

Agropreneurs. De nieuwe helden in AgroFood?

INAUGURELE REDE HARRY VAN DELFT

Woord vooraf

Veel dank voor uw belangstelling voor mijn inauguratie.

Mooi dat u dit moment met mij en de HAS wil delen. Hoewel ik in mijn leven veel bedacht en ontwikkeld heb, kwam de aanstelling als lector - tot voor een jaar geleden - niet op mijn ideeënlijst voor. Toch voel ik me hier als een vis in het water. In de eerste plaats omdat ik hier mensen aantref waarmee het plezierig samenwerken is. In de tweede plaats omdat AgroFoodMarketing mij boeit, mateloos boeit.

AgroFoodMarketing. Bij het woord 'Marketing' kan iedereen zich de relatie met mij goed voorstellen. Bij het woord 'Food' lukt dat ook nog. Maar 'Agro'? Ik kom niet van de boerderij, heb geen groene vingers en geen huisdieren. Werkte langer voor auto's, drop, pepermunt, tandpasta, schoonmaakmiddelen en cosmetica dan voor karnemelk en boerenyoghurt. Ik laat het dan ook aan u te oordelen of deze leemte in mijn ervaring een gebrek danwel een zegen is voor dit lectoraat.

Graag wil ik u meenemen, wil ik u mijn beeld schetsen van het verleden, heden en toekomst van de AgroFood Sector.

Ik ga in op de rol die marketing daarin speelt en ik deel met u de ambities van het lectoraat AgroFoodMarketing. Wat zijn de speerpunten waarmee we aan de slag gaan en al aan de slag zijn gegaan?

Met andere woorden: ik neem u met genoeg mee naar de toekomst van AgroFood. En naar de heldendaden die de toekomst, onze toekomst gaan bepalen.

Harry van Delft,
Lector AgroFoodMarketing HAS Hogeschool



Sinds de zomer van 2011 is Harry van Delft als lector AgroFoodMarketing verbonden aan de Hogeschool HAS te 's-Hertogenbosch. Hij begon zijn carrière in marketing- en salesfuncties bij Fiat Nederland, RedBandVenco en Friesland Coberco. Daarna was hij jarenlang marketing directeur bij Johnson & Johnson Gaba en algemeen directeur van Gaba Benelux en Colgate Palmolive Nederland. Nu is hij partner bij OranjeMund. Harry van Delft woont in 's-Hertogenbosch.

Inhoud

1 INLEIDING

1.1 Samenvatting	7
1.2 Terminologie	8
1.3 Uitdagingen	9

2 ANALYSE: VERLEDEN EN HEDEN

2.1 Vandaag de dag	13
2.2 Macht in de keten	19
2.3 Consumenten in opmars	24
2.4 Samenvatting	27

3 TOEKOMST: ROL EN POTENTIE VAN MARKETING

3.1 Overheid zegt 'topsector'	29
3.2 Gezichtsbepalende trends	30
3.3 Twee marsroutes...	36
3.4 Samenvatting	39

4 AAN DE SLAG: LECTORAAT EN MEER

4.1 Visie en ambities	41
4.2 Enablers waardecreatie	41
4.3 Speerpunten programma	50
4.4 Op naar de helden	51
4.5 Prehistorische consumenten	55

DANKWOORD

Dankwoord	59
Noten & Bronnen	62





has
hogeschool

1 Inleiding

Deze inleiding begint waar onderzoek eindigt: bij de samenvatting, bij de rode draad van deze inaugurele rede. Hierna licht ik enkele kerntermen toe om vervolgens de uitdagingen te schetsen waar wij ons als AgroFoodSector voor gesteld zien. In de roep om nieuwe helden weet ik me ondersteund door groten uit het veld.

1.1 SAMENVATTING

De AgroFoodSector staat voor een aantal forse uitdagingen en fundamentele veranderingen in relatie tot een sterk groeiende wereldbevolking, de noodzaak tot verduurzaming, en “opdrogende” hulpbronnen. Ook de eisen van afnemers en de externe omgeving ontwikkelen zich snel. Het verdienmodel staat ter discussie, want marges in delen van de foodketen zijn te laag.

Naast de route van efficiency en schaalgrootte, wordt een andere marsroute naar de toekomst steeds belangrijker; die waarin de klant en toegevoegde waarde centraal staan. Dat vraagt om een sterkere externe oriëntatie, om continue innovatie en echte bereidheid samen te werken.

In deze ontwikkeling speelt marketing een belangrijke rol. Juist de marketeer is bij uitstek geschikt de kansen en uitdagingen van de markt te verbinden met de kracht en sterkte van de onderneming. En wel zo dat de klant en zijn omgeving belangrijker worden dan de prijs. AgroFoodMarketing ontwikkelt op die manier waarde voor alle stakeholders; niet alleen voor de shareholders. Een enorme verandering, die uitdagend en complex is. Dit toekomstbeeld vraagt om mensen met competenties waarmee we als sector in staat zijn het roer om te gooien. Mensen die ondernemen met het gezicht naar de markt, die goed kunnen samenwerken, die de creativiteit en het lef hebben om te innoveren. We hebben nieuwe helden nodig. Aan het opleiden en inspireren van deze mensen draagt het lectoraat AgroFoodMarketing van de HAS Hogeschool actief bij.

1.2 TERMINOLOGIE

AgroFoodSector

Bezien door de marketing-bril zou de sector eigenlijk Food&Agrosector moeten heten. Omdat het vertrekpunt van een marketeer de eindgebruiker is: de consument in de meeste gevallen. De AgroFoodSector omvat diverse plantaardige en dierlijke voedselketens. Ketens die uit verschillende schakels bestaan: de consument in binnen- en buitenland, retail & out-of-home, groothandel & veilingen, de verwerkende (levensmiddelen)industrie, productie (boeren en telers), uitgangsmateriaal (zaden) en tenslotte de toeleverende industrie (techniek).

