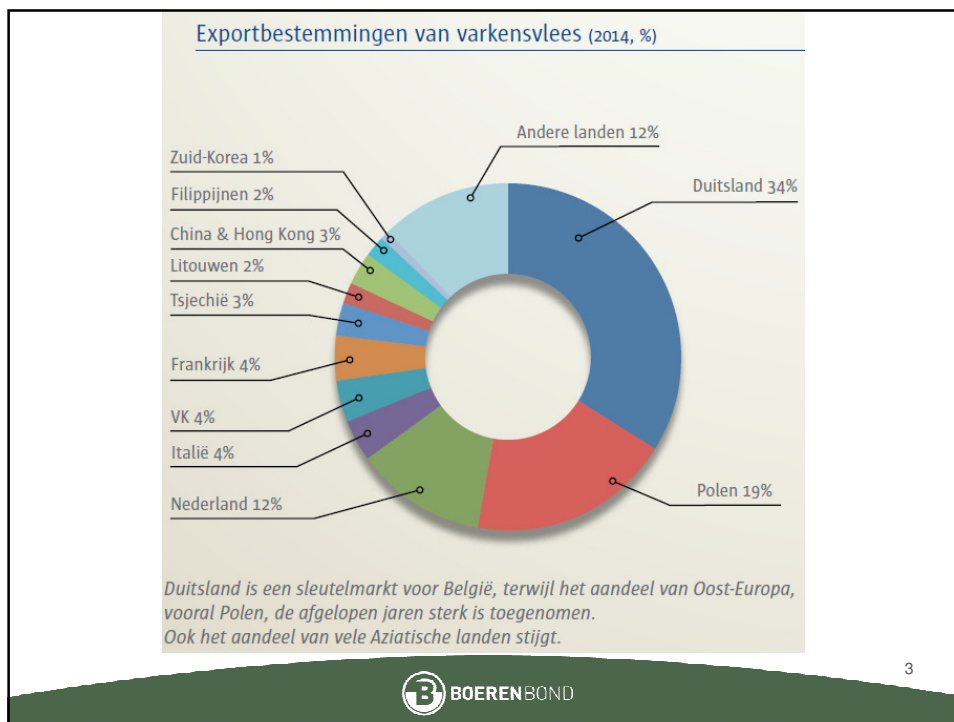
Varkenshouderij  
Samen staan we sterker  
vab – 15 november 2016  
Pieter Verhelst



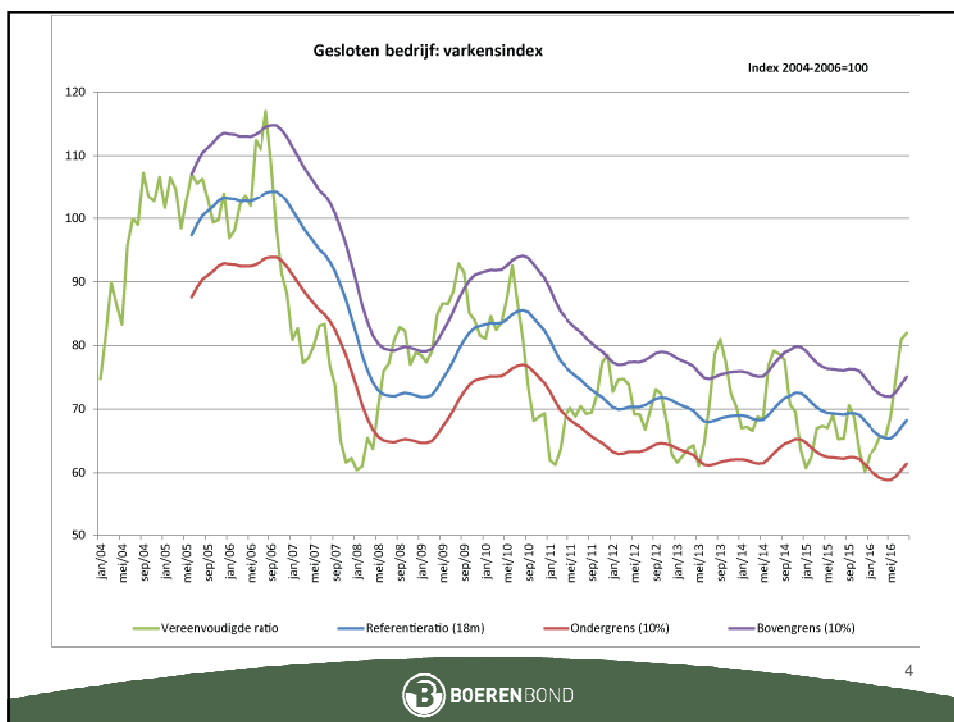
## Belgische varkenshouderij

- 4.727 varkensbedrijven
  - 87 % in Vlaanderen
- 6.364.164 varkens
  - 94 % in Vlaanderen
- 11.886.693 slachtingen/jaar
  - 94 % in Vlaanderen
- 25 % productiewaarde Vlaamse land- en tuinbouw
- Piétrain-lijn: hoog bevestigd en mager
- 260 % zelfvoorzienend
  - Vooral varkensskarkassen en versneden vlees
  - Ruim de helft richting buurlanden
  - Ruim 80 % EU-28





