

NIEUWE KETENS IN DE FOOD- & AGRIBUSINESS VRAGEN OM ACTIE!

DOORSTART NODIG BIJ
KETENSAMENWERKING

De huidige consument is steeds grilliger in haar koopgedrag; het ene moment is prijs het belangrijkste criterium, even later is het duurzaamheid, gezondheid of gemak. Het verschil tussen wat de consument zegt en doet is steeds groter geworden: dat maakt het lastiger om met consumentenonderzoek en marketing succes te behalen.

FRANK ENGELBART
HENK FOLKERTS



Daar komt bij dat er een overvloed aan producten is; sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een aanbodmarkt. Marktgericht produceren is de enige oplossing. Maar om uiteindelijk op het bord van de consument terecht te komen, is de supermarkt hét distributiekanaal geworden (gevolgd door het out of home kanaal en in mindere mate de speciaalzaak/detaillist). En de supermarkten hebben ook niet stilgezeten. Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn zij zich gaan organiseren en hebben door fusies, schaalvergroting en professionalisering een sterke positie opgebouwd in de keten. Anno 2013 zijn er in Nederland nog vijf inkooporganisaties namens de supermarkten: Albert Heijn, Superunie, Jumbo, Aldi en Lidl. Samen dekken zij 99% van de inkoop. In Duitsland, Engeland en Frankrijk tekent zich een vergelijkbaar beeld af. Exporterend Nederland heeft daar het gros van zijn klanten zitten.

SCHELDEN HELPT NIET

Met overvloed en een krachtige professionele klant ontstaat er een lastige situatie voor leveranciers: proberen om –ten koste van anderen– binnen te komen en te blijven bij inkopers. Inkopers die het spel van ‘verdeel en heers’ geleerd hebben in hun opleiding, en –zeker voor bulkproducten– zitten niet te wachten op vage verhalen over de voordelen van samenwerkingen en partnerships. Helaas zijn veel Nederlandse land- en tuinbouwproducten –in de ogen van de klant– bulkproducten. En daarmee rest er slechts één P uit de marketingmix die veelvuldig gebruikt wordt, de P van Prijs: ‘geef me de laagste prijs en je mag leveren’. AT Kearney schreef het al in 1994, maar de sector kreeg het pas later door: ‘de markt gemist; de Nederlandse land- en tuinbouw dreigt de markt te gaan missen als zij niet beter inspelen op wat klanten en markten willen’. En dat doet pijn, want Nederlandse land- en tuinbouwproducten zijn van prima kwaliteit en goed geborgd qua voedselveiligheid en duurzaamheid. We leveren de beste producten, maar ze zijn helaas onvoldoende onderscheidend. De internationale concurrentie –helaas niet

altijd het braafste jongetje uit de klas– benut alle kansen om via lagere productiekosten (arbeid, grond) en dus een lagere prijs onze belangrijkste markten af te snoepen. Maar schelden op elkaar of je klant helpt niet: de klant krijgt altijd gelijk. En je hebt ze nodig om in business te blijven.

SAMEN DE CONSUMENT BEDIENEN

Een betere strategie is volgens ons om te kijken hoe je samen de consument kunt bedienen: ketenspelers verenigt u. In 1992 startten wij met onderzoeken voor het Ministerie van Economische Zaken waarbij we onderzochten of het ketendenken uit de automotive sector bruikbaar was in de agrifood. Dat bleek het geval en we gingen aan de slag. In de potplanten, in de glasgroenten, in de volle grond, in het vlees, de vis en in de zuivel. Met vallen en opstaan leerden we begrip voor elkaar te krijgen, vertrouwen te bouwen en commerciële successen te behalen. Rijnconsult mocht in vele ketens de partijen begeleiden, als ‘ervaren gids’ met inhoudelijke kennis en procesvaardigheden.