De AgroFood keten in Nederland

FOOD			AGRO		
CONSUMENT	← Foodservice en -retail	← Groothandel	← Bewerking en verwerking Food-industrie	← Primaire productie Veehouderij, land- en tuinbouw en visserij	← Toeleveren- de industrie Productie-middelen en uitgangsmaterialen
	200.000	75.00	125.00	194.00	6000
	400.000			200.000	

In de AgroFood werken 600.000 mensen waarvan het grootste deel in bewerking, handel en distributie. Bronnen: Topsector AgroFood Juni 2011 www.topsectoren.nl/agrofood; Maas, J.H.M. (1994), De Nederlandse Agrosector: geografie en dynamiek

Een deel van de producten uit de AgroFoodSector wordt als eindproduct in binnen- en buitenland verkocht. Een aanzienlijk deel echter is input voor de verwerkende (levensmiddelen)industrie. AgroFoodMarketing richt zich zowel op Agro als op Food, zowel op de boeren en telers, als op de producten en diensten van de verwerkende industrie.

Marketing

Marketing houdt zich bezig met de verbinding tussen de producent/aanbieder en zijn afnemer. Ze bewandelt nieuwe wegen om nieuwe klanten

te bereiken, wil de loyaliteit van bestaande klanten vergroten, bedenkt manieren om geld te verdienen, winst te maken en zo de continuïteit van de onderneming veilig te stellen.

Marketing doet meer. Ze inspireert en verleidt. Inspireert om nieuwe producten of andere gewoontes te ontdekken. Om afnemers te prikkelen tot het kopen van producten of diensten. De ware marketeer is op zoek naar een loyale relatie waarin voor beide partijen iets te winnen valt. Hij kent en begrijpt zijn klant, zijn afnemer, speelt daarop in en reageert met een relevant en aantrekkelijk aanbod. Een aanbod dat zich steeds weer aanpast aan de omgeving. En omdat de afnemer steeds verandert, staat ook de marketeer nooit stil.

1.3 UITDAGINGEN

Het economisch belang van AgroFood is heel groot, het is een 'stille motor' van onze economie. Veel mensen realiseren zich niet dat de sector met 600.000 arbeidskrachten en een aandeel van bijna 10%, de grootste is van onze economie en export. Na de VS zijn we de grootste exporteur van agro- en foodproducten in de wereld. Technologisch gezien zijn we op veel terreinen wereldkampioen; twaalf van de veertig grootste foodondernemingen ter wereld hebben een vestiging of R&D-centrum in ons land. Het is een topsector om trots op te zijn.

Tegelijkertijd staat de sector óók voor een aantal grote uitdagingen. De belangrijkste is de groei van de wereldbevolking - acht miljard in 2030 en negen miljard in 2043 – en de impact daarvan op onze planeet. Naast de sterk stijgende behoefte naar voedsel, neemt het probleem aan voedselgerelateerde ziektes toe (bijvoorbeeld obesitas). En ondertussen wenst de maatschappij dat de sector alternatieve productiemethoden ontwikkelt, die voorkómen dat onze natuurlijke energiebronnen uitputten en

Meer productievolume, meer gezonde & veilige producten, meer duurzame productiemethoden, meer kwaliteit. Tegelijkertijd moet er ook winst gemaakt worden. Een lastig dilemma. En voor veel boeren en kwekers een probleem. Want de aantrekkelijke marges in de voedselketen worden vooral in de andere schakels gemaakt.

het milieu en de biodiversiteit onherstelbaar beschadigen en dat er voor primaire producten een eerlijke prijs wordt betaald.

Stemmen uit het veld

ING Bank vraagt zich in haar rapport 'Food 2030' uit het voorjaar 2012 af of we in een foodcrisis terechtkomen: "Een eenzijdige focus op schaalvoordelen zal niet tot een gezonde uitkomst leiden. Er lijkt meer nodig om de maatschappelijke en economische belangen van de sector, consumenten en onze omgeving te dienen. De sector is te aanbod gedreven en te veel gefocust op prijs."

Eveneens dit voorjaar sprak Bert Pauli (gedeputeerde Economische zaken en Bestuur Provincie Brabant) tijdens het HAS Year Event: "De sector staat aan de vooravond van een aantal fundamentele veranderingen. De Agro-producent verdient te weinig, de marges in de tussenschakels van de keten zijn te laag en het imago van de sector heeft een deuk opgelopen. Het roer moet om."

ABN Amro wijst in haar rapport 'Visie op Food' op de schaarste van grondstoffen en de noodzaak om te innoveren en waarde te creëren in samenwerking met andere ketenpartners.

ZLTO-voorzitter Hans Huijbers schrijft in zijn voorwoord van het 'Jaarverslag 2011': "We moeten constateren dat de vraagstukken waar we voor staan, steeds complexer zijn geworden. Enkelvoudige, simpele oplossingen zijn er niet meer voor de vragen die leden ons stellen en die vanuit de samenleving op ons afkomen. Die complexiteit dwingt ons tot een nieuwe integrale aanpak." Ook Herman Wijffels vraagt zich regelmatig hardop af hoe het anders kan. Hij pleit voor een radicaal andere benadering en voor een nieuw kleinschalig gesloten systeem waarin duurzaamheid en gezondere producten centraal staan. Ook de Rabobank heeft een heldere analyse gemaakt en pleit in haar rapport "tuinbouw op weg naar 2030" voor een flexibele en marktgerichte ondernemersvorm voor tuinders waardoor ze succesvoller kunnen inspelen op de snelle veranderingen in de marktomgeving.