3

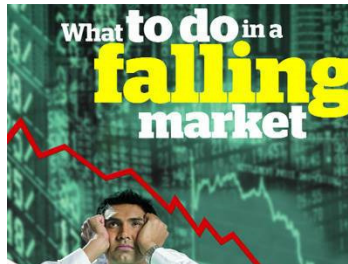


4

## De markt

### Ondergaan

- Extern
- Ongrijpbaar
- Buiten eigen controle



### Vastpakken

- Ik ben deel • van de markt
- Ik maak mee • de markt

Maar HOE?!



5

## Uitdaging



### A Bigger Piece



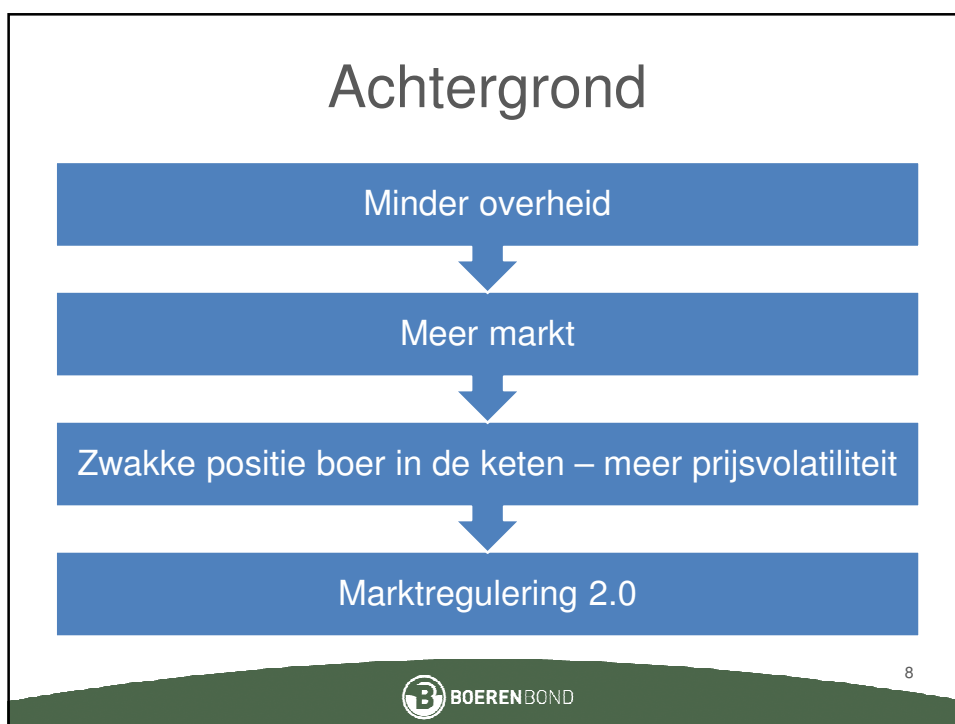
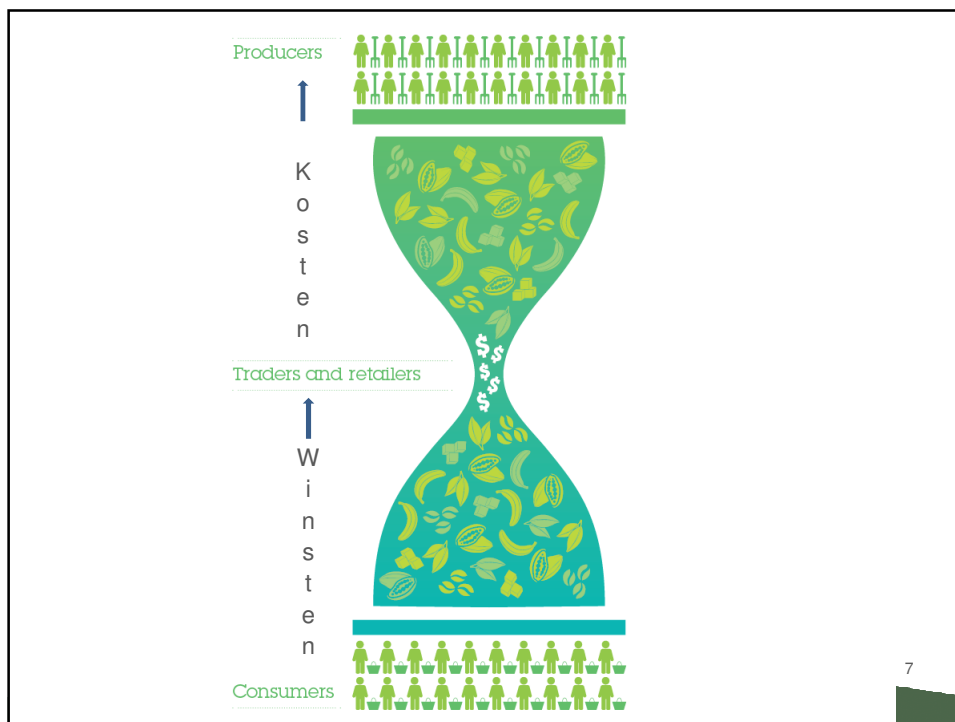
"The idea is to not only grow our piece of the pie, but to expand into other nearby pastries."