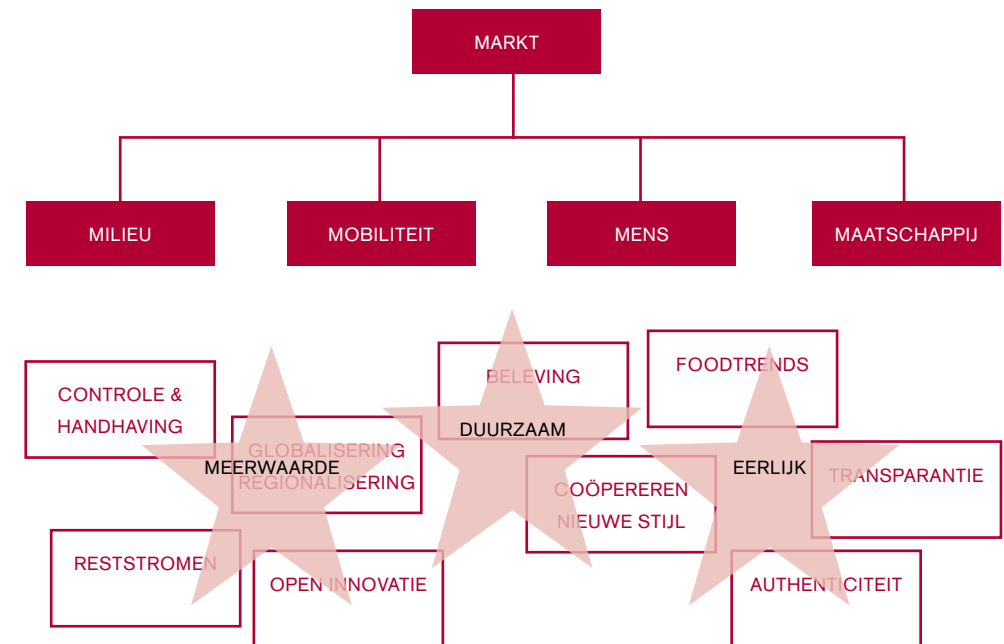
KETENS 1992-2012: BEDRIJFSKUNDIGE VAKGEBIEDEN STONDEN CENTRAAL

Wat paktten we aan? Eigenlijk gingen we aan de slag met de traditionele, bedrijfskundige zaken die speelden in de keten: logistieke verbeteringen, kwaliteit in de keten regelen of samen het winkelschap optimaliseren (category management). We stelden in toenemende mate de markt al –voorzichtig– centraal. En heel af en toe durfden we met elkaar te praten over samen nieuwe producten maken, ketenkostprijs en verdeling van marge. Maar altijd met oog op het fragiele evenwicht tussen ketensamenwerking en macht. Een heikel thema, zo bleek. De koplopers in de agrifood grepen hun kansen en deden ervaring op. Anderen keken de kat uit de boom en wachtten rustig af. Ketensamenwerking mocht, maar was niet echt noodzakelijk. Toen nog niet.

ANNO 2013: NA MARKT OOK MAATSCHAPPIJ, MILIEU, MOBILITEIT EN MENS

In de laatste jaren gaat het in bijna alle sectoren van de land- en tuinbouw niet goed. De prijzen liggen bijna overal onder de kostprijs, de producten zitten nog voor een belangrijk deel in de bulkhoek. Velen zijn sterk afhankelijk geworden van de bank en langzaam maar zeker raken investeringsruimte én energie op om doorbraken te forceren. Ondertussen zijn de supermarkten nog verder met elkaar gefuseerd, is de internationale concurrentie vergroot en komen er nieuwe grootmachten aan om de concurrentie nog verder op te voeren. Voor de keten worden ondertussen de vraagstukken in de agrifood steeds complexer. Denk hierbij aan voedselveiligheid (EHEC, aflatoxine), dierwelzijn, vermindering antibioticum- of gewasbeschermingsmiddelengebruik, foodmiles, regionale producten en grondstofschaarste. Transparantie in de hele keten wordt steeds belangrijker. En de consument? De consument blijft gril-