Bron: C2B Consultancy

Kortom...

We moeten op zoek naar nieuwe wegen waarmee we een nieuwe balans vinden van kwaliteit en kwantiteit, kosten en opbrengsten, evoluties en revoluties, nieuw en oud, lekker en gezond, duurzaam en goedkoop. In dit veranderingsproces zijn marketeers broodnodig. En het is nodig de verbinding met de consument, de maatschappelijke dialoog, nieuwe inhoud te geven. Ook daarin is de rol van de marketeer groot.

Marketeers zijn bij uitstek geschikt om vanuit de behoefte van consumenten, markten en maatschappij, vernieuwingen aan te jagen en in lijn te brengen met de economische belangen van de onderneming. Om scenario's naar de toekomst te ontwikkelen die People, Planet en Profit met elkaar verbinden. En die AgroFood sector letterlijk “waarden-vol” te maken. Om - met dank aan JP Balkenende - een eigentijdse VOC uit de grond te stampen met ontdekkingsreizigers die de nieuwe wegen naar duurzame groei ontdekken en verder ontwikkelen. Met nieuwe helden. Helden die anders denken en anders doen. En anderen in dat denken kunnen inspireren en meenemen. Of zoals Wim Hulsink van de Rotterdam School of Management zei: “We hebben innovatieve agro-ondernemers nodig: agropreneurs.”

Agropreneurs, de nieuwe helden in AgroFood? Kunnen zij ons uitdagen en inspireren? Helden denken anders, doen anders en gaan door waar anderen stoppen. Door hun enthousiasme en doorzettingsvermogen. Door te blijven geloven dat het wél kan. Door het gewoon te doen. En dat, dames en heren, is precies wat we nodig hebben.



2 Analyse: verleden en heden

Om met de conclusie te beginnen: niets doen is geen optie. De huidige koers van de AgroFoodSector kent geen happy end. Dit hoofdstuk begint met een analyse van het verleden. Vervolgens beschrijf ik kenmerken, onderzoeken en perspectieven van het heden.

2.1 VANDAAG DE DAG

Duizenden jaren lang was de mens jager en verzamelaar. Tot zo'n vijfduizend jaar vóór onze jaartelling. De eerste landbouwers in onze contreien woonden in Zuid-Limburg. Ze jaagden en verzamelden niet meer, ze leefden van de akkers die ze bewerkten, en van de dieren die ze tam hadden gemaakt. Zevenduizend jaar later is er veel veranderd. Of toch niet? Ik kom er aan het einde van mijn betoog op terug.



Jagers en verzamelaars bouwden 7000 jaar geleden de eerste boerderijen in Zuid-Limburg

Prijstdruk

Op velerlei gebied heeft de AgroFoodSector zich sterk ontwikkeld. Met hypermoderne technologieën en zeer efficiënte bedrijfsprocessen lijkt de sector op orde. We mogen ons tot de kampioenen rekenen. Of helden zo u wilt. Kijk maar naar productkwaliteit, borging van veiligheid, productie tegen de laagste kosten, duurzaamheid en efficiënte logistiek.

En toch, toch kampen veel AgroFoodBedrijven met lage opbrengsten. In de laatste schakel van de voedselketen - de FoodDistributie - wordt stevig op prijs geconcentreerd. Retailers zijn echte kruideniers en we weten hoe die op de centen letten. We hebben de laagste supermarktprijzen van Europa en een lage opbrengstprijz bij de retailer zet ook druk op de prijzen in de rest van de keten. Dus ook bij de producent. Gedeputeerde Bert Pauli zei hierover: “Agro-Producenten mogen niet ten onder gaan aan de druk van de retailer.”

Dat die druk enorm kan zijn, weet ik uit ervaring. Een hoofdpijndossier. Maar ik weet óók dat er manieren zijn om aan die prijsdruk te ontkomen. Dat is belangrijk, want het huidige scenario met een te sterke focus op prijs heeft geen happy end. Niet wat betreft de staat van de Nederlandse agrarische bedrijven, niet wat betreft de smaak en kwaliteit van ons voedsel, niet wat onze omgeving en de biodiversiteit van ons milieu aangaat.

Beter gezamenlijk

Wat zegt het ZLTO jaarverslag 2011? “Het dominante economische model kraakt in zijn voegen. Antwoorden liggen onder andere in het realiseren van nieuwe vormen van overleg en samenwerking tussen partijen die een gezamenlijke verantwoordelijkheid zien.”

Samenwerking lijkt een erg voor de hand liggende oplossing en vat binnen onze sector steeds meer post. Het is een middel, geen doel op zichzelf. In die gedachte komt regelmatig de relatie aan de orde tussen de boer en de consument. Zo deed The Food Agency er onderzoek naar samen met onderzoeksbureau Beautiful Lives. Wat signaleert deze AgroFood-communicatieconsultancy bij consumenten?

Een groeiende interesse voor streekproducten en een toenemende wens te willen weten waar ons voedsel vandaan komt. Ook grote ondernemingen hebben dit in de gaten. Hoe vaak wordt de boer niet in tv-commercialen ingezet? Of het nu is voor de koekjes van Lu of voor de gerechten van Knorr. Tel daarbij op de enorme populariteit van Boer Zoekt Vrouw en de cirkel lijkt rond: de consument wil iets met de boer.

Een mooi initiatief is het Tilburgse 'Goei Eete', een soort coöperatie geleid door consumenten, die het rechtstreekse contact zoekt met de boer en zijn producten, en daarbij alle tussenschakels in de voedselketen omzeilt.