- Dave Thomas  
Founder of Wendy's

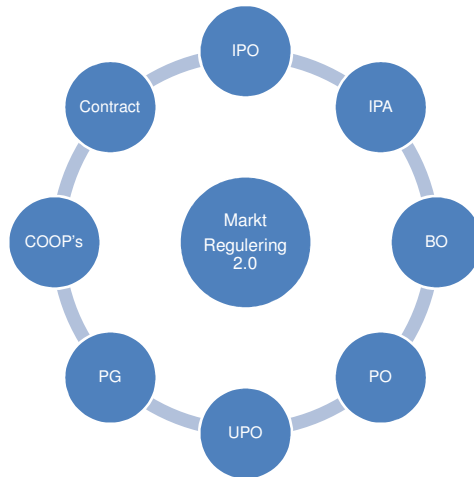
nce  
a pie.  
ough,



6

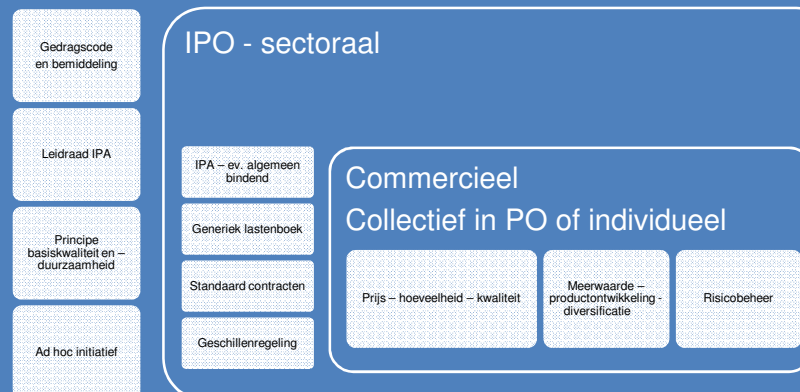


## Regulering = zelfregulering



## Kaderen zelfregulering

### Ketenoverleg - horizontaal



## Ontstaan

- Van ad-hoc crisisoverleg
  - Zuivelcrisis 2009
    - Deels gelinkt aan hervorming GLB
  - Conflict of dialoog?
    - Redelijke prijs tgo bevoorradingszekerheid
    - Zelf oplossingen zoeken
- Tot gevestigd platform voor dialoog
  - Gedeelde problemen en uitdagingen
  - Open en evenwichtige relatie
  - Rust en stabiliteit voor gezamenlijke evolutie
  - Kaderen zelfregulering



11

## Ketenoverleg

- Horizontaal – interprofessioneel overleg
- Van de representatieve beroepsorganisaties uit de agro-voedingsketen
  - Toelevering
  - Landbouw
  - Voeding
  - Handel
  - Distributie
- Los van het Europese wettelijk kader voor BO's en PO's
  - Maar geen a priori beletsel cfr. EU SCI
- Agenda
  - Louter pre-competitief
  - => Zeker niet over prijzen en/of hoeveelheden of concurrentiebeperkend



12

## Ledenbevraging ketenoverleg

- Vrij goed gekend bij 7/10
- 9/10 vindt het nuttig
- Afwachtend in beoordeling!
- Verwachtingen en prioriteiten
  - Dwingende Spelregels voor transparante en eerlijke prijsvorming vastleggen en bewaken
  - Goede handelspraktijken vastleggen en bewaken
  - Harde prijsafspraken maken



13

## Ledenbevraging ketenoverleg

- Oneerlijke handelspraktijken
  - Spontaan
    - Oneerlijke **prijs**vorming door zwakke positie boer in keten
    - Structureel systeemfalen
  - 87 % heeft er mee te maken
    - Eenzijdige prijsaanpassing
    - Contractvoorwaarden eenzijdig bepaald
    - Niet correcte kwaliteitsbeoordeling
    - Onredelijke prijzen voor bijkomende diensten
    - ...
- Aan te pakken door bedrijfsleven én overheid
  - 7/10 voorkeur en vertrouwen bemiddeling door beroepsorganisatie of ombudsman, na contact met bedrijf, pas in laatste instantie overheid/juridisch => escalatie
  - Maar nog geen meldingen!
    - Moedeloosheid: onbegonnen, duurt te lang, te duur
    - Pas dan fear factor



