

# 'Crisis leidt tot vernieuwing'

## Algemeen

[Jacqueline Wijbenga]

**"De economische crisis leidt tot vernieuwing", constateert Niels Dijkman van ABN Amro tijdens de presentatie van de Visie op Sectoren. "Bedrijven komen in beweging. We zien nieuwe samenwerkingsverbanden, schaalvergroting en verkenning van nieuwe markten. Deze mogelijkheden worden volop benut om in te spelen op de veranderende omstandigheden."**

De mondiale productie en handel zijn sinds de tweede helft van 2010 afgezwakt. "Geen ongewoon verschijnsel na het scherpe herstel dat we in 2009 zagen, maar daardoor is de spanning op de markten groot", aldus Nico Klene, macro-econoom bij ABN Amro, bij de presentatie van de visies op sectoren, waaronder de Visie op Food en Visie op Agrarisch met daarin aandacht voor de mengvoederindustrie.

Klene ziet wel positieve signalen, zoals een lager begrotings- en handelstekort, betere concurrentiekracht en economische hervormingen. De situatie in de eurozone is minder gunstig dan in de Verenigde Staten. "In de eurozone zien we aanhoudende krimp in de sectoren industrie en diensten." Opvallend is dat met name de sectoren Food, Agrarisch en Media er gunstig uitspringen. "Zij hebben zich ten opzichte van de andere sectoren goed hersteld na de vorige recessie."

### Bewegen

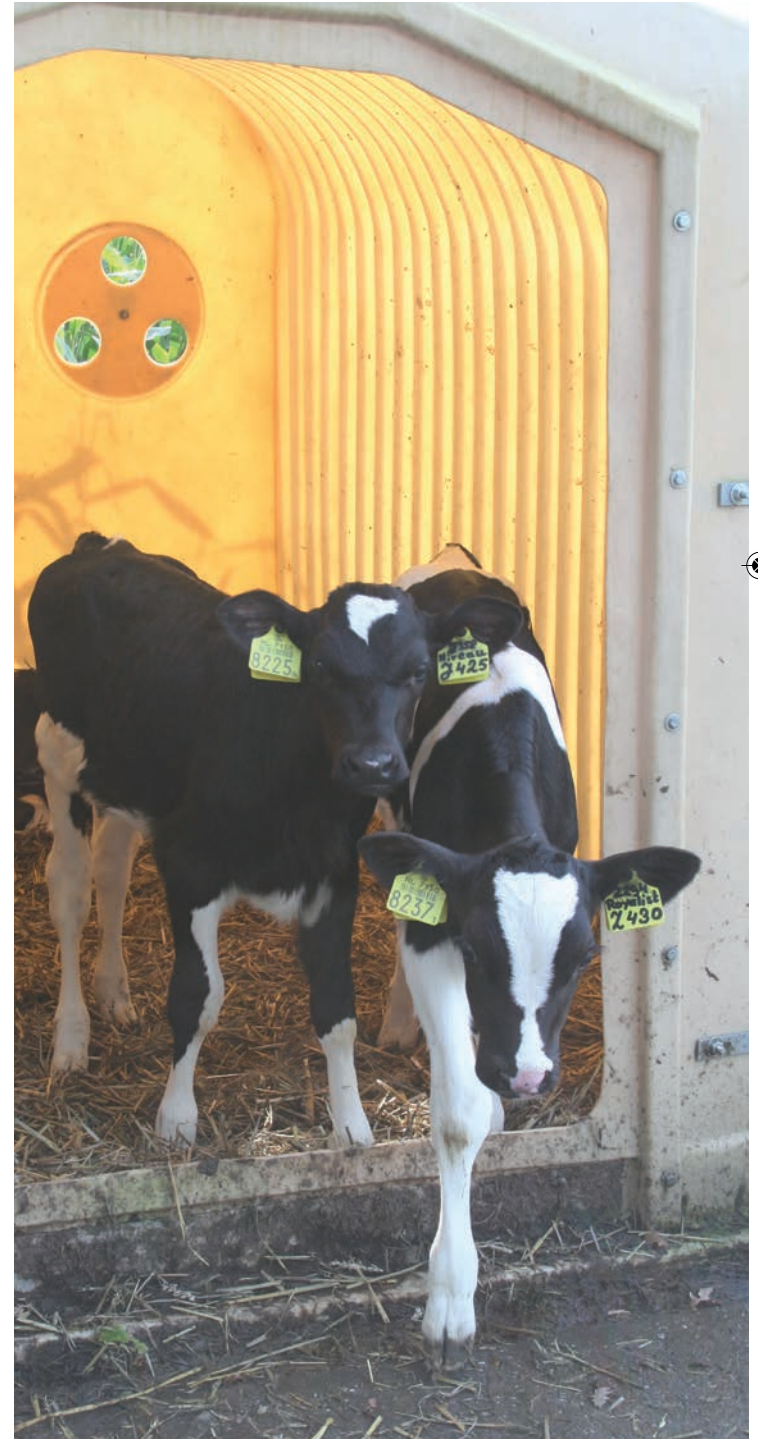
Desondanks staan de omzetten ook in 2012 onder druk. "De depressie is nog niet helemaal afgelopen. In Nederland is de groei van de economie flink afgenomen. Drie kwartalen op rij een daling is slechter dan de eurozone gemiddeld. "Dit is voor een belangrijk deel te wijten aan het feit dat de Nederlandse con-