Goed boeren

En wil de boer ook iets met de consument? De afgelopen halve eeuw heeft de boer heel wat op zijn bord gekregen. Door industrialisatie en maatschappelijke ontwikkelingen kreeg de boer een ander imago en machtsfactor in de keten. Ook kreeg hij te maken met een veranderende publieke opinie. Iedereen had de mond vol van megastallen, antibiotica, diervriendelijkheid, mestoverschotten, stank, landschapsvervuiling, kunstmestgebruik, bodemverschraling enzovoort.

Het is niet verwonderlijk dat de boer in dat geweld, de consument wat uit het oog heeft verloren en zich - volgens het onderzoek van The Food Agency - noodgedwongen terugtrekt waar hij denkt nog het beste uit de voeten te kunnen door gewoon goed te boeren. "Maar waar 'goed boeren' in de volksmond staat voor lekker geld verdienen, boert de boer allang niet meer goed..." In hetzelfde onderzoek vroeg men consumenten wat boeren hieraan moeten doen. De consument reageerde nuchter: "Als hij het anders wil, moet hij het anders doen. En als hij te weinig verdient, moet hij betere deals afsluiten."

Gelden voor agrarische producenten dezelfde factoren van succes als voor andere ondernemers?

We weten allemaal dat noch ‘de consument’ noch ‘de boer’ bestaat. Daarom ben ik terughoudend om de onderzoeksresultaten van The Food Agency te veralgemeniseren. Toch zit er een interessant gegeven in. Wat doorklinkt is dat consumenten de boer steeds meer zien als een gewone ondernemer, een voedselproducent die zélf verantwoordelijk is voor zijn eigen succes. En om dat te bereiken moet hij ondernemen volgens de normale regels van het spel.

Relatie producent- retailer

Hoe staat het met de relatie boer - retailer? Dit jaar voerden HAS-studenten Bram van Hal en Annemarie Otten - gecoacht door Paula Hehewerth - een onderzoek uit in opdracht van de ZLTO en het lectoraat AgroFoodMarketing. Inkopers uit de foodservice en foodretail werden gevraagd naar de criteria waaraan agrarische leveranciers moeten voldoen om voor inkopers interessant te zijn. De criteria die eruit rolden, kwamen me erg bekend voor: leverbetrouwbaarheid, efficiënte logistiek, een onderscheidend product, (voedsel)veiligheid, goede marge en sterke promotionele ondersteuning. Het zijn dezelfde eisen die aan leveranciers van tandpasta, karnemelk en zoute drop worden gesteld. Niks nieuws onder de zon.

Een ander recent onderzoek. Dit keer door Carina Dusseldorp onder auspiciën van Prof. Dr. Ruud Frambach van de VU Amsterdam in opdracht van OranjeMund. Centraal stonden de tweehonderd topmerken uit de Nederlandse supermarkt. Van deze Fast Moving Consumer Goods merken is de omzetontwikkeling over de laatste tien jaar geanalyseerd. Doel was te achterhalen wat “the drivers of growth-take-off” waren. In goed Nederlands: wat maakt dat merken na een lange periode van stabiliteit plots sterk gaan groeien? Van de tweehonderd merken waren er vijftien die deze growth-take-off lieten zien.

Onderzoek naar Growth Take Off van FMCG-merken

	Growth Takeoff brands	Year of Takeoff	Cumulatieve gemiddelde groei vóór Takeoff	Cumulatieve gemiddelde groei na Takeoff
1	Mentos	2006	1.61%	21.53%
2	Red Bull	2006	5.96%	18.70%
3	Lipton	2005	4.26%	17.93%
4	Hertog Jan	2005	4.77%	15.31%
5	Almhof	2006	-2.10%	14.68%
6	Dreft	2006	-3.27%	13.89%
7	HAK	2006	-6.12%	13.47%
8	AXE	2006	3.25%	12.50%
9	Nescafe	2006	-0.41%	11.83%
10	Karvan Cevitam	2007	-1.84%	11.62%
11	Croma	2006	-6.47%	11.07%
12	John West	2004	-1.63%	10.78%
13	OLA	2007	-0.48%	10.34%
14	Grand'Italia	2007	3.91%	9.31%
15	Pampers	2004	-4.41%	8.06%

	Decline brands	Year of decline	Cumulatieve gemiddelde groei vóór Decline	Cumulatieve gemiddelde groei na Decline
1	Yakult	2007	22.35%	-11.79%
2	Frico	2007	4.20%	-11.51%
3	Lotus	2005	-0.30%	-9.24%
4	Danone	2008	16.73%	-8.79%
5	Beckers	2003	11.77%	-7.82%
6	Pringles	2004	72.66%	-6.84%
7	Hertog	2003	10.61%	-6.55%

De ontwikkeling van 200 merken is onderzocht over een periode van 10 jaar: 2001-2011. Daarvan laten 15 merken een opvallende opleving van hun groei zien (Growth takeoff).

Bron: Symphony IRI Group; VU Amsterdam

Alle vijftien merken hadden drie - altijd tegelijk optredende - kenmerken gemeen:

- 1** continue productontwikkeling en innovatie van het aanbod
- 2** een sterk ontwikkeld category-managementproces, met focus op de klant
- 3** een zeer consistente advertising- en promotiestrategie, waarbij marketing als merkinvestering wordt gezien, en niet als tool van verkoop

Gewone ondernemer

In de ogen van retailers en consumenten is de boer, de teler, een gewone ondernemer geworden (dat geldt ook voor coöperaties). Hij brengt producten op de markt, die volgens de normale spelregels en randvoorwaarden een succes of flop kunnen worden. Voorwaarden die vooral liggen op het terrein van de klant, het product en de communicatie.