14

## Belgische gedragscode

- Kader voor faire relaties ↔ oneerlijke handelspraktijken
  - in de vorm van 11 aanbevelingen
- tussen aanbieders en kopers => alle operatoren
- in de agrovoedingsketen => alle schakels
  - 20 mei 2010 na intensief overleg ondertekent op sectorniveau door representatieve organisaties
    - Vrijwillige individuele toetreding: publicatie “charter van goede handelspraktijken” met verwijzing naar code
    - Sectororganisaties publiceren leden die code onderschrijven
  - 14 juni 2014 aangepast om uitwisselbaar te zijn met Europese Supply Chain Initiative



15

## Elf aanbevelingen (1-4)

1. Aanbieders en kopers wisselen algemene marktinformatie en consumptietrends uit.
2. Aanbieders en kopers hebben oog voor de duurzame ontwikkeling van elke schakel in de keten.
3. Afnemers garanderen een zorgvuldige behandeling van producten.
4. De promotie van een competitief lokaal aanbod.



16



## Elf aanbevelingen (5-7)

5. Aanbieders en kopers en in het bijzonder de overeenkomsten die ze afsluiten, respecteren alle contractueel overeengekomen clausules m.i.v. de contractueel overeengekomen of wettelijk bindende betalingstermijnen.
6. Aanbieders en kopers engageren zich door middel van een geschreven contract.
7. Aanbieders en kopers dwingen geen eenzijdige wijzigingen aan de contractvoorwaarden af.



17

## Elf aanbevelingen (8-11)

8. Aanbieders en kopers wisselen enkel informatie uit mits strikte naleving van de mededingings- en andere geldende wetgeving en zorgen er redelijkerwijs voor om correcte en niet-misleidende informatie te geven.
9. Aanbieders en kopers respecteren de vertrouwelijkheid van informatie.
10. Alle contracterende partijen in de keten zullen hun eigen passende ondernemersrisico's dragen.
11. Alle contracterende partijen zullen niet dreigen om een ongerechtvaardigd voordeel te bekomen of om een ongerechtvaardigde kost over te dragen.



18

## Versterkte geschillenregeling



## Leidraad voor sectorale IPA

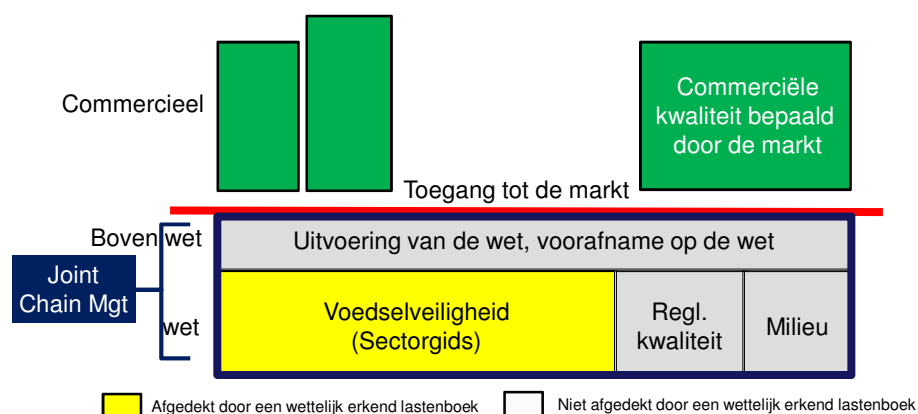
- Elementen van een IPA
  - Meting en controle van geleverd volume en kwaliteit
  - Productievoorwaarden
    - Lastenboeken
  - Leveringsvoorwaarden
    - levering- aankoopplicht; duur en geldigheid, vroege en late leveringen, plaats van levering, transportmodaliteiten,...
  - Elementen en principes van prijsbepaling
  - Betalingsvoorwaarden
  - Afspraken over situaties van over- en onderaanbod
  - Afspraken over de valorisatie van bijproducten
  - Risicoanalyse, verantwoordelijkheden en overmacht
  - Geschillenregeling

20

## Valorisatie bovenwettelijke kwaliteit

- Scheiding tussen
  - Basis (wettelijke) kwaliteit en bovenwettelijke kwaliteit
  - Bovenwettelijke kwaliteit markttoegang en commerciële kwaliteit
- Optimalisering van certificatiekost
- Concrete afspraken
  - Integratie van de sectorgids in de private systemen
  - Maximale consolidatie van bestaande systemen voor markttoegang in één platform
  - Commerciële labels
    - Het beheer en de controle van deze labels blijft bij de private beheerder.
    - De verdeling van meer kosten en –opbrengsten vormt het voorwerp van een private onderhandeling tussen leverancier en klant

## Basis (wettelijke) kwaliteit versus bovenwettelijke kwaliteit



## Maatschappelijk debat

- Duurzame ontwikkeling – de voedingsketen verduurzaamt
- Ketenmemorandum
- Ruslandcrisis – WG export
- Voedselverliezen en –verspilling
- Voeding en gezondheid
- ...

