



Veranderingen doelbewust

Algemeen

[Lourens Gengler]

De vraag naar voedsel en voer neemt sterk toe. Grondstoffen worden schaarser en de consument stelt toenemende, soms sterk tegenstrijdige eisen. Dit alles betekent een verandering in doen en denken van producenten. Tijdens Agrivision 2009 gaf een reeks topmensen uit wetenschap, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties hun visie op de naderende veranderingen.

„Dit was een van de meest optimistische Agrivisions die we hebben gehad”, aldus Wout Dekker, directievoorzitter van Nutreco, direct na afloop van Agrivision 2009. „Het heeft ons geleerd dat we het zelf in de hand hebben hoe we straks de 9 miljard mensen op deze wereld kunnen voeden en hoe we de weg er naartoe kunnen plannen.” Als bron van inspiratie noemt Dekker met name de bijdrage van Karl Rose, hoofd van de afdeling strategie bij Shell. „Ik hou geweldig van plannen en scenario's zoals door Rose beschreven. Het is de kunst om niet alleen de stakeholders maar ook de tegenstanders mee te krijgen door de juiste strategie te bepalen en dan te sturen.”

Doelen

Rose liet zien op welke manier een bedrijf vooraf inschattingen kan maken

van naderende (plotselinge) veranderingen. „Het gaat erom om de mogelijke scenario's en doelen zo goed mogelijk in beeld te krijgen. Ik begin altijd met het ondervragen van alle afzonderlijke leden van het management. Dan blijkt soms dat er binnen die groep veel grotere verschillen van opvattingen bestaan dan men voorheen tijdens een algemene vergadering had gedacht. Juist die afzonderlijke meningen moeten echter duidelijk in kaart zijn gebracht om tot een eensluidend doel te komen”, verklaart Rose. Als dat eenmaal is gebeurd, worden alle mogelijke wegen daar naartoe in kaart gebracht. „We beginnen met de huidige beschikbare feiten en brengen dan alle opties in beeld. Sommige zijn voor de hand liggend, andere juist zeer extreem of onrealistisch. Ook die laatste hebben een belangrijke functie, want die verbeteren

de uiteindelijke keuzes die het management maakt. De leiders van een bedrijf worden op deze manier voorbereid op onzekerheden in de strategie en op calamiteiten”, aldus Rose.

Had de Shell-strategie ook de huidige financiële crisis en de enorm fluctuerende olieprijs voorspeld?, werd hem gevraagd. „Nee, de financiële crisis in deze omvang hadden we niet voorzien, maar we hadden wel het idee dat de economie zou afkoelen. De huidige economische recessie is totaal anders dan voorgaande en de energiemarkt zal er nadien heel anders uitzien”, voorspelt Rose. Door de crisis moeten we bezuinigen, letten op cash flow en zeer alert zijn op dreigende inflatie.

Energie besparen

Een andere verrassing waar Shell niet op had gerekend, was de sterke ommekeer die overheden maakten naar bio-brandstoffen. De verplichtingen die werden opgelegd, waren soms groter dan de capaciteit van de oliemaatschappij om eraan te voldoen. Voor de toekomst gaat het bedrijf uit van drie harde zekerheden: een grotere en rijkere wereldbevolking, meer energiegebruik en zeer veel moeite om aan de stijgende vraag te voldoen. „Wij omarmen daarom energiebesparing. We willen geen extreem hoge olieprijs van bijvoorbeeld 200 dollar, omdat daarna een ineenstorting zou komen. Wij hebben meer baat bij stabiliteit”, vertelt de Shell-topman. Hij voorziet met name een enorme expansie in gebruik van kolen als energiebron. Voor transport zal er om die



Sipko Schat: „De daling van de melkprijs is opmerkelijk snel gegaan en het zal nog wel enkele jaren duren voordat het weer omhoog gaat.”





rust en strategisch plannen



„De energie-
markt zal er na
de crisis heel
anders uitzien”,
voorspelt Karl
Rose.