lig. Zuinig en op de centen vanwege de crisis, maar soms ook uitbundig en op zoek naar beleving. Op zoek naar koopjes én op zoek naar het verhaal achter het product. Bezigt met arme koffieboeren in Zuid-Amerika, maar tegelijkertijd geïnteresseerd in korting-acties. We zien dat het lastig is nieuwe concepten te ontwikkelen of verrassende combinaties (bijvoorbeeld voeding en gezondheid) te verkennen, waarbij de combinatie met andere stakeholders als overheden, maatschappelijke organisaties en kennispartijen wordt gelegd. Was in de afgelopen twintig jaar de markt de belangrijkste drijfveer voor ketensamenwerking, voor nieuwe ketens & netwerken komen daar de maatschappij, het milieu, mobiliteit en de mens bij. Daarbij wordt de ‘nieuwe keten’ steeds meer een netwerk. En in die netwerken lijken vooral nieuwe (veelal kleine) spelers sneller te kunnen schakelen en zijn vaak wendbaarder dan de grote bestaande spelers. De complexiteit van zowel de vraagstukken als het netwerk neemt dus toe. We moeten dus opnieuw met ketens aan de slag of eigenlijk een doorstart maken in ketensamenwerking.



29 JUNI 2012:

WE LANCEREN NIEUWE KETENS

29 juni 2012 was een gedenkwaardige dag. Het was namelijk de dag waarop we het congres 'nieuwe ketens - slimme schakels maken krachtige ketens: op zoek naar nieuwe werkwijzen en verbindingen in de food- en agribusiness' organiseerden in het kader van de Foodvision 2012 week in Veghel. Samen met de Rabobank en ZLTO lanceerde Rijnconsult drie thema's voor nieuwe ketens en vroegen de aanwezigen – ruim 250 boeren & tuinders, voedingsmiddelenindustrie, supermarkten en dienstverleners- naar hun mening. Hieronder de resultaten.

1. De meerwaarde keten

Hoe creëer ik meerwaarde? Meer kosten zijn geen probleem, maar welke consument en welke klant wil extra inspanningen belonen met een meerprijs, en een deel van de marge uit de keten aan mij overmaken? Cees 't Hart, CEO van Royal FrieslandCampina nam ons mee in zijn verhaal over melk en de zoektocht naar meerwaarde. Door merken, maar ook door duurzaamheid. Door internationalisering en het uiteenrafelen van een witte grondstof tot een veelheid aan toepassingen. Met als resultaat dat elke liter melk van 30 cent uiteindelijk 1 euro waard wordt. Is dat nou makkelijker omdat FrieslandCampina verwerkt? Net als vlees en vis, of (samengepaste) voedingsmiddelen? Meer dan de helft van de zaal vond van wel, vooral de boeren en tuinders. Maar ruim een derde vond van niet, vooral de voedingsmiddelenindustrie en retail. Dus het kan ook voor niet verwerkte land- en tuinbouwproducten die in hun oorspronkelijke vorm hun weg naar de consument vinden, zoals glasgroenten en fruit. Waar nagenoeg iedereen het mee eens was (93%), is dat meerwaarde start bij de boer en tuinder. Oftewel, differentiatie bij de bron. Slechts een aantal boeren en tuinders waren het daar niet mee eens. De overgrote meerderheid (85%) was het ook eens met de stelling dat de coöperaties deze meerwaarde (differentiatie) bij boeren en tuinders dan ook zal moeten stimuleren en belonen.

2. De duurzame keten

Hoe maken we duurzaamheid concreet? Natuurlijk wil iedereen duurzaam zijn en de aarde nalaten aan de volgende generatie in een betere staat. Maar hoe doe je dat? Waar begin je, wat is realistisch, wat is echt (en niet cosmetisch) en wat doet er echt toe? Oud VION-topman Daan van Doorn is in 2011 aan de slag gegaan om al het vlees duurzaam te krijgen in 2020. De commissie van Doorn, die in opdracht van Gedeputeerde Staten van Brabant tot een advies moest komen over de toekomst van de intensieve veehouderij, leverde hun rapport op in september 2011. Van Doorn gaf aan hoe ketenpartners duurzaamheid concreet kunnen maken. Hij blijft daar aandacht voor vragen bij de ketenpartners en spreekt hen aan op hun realisatiekracht. De retail zal de leidende partij moeten zijn, want zij bepalen of er ruimte op het schap komt voor duurzame producten. De zaal onderschreef de noodzaak om duurzaam te opereren in ketens; 90% van de aanwezigen ziet duurzaamheid als een licence to produce. De lastigheid is wel dat men verdeeld is of die duurzaamheid wel door de consument gewaardeerd wordt met een meerprijs. Bijna de helft van de aanwezigen denkt dat de consument niet bereid is een meerprijs voor duurzame producten te betalen, een derde denkt van wel. Gelukkig was wel een grote meerderheid (81%) het eens met de stelling dat elke schakel belang heeft bij een duurzame keten, vanuit markt én maatschappij. De verwerkende industrie viel op als schakel die het minder vaak eens was met deze stelling. Nog wel een aandachtspunt dus.