=> Wij blijven in dialoog



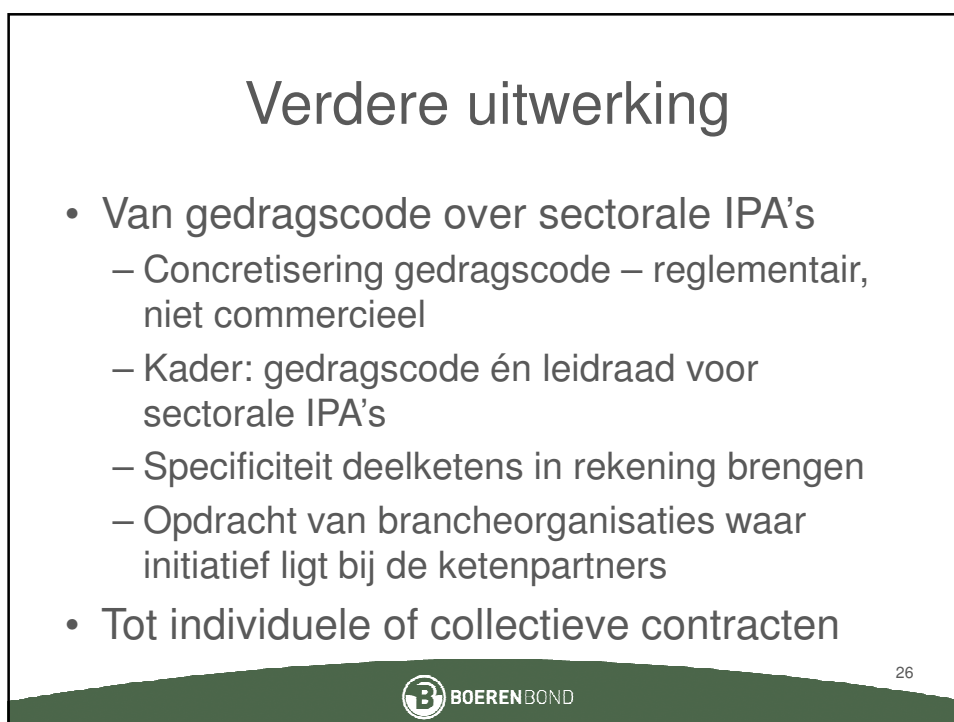
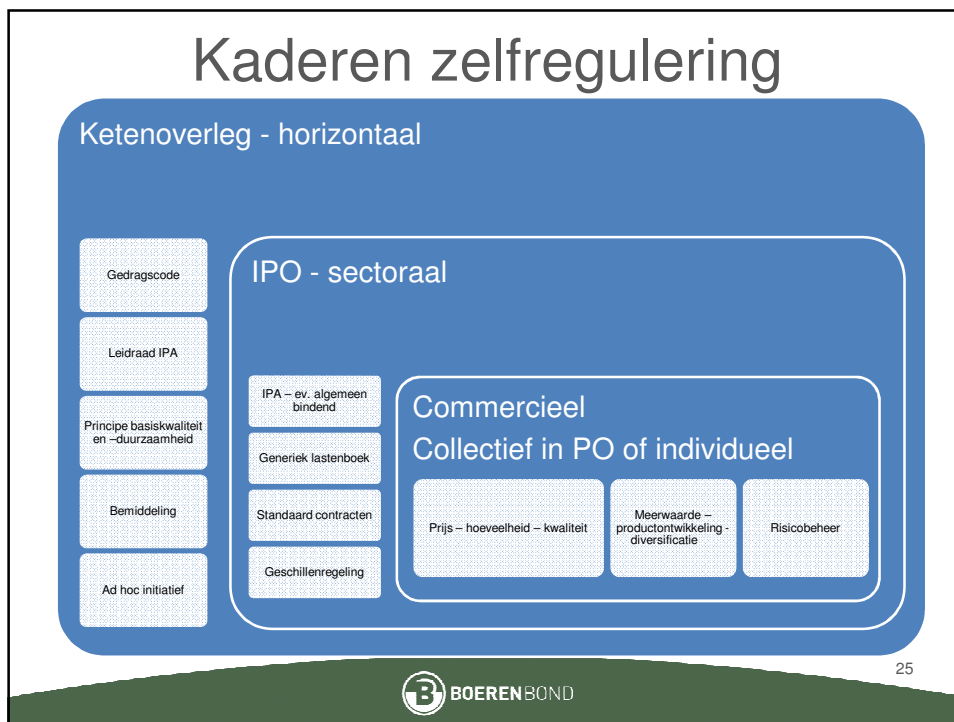
23

## Realisaties varkenssector

- Jan/Feb 2011 : tijdelijke tempering van de prijsval ingevolge de Duitse dioxinecrisis
- [Varkensvleesindex](#)
- Eénmalige korte termijn ketentoeslag varkens gedurende één jaar
  - Beoogd fonds van 10 mio voor toeslag aan zeugenhouders op basis van vrijwillige deelname B2B leveranciers en B2C afnemers à rato van 15 cent/kg vers varkensvlees