Klant

- scherp inzicht en goed begrip van de klant, de afnemers
- uitstekende klantrelaties en een professioneel werkend accountmanagementsysteem
- degelijk logistiek systeem, aansluitend op dat van de afnemer

Product

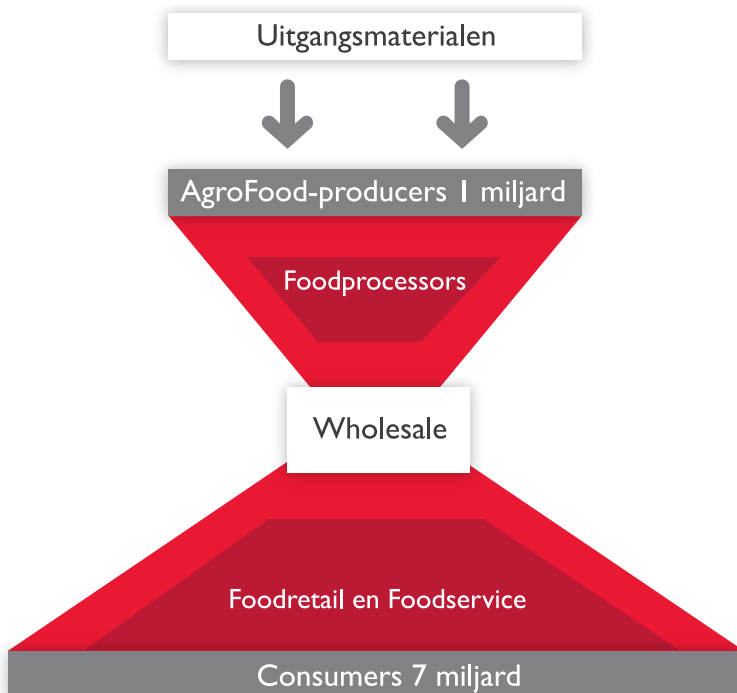
- uniek en onderscheidend product met relevante voordelen voor de klant, de afnemer
- continue proces van productverbetering en- innovatie

Communicatie/promotie

- consistente, actieve communicatie van de unieke proposities
- sterke doelgroepgerichtheid
- transparant, open en eerlijk

2.2 MACHT IN DE KETEN

Ik stipte het eerder aan: de macht in de foodketen verschoof de laatste decennia richting tussenhandel, foodgroothandel en grootwinkelbedrijf. Op wereldschaal ziet het beeld eruit als een diablo: bovenin bijna één miljard boeren, onderin ruim zeven miljard consumenten en ertussenin een beperkt aantal retailers. Deze retailers zijn een belangrijke machtsfactor en bepalen in belangrijke mate het assortiment en de prijzen van onze voeding. In Nederland bijvoorbeeld maakt een tiental mensen uit welke foodproducten u en ik in de supermarkt aantreffen. En hebben een belangrijke invloed op de (lage) prijzen in de winkel en dus ook op die van hun leveranciers en van andere ketenspelers.



De foodketen als een diablo. De macht van de groothandel is sterk; een tiental mensen in Nederland bepalen welke foodproducten in de supermarkt verkocht worden.

Weer de regie

De marge voor de primaire sector - de AgroFoodProducenten - ligt tussen -5% en +0,3% rendement op het eigen vermogen². Geen gezonde situatie. Kunnen we de macht en ook de rendementen eerlijker verdelen? Wat is nodig voor 'fair trade' in Europa? In dit kader een voorbeeld van een Nederlandse wereldspeler op het gebied van zaden en groenterassen: Rijk Zwaan. Een speler aan het begin van de voedselketen. Onlangs sprak ik met de managers van dit bedrijf. Een interessant gesprek, ik was onder de indruk. De managers bleken het machtsspel in de keten scherp te doorzien en hadden een heldere visie hoe daarop in te spelen. Door met alle schakels in de keten contact te hebben. Door hun kennis van consumenten - hun eindgebruikers - steeds verder te verdiepen. Door hun category-managementaanpak. Door actief te zijn met consumentenmerken, bijvoorbeeld Salanova, een eigen merk sla, dat deze zaadteler - met succes - op de markt bracht.



Het voorbeeld van Rijk Zwaan toont aan dat je als speler in de foodketen de regie over je rendement kunt terugpakken, en een deel van de ketenmacht naar je kunt toetrekken. Hoe?

- Door een heldere visie en strategie te ontwikkelen met betrekking tot de ketenbenadering
- Door te differentiëren en marketing in te zetten
- Door actief de samenwerking te zoeken met andere ketenpartners.

En gezien het belang van veel AgroFood categorieën voor de supermarkt, moeten bijvoorbeeld foodretailers en groothandels hier wel oren naar hebben. Die interesse van retailers blijkt ook uit het Top Topics-onderzoek dat GfK Dongen samen met ING in 2011 uitvoerde onder retailers van food en non-food: voor de foodretailer valt het hebben van goede relaties met leveranciers in de top vier van belangrijkste topics voor zijn onderneming. Daarentegen komt in de top tien van de non-foodretailer het begrip 'relatie' niet voor.