Agrivision

Het congres Agrivision wordt iedere twee jaar door Nutreco georganiseerd met als doel om managers hoogwaardige informatie en impulsen te geven. Daarnaast geeft het tweedaagse congres voldoende ruimte voor onderlinge gesprekken en aantrekken van de persoonlijke contacten tussen deelnemers en Nutreco-afgevaardigden uit de hele wereld.

reden sterk worden ingezet op elektrische auto's. „Van het vervoer gaat 80 procent over een actieradius van 40 km. Dat past prima bij elektrische auto's en als al die batterijen 's nachts worden opgeladen, kunnen we centrales effectief benutten”, concludeert Rose. Inzake de discussie over opwarming van de aarde heeft Shell een pragmatisch standpunt ingenomen. „Wij hebben besloten dat we in een human-made climate change geloven.”

WWF

Jason Clay, vice-voorzitter van het verander-team bij het Wereldnatuurfonds (WWF), pleit voor een duidelijk wetenschappelijke benadering in de uitdaging om voldoende voedsel te produceren in combinatie met natuurbehoud en CO₂ beperking. Daarbij zijn wat hem betreft alle opties open en moet juist worden gewaakt voor vastgeroeste denkbeelden. „Ook intensivering door ggo-gewassen is mogelijk. En als het voorzorgsprincipe wordt toegepast, moeten beide kanten worden belicht. Dus ook: wat gebeurt er als we géén nieuwe technieken gaan gebruiken. Ik denk zeker dat we tot 2050 voldoende voedsel kunnen produceren, maar we moeten dat op een betere manier doen”, zegt de WWF-beleidsmaker.

Inflatie

„Ons economische stelsel stond in oktober en november 2008 aan de rand van een Melt-down”, zegt Sipko Schat, directielid van de Rabobank en vice-voorzitter van Rabobank Internationaal. „Dat risico is momenteel geweken onder andere vanwege grootschalig ingrijpen door overheden. Maar als er echt herstel komt na die enorme kapitaalinjecties, is het de vraag hoe dat geld weer uit de markt kan worden gehaald. De kans dat we over twee tot drie jaar worden geconfronteerd met hyperinflatie is groot. Dit zal er zeker komen”, verwacht de Rabo-topman. Naast de grote problemen die dat met zich meebrengt, is het volgens hem echter ook dé manier om van je schulden af te komen.

„Al met al ben ik weinig optimistisch over de economie. De belangrijkste drijvende krachten zijn de woningmarkt in de VS en de economische groei in China. Ik denk dat na de zomer de beurzen wereldwijd weer zullen dalen. Herstel zal met name komen uit Japan en de VS in het begin van 2010. Voor Europa zal dat vermoedelijk nog een half jaar later worden. Ik heb wat dat betreft ook meer vertrouwen in de dollar dan in de euro”, aldus Schat. Let wel, hij deed zijn uitspraak net voor de zomer van 2009. Ook tot enige verrassing bij de Rabobank lijkt het herstel nu al te zijn begonnen.

Voedselproductie

Wat betreft de agrarische sector verwacht de Rabobank een blijvend sterke

volatiliteit bij commodities. „Wij denken dat die prijzen weer zullen stijgen, aangezien institutionele beleggers het gebruiken om onder andere de risico's voor inflatie af te dekken.” Bij melk ziet de Rabo-topman nog geen prijsherstel. „De daling is opmerkelijk snel gegaan en het zal nog wel enkele jaren duren voordat het weer omhoog gaat. Gezien de groeiende wereldbevolking zal vraag naar voedsel toenemen. Daarom investeert China minder in de VS, maar wel in landbouwgrond in Afrika en Argentinië”, constateert Schat. De conclusies van Shell en Rabobank zijn niet direct in overeenstemming met het optimisme waaraan Dekker na afloop refereerde. Maar juist de combinatie van analytische verhalen en de oplossingen die daarop door anderen worden gegeven, maakt het tot een Agrivision-bijeenkomst. ■

Wout Dekker,
directievoorzitter
van Nutreco.