sument te weinig besteedt. Volgens Klene komt dit omdat er minder inkomen beschikbaar is, maar vooral doordat het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid laag zijn. Toch is de macro-econoom niet pessimistisch over het resterende deel van 2012. "De uitvoer trekt aan. Helaas verandert de consument nog niet. Daardoor zal de krimp over 2012 uitkomen op zo'n 0,5 procent", voorspelt Klene.

De crisis in de voedingsmiddelenindustrie is duidelijk voelbaar, constateert ook sectorbanker Niels Dijkman. "De marges staan onder druk, mede door de kracht van de retail. Daarnaast is meer kapitaal nodig doordat de grondstofprijzen op een hoger niveau liggen." De sectorbanker signaleert een verschuiving van markten, met name de interesse voor afzet buiten Europa neemt toe. "Een goede stap. Het buitenland gaat ons redden. De kansen liggen buiten Europa." Dijkman realiseert zich dat niet iedereen daarvan kan profiteren. "Er is daarbij een groot verschil tussen MKB en internationaal opererende bedrijven. Die laatste kunnen het verschil maken in nieuwe markten."

### Bakens verzetten

Dijkman ziet dat de huidige omstandigheden ervoor zorgen dat de sector dingen anders gaat doen. "Samen-



Het wegvallen van het melkquotum zal leiden tot nieuwe verhoudingen en verstoringen van het evenwicht in de kalverketen.

## >> 'Crisis leidt tot vernieuwing'

### ABN Amro: 'Consolidatie zet door'

De consolidatie in de diervoederindustrie zet door, constateert ABN Amro in de visie op de mengvoederindustrie. Deze ontwikkeling is nodig om in te spelen op de afnemende veestapel, fluctuerende grondstofprijzen en de noodzakelijke lage kostprijs.

"Schaalvergroting biedt een bredere basis voor investering in kennis- en productontwikkeling", aldus de bank. ABN Amro stelt verder vast dat bij het afnemen van de binnenlandse markt, verdere groei moet worden gezocht buiten Nederland, via fusies of overnames. "Maar schaalgrootte is niet de enige succesfactor", stelt de financiële dienstverlener. "Product- of marktspecialisatie, regionale binding, toegankelijkheid en persoonlijke benadering kunnen eveneens het verschil maken, met name voor kleinere en middelgrote bedrijven."



Schaalvergroting biedt een bredere basis voor kennis- en productontwikkeling, stelt ABN Amro.

werken, schaalvergroten, inspelen op duurzaamheid, aanpassen van het businessmodel en zoeken naar nieuwe afzetmarkten, zijn bewegingen die we bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie zien maken."

Columnist en bekend van Foodlog, Dick Veerman, constateert dat sectoren niet kunnen worden gered. "Ondernemers moeten zelf de bakens verzetten." Een van de mogelijkheden is verregaande samenwerking, aangaan van ketenverbindingen. Dit businessmodel is door ABN Amro gekozen om te belichten tij-

dens de presentatie van de Visie op Food en Visie op Agrarisch.