Top twintig productgroepen in de supermarkt

(op basis van de omzet)

		Omzet (xmin)	Abs. groei (xmin)	% groei
1	Groenten (Vers)	1,786	13	0,7
2	Vlees (Vers)	1,687	85	5,3
3	Brood	1,477	76	5,4
4	Vleeswaren (Vers)	1,421	54	4,0
5	Sigaretten	1,279	10	0,8
6	Fruit (Vers)	1,265	14	1,2
7	Frisdranken	1,168	53	4,8
8	Nederlandse Kaas	1,147	57	5,2
9	Bier	1,048	15	1,4
10	Stille Wijnen	931	26	2,9
11	Dikvloeibare Melkproducten (Gekoeld)	881	19	2,2
12	Dunvloeibare Melkproducten (Gekoeld)	713	0	0,1
13	Bonenkoffie	691	91	15,2
14	Wild & Gevogelte (Vers)	676	47	7,5
15	Biscuits & Koeken	671	3	0,4
16	Shag	561	14	2,6
17	Droge Snacks	511	26	5,4
18	Geelvet (Gekoeld)	472	34	7,7
19	Chocoladeproducten	467	3	0,7
20	Suikerwerk	455	0	-0,1

Food- en vooral versgroepen domineren de omzet top-10 van de supermarkt

Bron: The Nielsen Company

Top Topics Food



Voor Foodretailers is consumentenmarketing de belangrijkste Topic; de relatie met de industrie staat op plaats 4. De foodretailer vindt in die relatie vooral de prijsonderhandelingen van belang. Daarna scoort samenwerking hoog. Bron: Top Topics-onderzoek / GfK 2011.



2.3 CONSUMENTEN IN OPMARS

De rol, invloed en macht van de consument nemen de laatste jaren fors toe. Via internet en social media vormen en verspreiden zich snel meningen over voeding, gezondheid en duurzaamheid. Belanghebbenden pikken deze signalen op en maken ze onderdeel van nieuw beleid.

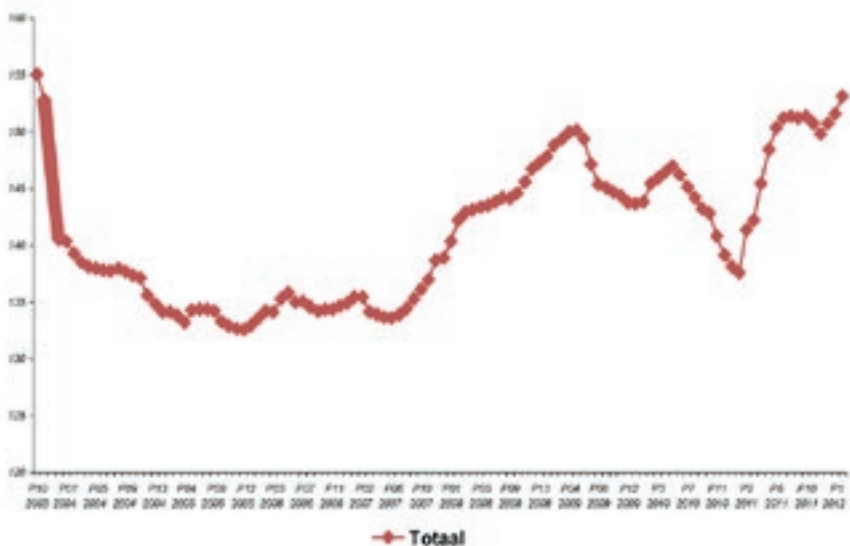
Ongevraagd ventileren

Een voorbeeld: Albert Heijn. Die kreeg in 2003 een lawine van klachten over zich heen toen het salaris van directeur Moberg bekend werd en de grootgrutter tegelijkertijd een aantal personeelsleden ontsloeg. De oordelenstorm, met teksten als : “Liever 440 vakkenvullers dan 1 zakkenvuller”, op internet was (mede) aanleiding het beleid om te gooien. Eind 2003 startte AH een prijzenoorlog en verlaagde duizenden artikelen in

'Liever 440 vakkenvullers dan 1 zakkenvuller!'

prijs met de belofte voortaan 'op de kleintjes te letten'. Alle concurrenten volgden dit prijsagressieve beleid.

Prijsoorlog



Ruim 8 jaar na het uitbreken van de prijsoorlog in de supermarkt zijn de prijzen in 2012 weer op het niveau van de situatie ervoor (2003) Bron: Symphony IRI Group/ 2012

Prijsniveau is het gemiddelde van ruim 70 topproducten uit de supermarkten

- Na de prijsoorlog in 2003 zijn de prijzen tot 2007 laag gebleven.
- Vanaf 2007 zijn de prijzen gestegen tot half 2008, als gevolg van hogere grondstofprijzen.
- Van 2008 tot 2011 weer een druk op de prijzen.
- Vanaf 2011 prijsstijgingen, vooral als gevolg van hogere grondstofprijzen

Natuurlijk profiteert de consument van prijzenoorlogen; hij merkt het voordeel direct in z'n portemonnee. Er dreigen echter ook nadelen. Door de hevige concurrentie verschaalt het aanbod en ligt uitholling van kwaliteit op de loer.

Voorheen belandde de opinie van de consument via marktonderzoeken en onderzoeksbureaus in de directiekamers. Nu liggen consumentenmeningen in no time op alle bureaus waar dan ook in de onderneming. Consumenten wachten niet meer tot er naar hun mening gevraagd wordt via een enquête of groepsdiscussie. Ongevraagd ventileren ze wat ze vinden van producten, diensten of bedrijven en delen dat met iedereen via social media. Met andere woorden: de publieke opinie is een ware machtsfactor geworden.

NGO's in actie

De macht van de publieke opinie blijkt ook uit acties van niet-gouvernementele organisaties als Wakker Dier en de Dierenbescherming. Een factor van belang omdat deze NGO's er regelmatig in slagen retailers tot andere assortimentskeuzes te dwingen. Neem de plofkip-campagne die er rap in resulteerde dat de meeste supermarkten alleen nog kippen verkopen met minimaal één ster van het 'Beter Leven keurmerk'.

Meningen benutten

Nóg een niet te stoppen trend: crowdsourcing³. Daarbij haal je de consument binnen als adviseur, innovator en medebestuurder.