24



## Brancheorganisatie

- Verticaal - Interprofessioneel overleg
- Van de representatieve beroepsorganisaties uit de agro-voedingsketen
  - Bemefa, (UPO,) Agrofront, Febev, Fenavian, Comeos
- Kunnen ingepast worden in het Europees wettelijk kader: BO's
- Geen structurele EU financiering voorzien
- Agenda
  - Louter pre-competitief
  - => Zeker niet over prijzen en/of hoeveelheden of concurrentiebeperkend



27

## Brancheorganisaties

- Mogelijke agenda:
  - Kennis en transparantie van productie en markt verbeteren
  - Betere coördinatie afzet dmv. onderzoek en marktstudies
  - Standaardcontracten opstellen
  - Potentieel van de producten optimaal benutten
  - Productie verbeteren, rationaliseren en op marktvraag richten - met name wat kwaliteit betreft - obv. data en onderzoek
  - Kwaliteit van het product verbeteren in alle stadia van productie en afzet;
  - Potentieel labels beter benutten, beschermen en bevorderen;
  - Onderzoek naar geïntegreerde, duurzame productie of andere milieuvriendelijke productiemethoden o.a. minder gebruik van diergeneesmiddelen, gewasbeschermingsmiddelen en andere productiemiddelen en garanderen van behoud van bodem- en waterkwaliteit
  - Gezonde consumptie stimuleren;
  - Afzetbevordering, vooral in derde landen



28

## BO's varkenshouderij

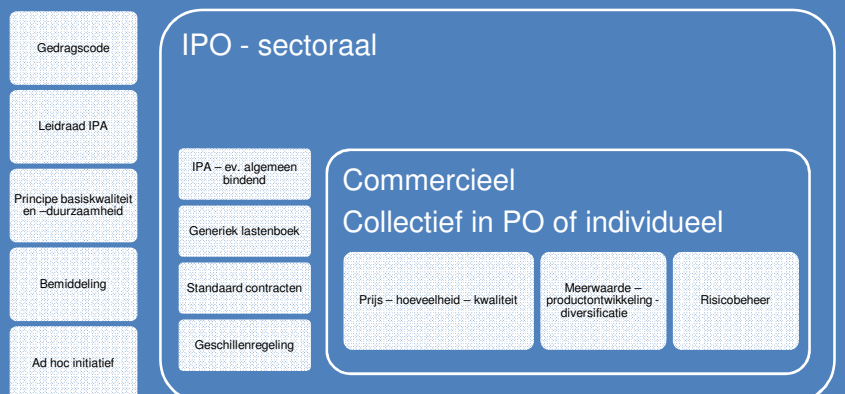
- VLAM: Promotie
- IVB: traceerbaarheid, etikettering, karkasclassificering, autocontrole
- Belpork: kwaliteit
  - Generiek lastenboek varkensvlees
  - Ontwikkeling specifiek lastenboek voor interne markt
  - Antibioticaregistratie
  - Salmonella monitoring
- BMO: Export
  - Jan/Feb 2011 : tijdelijke tempering van de prijsval ingevolge de Duitse dioxinecrisis
  - Varkensvleesindex (Europese dimensie)
- IPA onafhankelijke testwerking eindberen



29

## Kaderen zelfregulering

Ketenoverleg - horizontaal



30



Individueel

Collectief

31



x



32





# Individueel

- Het kan!
  - Straffe ondernemer/onderhandelaar met dat ietsje meer
    - Meer hoeveelheid, betere kwaliteit, meer (voor)kennis
    - Vooral net dat ietsje meer “je ne sais quoi...”
- Maar...
  - Risico: falen, productcyclus
  - Investering: tijd, geld, extra kwaliteiten,...
  - Producent, slager, verwerker, techniek, kok/traiteur, verkoper, marketeer, boekhouder-fiscalist,...

