

‘Positieve sector heeft nog een slag te maken’

Ondernemers in de agrofoodsector zijn positief gestemd, blijkt uit onderzoek door Berenschot. Maar om die positiviteit in de komende jaren te behouden zullen er veranderingen nodig zijn, stelt het adviesbureau. Niet meer gaan voor de hoogste productie en laagste kosten, maar voor onderscheidendheid, samenwerking en internationaal ondernemen. Daarin is volgens Berenschot nog een slag te maken.

Henk ten Have

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is een belangrijk strategisch issue voor de agrofoodsector, blijkt uit het Berenschot-onderzoek.

Foto: Berenschot



Onlangs verscheen het rapport ‘Spring er uit! Agrofood Strategy Trends 2013’ met de uitkomsten van onderzoek door Berenschot in samenwerking met VMT magazine, LTO Noord en ZLTO. In het rapport staat niet alleen een overzicht van de belangrijkste issues en knelpunten waar bedrijven in agrofood tegenaan lopen, maar ook de trends waar bedrijven in de komende jaren op in gaan zetten. Volgens Berenschot ligt de toekomst van de agrofoodsector in onderscheidend vermogen en niet in maximale productie, en in internationaal actief zijn, niet in exportkampioenen creëren – de export houdt een keer op. ‘De route van voortdurende productiviteitsverbetering en kostenbesparing is weliswaar nodig om te overleven, maar zal de sector niet structureel verder helpen’, meldt het adviesbureau in haar rapport. Op het hoofdkantoor van Berenschot in Utrecht spreekt V-focus met de consultants Onno Ponfoort, Lindy van der Veen en Edwin Lambregts. Zij lichten het onderzoek toe en geven hun visie op de agrofoodsector. Onderscheidend vermogen wordt steeds belangrijker, stelt managing consultant Lambregts, waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)/duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Maar de meerderheid van de agrariërs, 65 procent, heeft volgens het Berenschot-rapport in 2012 nog een kostenleiderschapsstrategie gevolgd, wat inhoudt dat deze bedrijven zich richten op het leveren van een goede kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten. Volgens het adviesbureau is dat niet verrassend: Veel van de producten die agrarische ondernemers produceren, hebben een commodity-karakter. In dit soort markten is de afzetprijs vaak niet of nauwelijks te beïnvloeden. Het is lastig met het product onderscheidend te zijn en dus lijkt het verlagen van de kostprijs de enige manier om (bij gelijke

prijzen) marge te creëren. Echter, met dalende prijzen voor primaire producten en toenemende druk vanuit andere schakels in de keten, is het maar zeer de vraag of deze strategie de positie van primaire producenten kan verstevigen. Het gevaar van de commodity-trap loert en is in veel sectoren al duidelijk aanwezig: afnemers leggen druk op primaire producten om de prijs te verlagen. Deze proberen op hun beurt de kostprijs te verlagen om zo marge te creëren, waardoor afnemers weer druk uitoefenen om prijzen te verlagen. Uiteindelijk komt de afzetprijs dichtbij de kostprijs van de meest efficiënte aanbieder, waardoor bijna alle bedrijven een marginale winst maken of verlies draaien, aldus Berenschot in haar rapport. Volgens het adviesbureau is er in de agrarische sector in toenemende mate het besef dat men zich meer moet richten op het creëren van toegevoegde waarde in plaats van maximale productie. “Het besef is er dat er iets moet gebeuren”, zegt Lambregts. “Maar men moet nu niet blijven praten, maar realiseren.” Hij noemt enkele goede initiatieven van de afgelopen jaren: de Rondeel-eieren en de Tasty Tom-smaaktomaten. Consultant Lindy van der Veen noemt voorbeelden uit de sierteelt, zoals eigen schappen met bloemen in tuincentra.

Samenwerken

Door horizontaal én verticaal samen te werken, kunnen agrarische bedrijven zich ontworstelen aan de commodity-trap en een stevigere marktpositie opbouwen. Maar uit het onderzoek komt naar voren dat agrariërs weinig bezig zijn met samenwerking met andere partijen in de keten. Ook uit het Marketingtrendonderzoek 2013 van Berenschot blijkt dat samenwerking geen hoge prioriteit heeft in de agrofoodsector in vergelijking met andere sectoren. Marketeers in de agrofoodsector vinden samenwerking minder van



belang dan hun collega’s in bijvoorbeeld publieke en maatschappelijke organisaties en de retail. “In de agrofoodketen lijken de schakels elkaar meer als concurrenten te zien in plaats van dat ze samenwerken”, vertelt senior managing consultant Onno Ponfoort. Volgens Berenschot zou de agrofoodsector meer moeten inzetten op samenwerking, want samenwerking kan de positie van individuele ondernemers versterken. Ponfoort: “Het gaat ook vooral om het echt samenwerken met en luisteren naar de eindgebruiker. De marketeer in de agrarische sector lijkt daar minder aandacht aan te schenken dan marketeers in andere sectoren.”

Internationaal actief

Berenschot denkt ook dat de agrofoodsector de kant op moet van local-for-local-investeringen. Volgens het adviesbureau liggen de grootste kansen en uitdagingen voor de agrofoodsector niet in de verzadigde West-Europese markten, maar in opkomende economieën zoals Oost-Europa, Rusland, Afrika en Azië. Het midden- en kleinbedrijf doet in dit spel nog onvoldoende mee. Directe investeringen in het (verre) buitenland komen maar schoorvoetend op gang. Maar



de grote wereldwijde vraagstukken op het gebied van voedsel, water en energie vragen om een oplossing. Hoogwaardige Nederlandse technologie is nodig om een sprong voorwaarts te maken in productiviteit en duurzaamheid. Maar dan moeten we die kansen wel pakken. De rest van de wereld staat (ook) niet stil, stelt Berenschot.

Positief over toekomst

Overigens zijn de ondernemers in de agrofoodsector, ondanks de aanhoudende recessie, erg positief gestemd over de toekomstverwachtingen in 2013 en 2014. Van der Veen: “Ze verwachten een groei in omzet en winst door hogere producties en betere afzetprijzen.” Van de ondernemers in de primaire sector verwacht 64 procent een grotere omzet (in Nederland) te kunnen realiseren in 2013-2014. Ook de toeleveranciers en food-industrie zijn optimistisch: zij verwachten meer groei in het buitenland dan in Nederland.

De rapporten ‘Spring er uit! Agrofood Strategy Trends 2013’ en ‘Marketingtrendonderzoek 2013’ zijn te vinden op www.berenschot.nl.



CONSULTANTS

V.l.n.r. Onno Ponfoort, Edwin Lambregts en Lindy van der Veen.

Foto's: Berenschot