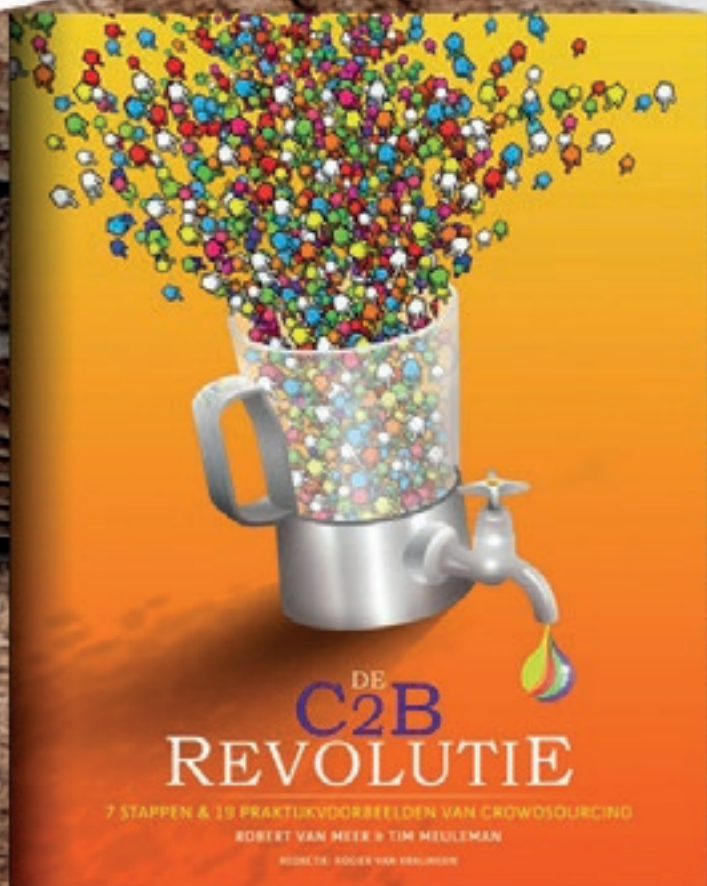
De eindgebruiker dropt immers graag zijn mening. Diverse fabrikanten benutten deze gewoonte door de opinies van grote groepen stakeholders te vertalen naar mogelijkheden en innovaties voor hun onderneming. De succesvolle co-creatiecampagnes van Lays Chips en Lego krijgen inmiddels navolging. Ook Procter & Gamble betreft de consument actief bij de ontwikkeling van het bedrijf; crowdsourcing en co-creatie zijn er geïnstalleerd als nieuwe manier van werken. Ook spelers in AgroFood kunnen zich hierin nog verder ontwikkelen.

2.4 SAMENVATTING

AgroFood is van groot belang voor onze economie en is wereldkampioen op veel terreinen. Maar de rendementen in veel schakels zijn te laag. Zeker de primaire producenten moeten - met het gezicht naar de markt - hun rendementen verhogen. Alleen al om de continuïteit te waarborgen. Zonder winst is er geen lang leven beschoren. Voor AgroFood van heden en toekomst geldt: people, planet én profit.

Nog een knelpunt zijn de te zwakke verbindingen tussen de schakels. Mede daardoor kon de macht in de keten verschuiven van de producent naar de retailer. Perspectief komt er wellicht van de consument. Internet en social media hebben de consumenteninvloed en de macht van de publieke opinie sterk vergroot. En het einde van die ontwikkeling hebben we nog niet gezien. Ook daarin liggen nieuwe kansen voor Agro & Food.

has
hogeschool



3 Toekomst: rol en potentie van marketing

In dit hoofdstuk zoom ik in op het overheidsbeleid, op een aantal gezichtsbepalende trends en op mogelijke marsroutes naar de toekomst. En natuurlijk praten we over de rol die marketing daarin gaat hebben.

3.1 OVERHEID ZEGT 'TOPSECTOR'

In 2011 wees de Nederlandse regering negen topsectoren aan waarin Nederland wereldwijd sterk staat. De AgroFoodSector is er één van. In zogeheten topteam formuleerden ondernemers, wetenschappers en overheid gezamenlijk maatregelen zodat de sector kan blijven concurreren op de wereldmarkt. De plannen werden in 2012 gepresenteerd. Het Topteam AgroFood kwam met drie investeringsadviezen.

1 MEER MET MINDER

Innoveren in duurzame voedselsystemen voor de productie van meer hoogwaardig voedsel met minder gebruik van grondstoffen.

2 HOGERE TOEGEVOEGDE WAARDE

Ontwikkelen van nieuwe producten met meer toegevoegde waarde, gericht op de vier G's: gezondheid, goed gedrag (duurzaamheid), genieten (smaak) en gemak.

3 INTERNATIONAAL LEIDERSCHAP

Komen tot systeemoplossingen op maat voor het internationale voedselvraagstuk, voortbouwend op onze sterke exportpositie.

De wereld om ons heen staat niet stil. Dat die razendsnel verandert wisten we al. Vraag blijft wat we met deze ‘kennis van de toekomst’ kunnen doen? Hoe houden we onze belangrijke sector vitaal en rendabel? Hoe zien de verdienmodellen van de toekomst in AgroFood eruit? En hoe versterken we onze concurrentiepositie ten opzichte van andere landen?

3.2 GEZICHTSBEPALLENDE TRENDS

Voorspellen is lastig. Toch is het belangrijk onze visie te baseren op de krijtlijnen naar de toekomst. Wat gaat er in onze wereld veranderen? Wat zijn de drijvende krachten van de toekomst? Welke trends bepalen het nieuwe gezicht van de AgroFoodsector?