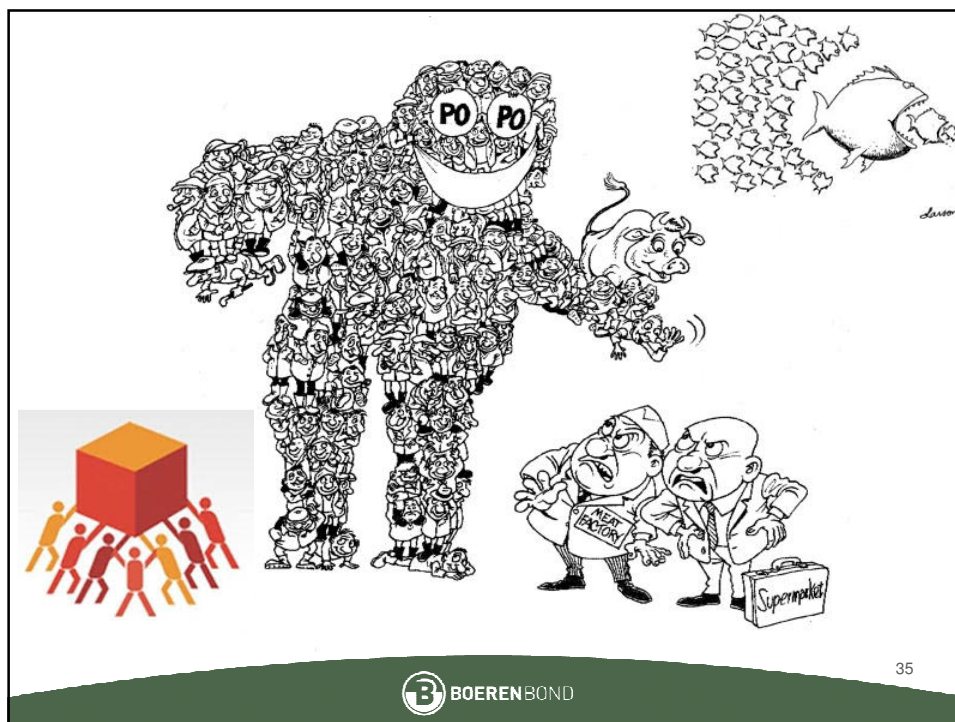
Landbouwer  
=  
ondernemer<sup>2</sup>



33



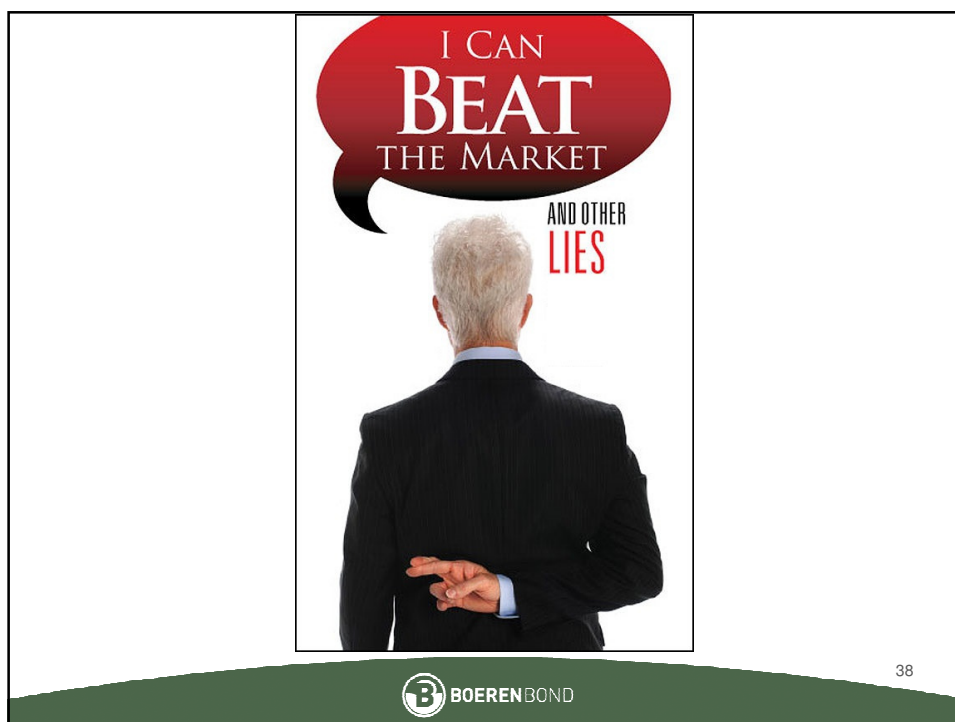
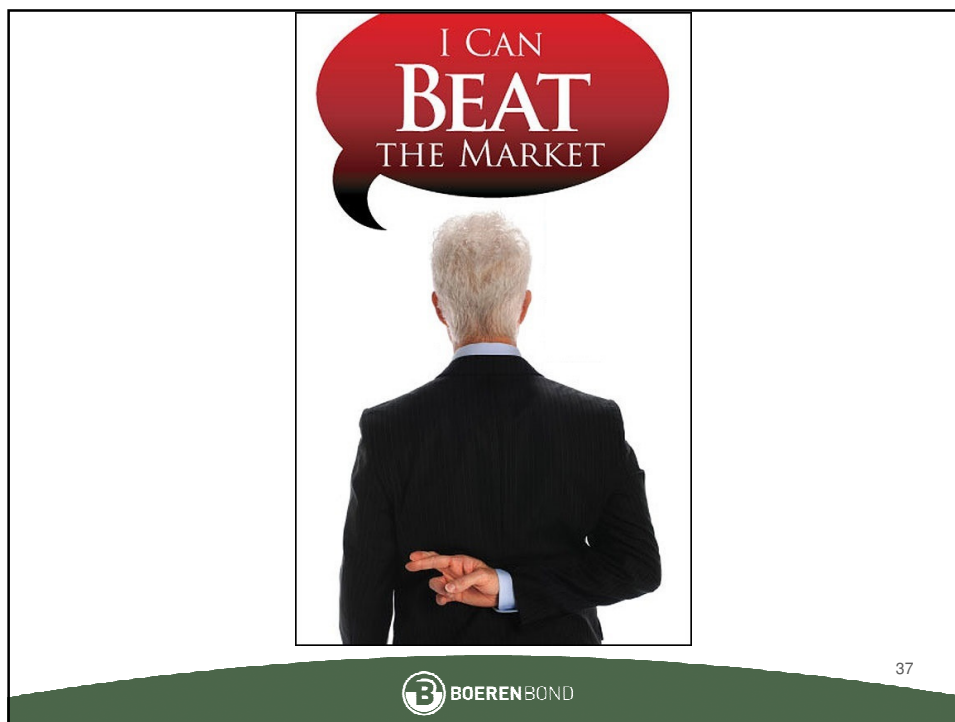
34