3. De eerlijke keten

Kunnen we tot eerlijke ketens komen? Fair farming ofwel eerlijk boeren, voor de Nederlandse primaire sector. Een eerlijke verdeling van investeringen, kosten, risico's, marges en rendementen in de keten. Echt inzicht in de keten: *be good and show it*. Dat vraagt een wezenlijk ander gesprek in de keten dan voorheen. ZLTO-voorzitter Hans Huijbers had de moeilijkste opdracht erg persoonlijk ingekleurd, in een betoog over eerlijke ketens, en wat dan

eerlijk is. Of is eerlijkheid een utopie? En hoe kunnen we sociale media hiervoor inzetten: de interactie met de consument en de relatie tussen consument en producent herstellen? De zaal was het erg eens met Hans dat solidariteit moet terugkomen in de keten: 82% onderschreef de stelling. Maar of dat het dan lukt om tot een eerlijke prijs voor boeren & tuinders te komen (fair farming naast fair trade en fair share), daar was de zaal verdeeld over: 38% was het eens, 31% oneens, en 31% wist het niet. Boeren en tuinders in de zaal waren gelijkmatig verdeeld, opvallend was dat distributiepartijen het meestal eens waren met de stelling en de verwerkende industrie in meerderheid oneens. Er was meer consensus over de kansen die sociale media bieden om aandacht te vra-

aan de winkel, een doorstart met ketensamenwerking is nodig om bredere thema's gezamenlijk op te pakken. Maar hoe doe je dat? Hoe bouw je aan vertrouwen om transparant te durven worden? Om daarmee meerwaarde te creëren, duurzaamheid in te vullen en/of eerlijkheid te tonen? Eén ding weten we zeker: wachten helpt niet, zelf actie ondernemen is nodig! Of je nu boer, tuinder, agrocoöperatie, voedingsmiddelenbedrijf of supermarktorganisatie bent: kom in actie en vorm nieuwe ketens. De pioniers zijn al in de jaren negentig gestart en hebben succes geboekt. Al doende lerend. Het kan dus wel. Samen kom je verder!

--- 90% ZIET DUURZAAMHEID ALS EEN 'LICENCE TO PRODUCE' ---

gen/geven aan eerlijke ketens. Ruim tweederde was het daar mee eens, en gelukkig zagen in het bijzonder boeren en tuinders dat ook.

Conclusie: je moet zelf in actie komen voor nieuwe ketens

De aanwezigen in de zaal onderkenden dat: 93% was het eens met deze stelling. Gelukkig!

DOORSTART NODIG BIJ KETENSAMENWERKING

Twintig jaar geleden startten de eerste marktgerichte ketens in agrifood, veelal vanuit bedrijfskundige thema's. De pioniers hebben al successen behaald met de ketenaanpak. En de ondersteuning van Rijnconsult bij de ketensamenwerking –op inhoudelijke thema's en het proces van samenwerken - werd gewaardeerd. Maar er is opnieuw werk

Meer inspiratie

1. Het boek 'Levende agrifood ketens, praktijkervaring gebundeld voor de toekomst', door Henk Folkerts en Woody Majers, verschijnt in 2013.
2. 'Projectmanagement van ketenprojecten, praktische aanwijzing', door Frank Engelbart. Op te vragen bij Rijnconsult.

Over de auteurs Frank Engelbart en Henk Folkerts (beiden partner bij Rijnconsult) zijn al sinds de start van het ketendenken in agrifood meer dan 15 jaar geleden op dit thema actief en leidend. Zij zagen in de afgelopen jaren de aandacht voor 'nieuwe ketens' weer groeien. In 2012 organiseerden zij het seminar 'Nieuwe ketens' op het congres *Foodvision 2012*. In 2013 verschijnt het boek 'Levende agrifood ketens'. Hiermee schetsen zij een nieuw perspectief voor agrifood –partijen.