Volgens Jan Uyttewaal, vice-voorzitter van FrieslandCampina, is ketensamenwerking de enige mogelijkheid om de melk van hun leden optimaal te verwaarden. "Aparte merken voor elke melkstroom kost veel meer en het introduceren ervan is complex. In de keten spreken mensen elkaars taal. Bovendien zorgt de ketensamenwerking ervoor dat ketenpartijen gezamenlijke trots tonen over hun product."

In de zuivelketen ontbreekt samenwerking met retail, de marktpartij die volgens Dijkman juist druk zet op de marges. Uyttewaal is van mening dat het voor FrieslandCampina moeilijk is om samenwerking met een retailpartij aan te gaan. "Elke supermarkt wil toch onze melk in het schap hebben, we kunnen geen partij uitsluiten." FrieslandCampina focust in de productontwikkeling momenteel op onderscheidend vermogen. "Authenticiteit is leidend. Optimel heeft meer onze aandacht dan de bulkkaas."

#### Succes

De kalversector wordt door vele andere sectoren gezien als een voorbeeld van een succesvolle ketensamenwerking. Alle schakels in deze productieketen werken intensief samen, de markt is geordend, de kwaliteit van het product gecontroleerd. Een van de partijen die in deze markt actief is, is Denkavit. Volgens Denkavit-directeur Erik Buys is het feit dat alle kalverhouders voldoen aan de kwaliteitseisen van de keten, een van de basisvoorwaarden die deze keten tot een succes maakt. Wyno Zwanenburg, varkenshouder en voorzitter van de Nederlandse Vakgroep Varkenshouders, vraagt Buys hoe het toch kan dat een vergelijkbaar concept niet van de grond komt in de varkenshouderij. "Ook de varkenshouders voldoen allemaal aan hetzelfde kwaliteitssysteem. Hoe komt het dan dat het ons niet lukt om dit te verwaarden in de keten?" Buys is van mening dat het in de varkenssector ontbreekt aan ketenregie. "Bovendien, de kalverketen is

ontstaan uit een crisis in de jaren negentig. Blijkbaar is de situatie in de varkenssector nog niet slecht genoeg om de schakels in beweging te krijgen."

Of de kalverketen ook in de toekomst succesvol zal blijven, is onzeker. Het verdwijnen van de quotering in de melkveehouderij heeft in potentie grote gevolgen voor de kalversector, waarschuwt Buys. "Er komt meer melkpoeder op de markt en minder belangstelling voor nuchtere kalveren. Van alle kanten zal druk op de markt komen na 2015. Daarin moet nieuw evenwicht ontstaan."

#### Geen ideaal

Henk van Latesteijn van Transforum en voorheen onder andere werkzaam bij Vion, constateert dat het ideale bedrijfsmodel niet bestaat. "Maar er zijn volop kansen in de sectoren agro en food om vraaggestuurde processen op te zetten. Er zijn echter maar weinig bedrijven of mensen die het ook gewoon doen." Zelf is Van Latesteijn initiatiefnemer van FarmCity Heerlen. Een voormalig CBS-gebouw wordt hiervoor omgetoverd tot een voedselproductielocatie waarbij productie en afzet direct met elkaar zijn verbonden. "Een korte keten dus." De ondernemer baseert zijn handelen op het hier en nu. "Deze kans dient zich nu aan, doordat het vastgoed goedkoop is. Je weet niet hoe zo'n concept zich op termijn ontwikkelt, maar dat zien we dan wel weer. De prijselasticiteit van de afgelopen vijf jaar bepaalt niet wat ik morgen kan."

Voorwaarde voor succes is geld verdienen, stelt Van Latesteijn. "Zonder winst is geen enkel initiatief duurzaam." Voor het opzetten van FarmCity heeft de ondernemer geen financiële ondersteuning van een bank gekregen. "Banken zijn best conservatief", bekent Pierre Berntsen, directeur Agrarische Bedrijven. "Ze staan vaak terughoudend tegenover het financieren van pilots als deze." Dit heeft Van Latesteijn er niet van weerhouden zijn initiatief verder uit te werken. "Als alles volgens plan verloopt, zullen de eerste producten in het voorjaar van 2013 op de markt komen." ■