**PO: minstens één van de volgende doelstellingen**

- ✓ **Planning productie**, afstemming op vraag (omvang en kwaliteit betreft)
- ✓ **Concentreren aanbod en afzet** van producten
- ✓ **productiekosten** optimaliseren, **producentenprijzen** stabiliseren
- ✓ **Onderzoek** m.b.t. duurzame productietechnieken, innovatie en marktontwikkelingen
- ✓ **Productkwaliteit** verbeteren
- ✓ **milieuvriendelijke** teeltmethoden en prod. technieken (technische bijstand)
- ✓ **Bijproducten en afval, beheren** → bescherming van water-, bodem- en landschapskwaliteit, → biodiversiteit in stand houden en verbeteren
- ✓ duurzame gebruik natuurlijke hulpbronnen, matiging klimaatverandering
- ✓ Initiatieven m.b.t. **afzetbevordering**
- ✓ Ondersteuning i.v.m. termijnmarkten en landbouwverzekeringstelsels

36





39

## De veelzijdige PO

- Marktmacht
  - Door product te bundelen
  - Collectief te onderhandelen
- Onderscheidend vermogen
  - Investering in **productontwikkeling en meerwaarde**
  - V&A samenbrengen op vlak van Q&Q
- Risico spreiden
  - **Gezamenlijk** investeren
  - Diversificatie
- Risico indekken
  - reservering, contractualisering, termijnmarkt, verzekeringen,...
- Kosten drukken
  - O&O&I in kostenefficiëntie op elk denkbaar vlak
- Marktaandeel beschermen/winnen
  - Promotie, prospectie,...
- Marktinformatie delen
- ...

40



## PO kritisch bekeken

- Model?
    - 1 op 1 – ook integratie? Wat met bestaande coöps?
    - 1 op meer?
  - Leveringsplicht?
  - Leveringsvoorwaarden?
  - Duur lidmaatschap?
  - Afnameplicht?
  - Eigendomsoverdracht?
  - Kwaliteitsdifferentiatie?
    - Generiek (BEQ) – ism. Retail (beter varken) – eigen niche/merk
  - Prijsdifferentiatie? Prijsbepalende elementen?
  - Verdeling kosten?
  - Verdeling meerwaarde?
  - Contractualisering?
  - TWEEzijdig marktgericht maatwerk!
- ⇒ Steeds kritisch evalueren en evolueren

## Verhouding boer-PO

- Boer = specialist producent
- PO = specialist commercieel verantwoordelijke en onderhandelaar in naam van boer

=> specialisatie aan lagere kost door uitbesteding met behoud meerwaarde

- ⇒ Boer moet geen superman zijn
- ⇒ Combinatie boer-PO kan het zijn



43

Inspraak?



Corporate governance?



44



## Vaststellingen

- PO als **onderhandelaar** over
  - Meting en controle van geleverd volume en kwaliteit
  - Productievoorwaarden
    - Lastenboeken
  - Leveringsvoorwaarden
    - leverings-/aankoopplicht; duur en geldigheid, vroege en late leveringen, plaats van levering, transportmodaliteiten,...
  - Elementen en principes van prijsbepaling
  - Betalingsvoorwaarden
  - Afspraken over situaties van over- en onderaanbod
  - Afspraken over de valorisatie van bijproducten
  - Risicoanalyse, verantwoordelijkheden en overmacht
  - Geschillenregeling
- = Leidraad IPA => KAN hoger al gekaderd worden via IPO/BO = standaardcontract
- EN uiteindelijke prijs, hoeveelheid en kwaliteit
  - Binnen grenzen mededinging
- => KAN geformaliseerd worden in contract



45

## Vaststellingen

- Ketenoverleg breed en horizontaal => beperkte mogelijkheden
  - Geeft dynamiek: agenda zettend en stuwend
  - Dynamiek nodig: verdere evolutie afh. van dynamiek van onderuit
- Overlap taken BO – (U)PO – PO
  - Wat waar? Afh. van commercieel potentieel!
    - Breed probleem – hoge kost – lage meerwaarde – keteninteractie: BO
    - Breed probleem – hoge kost – beperkte meerwaarde – beperkte keteninteractie: UPO
    - Beperkt probleem – lage kost – meerwaardepotentieel – keteninteractie niet noodzakelijk: PO



46