Demografie

In 2050 leven er 25% meer mensen op onze aardbol dan nu. Nu woont minder dan 50% in steden, dan zal dat 60% zijn. De bevolkingsgroei zal zich vooral buiten Europa afspelen. Hier worden we vooral grijzer en wonen we in kleinere gezinnen. En ook al voelen we ons langer jong, we kampen meer met welvaartsziekten.

Economie

Schaarste aan fossiele brandstoffen en stijgende grondstofprijzen zullen effect hebben op de prijzen in de hele keten. Ongewis maar ingrijpend zijn de financiële gevolgen in de Eurozone als landen eruit stappen of streven naar een meer zelfvoorzienende foodproductie.

Ondernemen verandert. MVO - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - zal verhuisd zijn van de tekentafel naar de directietafel, vertaald van denken naar doen en geïntegreerd in ondernemingsplannen. SuikerUnie is er nú al ver mee met zowel een financieel- als duurzaamheidsjaarverslag en ook Unilever zette deze koers in.

Niche-marketing wordt weer interessant. Moderne communicatiemiddelen helpen kleine bedrijven succesvol de strijd aan te gaan met grote concurrenten. Multinationals moeten zich daardoor meer inspannen hun lokale posities te handhaven.

Technologie

Technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de sector, op de productie, verwerking, distributie en ook op het kennisniveau en gedrag van de consument.

De apparaten die consumenten ter beschikking hebben worden kleiner, gemakkelijker, sneller en zorgen ervoor dat we relevante informatie altijd en overal beschikbaar hebben. Bovendien gaan die apparaten ons adviseren, bijvoorbeeld tijdens het boodschappen doen waarbij ze bovendien rekening houden met onze persoonlijke en medische situatie⁴; ons gezondheidsprofiel zal mede bepalen wat we in onze (digitale) winkelkar leggen.

Hightech besturingssystemen van productie en logistiek zorgen voor just-in-time leveringen, onder meer vanuit stadslandbouwtorens en steeds meer afgestemd op ieders koelkast en individuele wensen.

Nike doet dit al: 'you design it, we build it'.

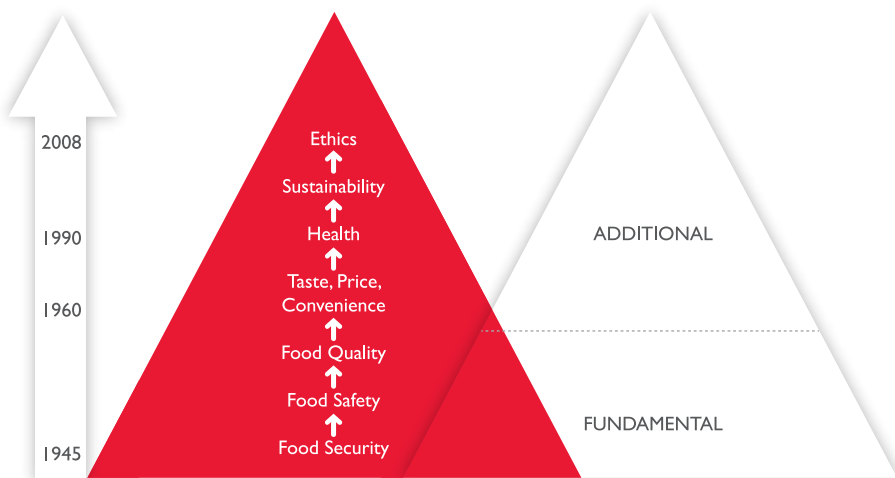


Internet en technologie maken de persoonlijke benadering van de consument door kleine en grote spelers mogelijk. Bron www.nike.com

Enerzijds beïnvloeden digitalisering, virtual communities en social networks de kennis en meningsvorming van consumenten, anderzijds hebben ze effect op innovatie, marktonderzoek en communicatie. Bedrijven als Lego, Lays en Procter & Gamble hebben al ontdekt hoe de consument is in te zetten als co-ontwikkelaar voor hun onderneming. Hoe? Door direct om hun mening en ideeën te vragen.

Kapitaal

Aan de ene kant zal er minder kapitaal beschikbaar komen, aan de andere kant groeit de behoefte om succesvol te innoveren en ondernemen. Nu en in de toekomst moeten ondernemers vaker alternatieve financieringsbronnen aanboren. Er ontstaan nieuwe vormen, waaronder crowdfunding, dat tevens de maatschappelijke betrokkenheid van partijen verstevigt. Andere ondernemersvormen - zoals de coöperatie - maken een revival door.



Trends in the Food Industry (Europe & USA) Bron: Schuttelaar & Partners

De ontwikkelingen in voeding heb ik samengevat in een top 10 Food trends:

① PUUR EN NATUURLIJK

Opmars van producten die 'puur & natuurlijk' heten te zijn. In 2008 begonnen, in 2009 verdubbeld, in 2010 en in 2011 met (meer dan) 30% gegroeid.

② REAL AND SLOW FOOD

Een nieuwe stroming die streeft naar ambachtelijk, natuurlijk en authentiek voedsel.

③ LOCAL FOR LOCAL

Net zo ambachtelijk, authentiek, veilig en duurzaam: local food. Ketens als Walmart en spelers als Hutten, La Place, Plus en Albert Heijn boren lokale foodbronnen aan. En het aantal volkstuinen groeit als kool.

④ EIWITTEN IN HIPPE JAS

Op zoek naar alternatieve eiwitten want duurzaam en gezond. Dat leidt tot insecten, soja, lupine, kikkererwten of kweekvlees op je bord.

⑤ SPECIAALZAKEN & VERSPLEINEN

Opkomst FastFreshConcepten, ABNAMro investeert 85 miljoen in Rotterdamse markthal met honderd versunits, snelle groei aantal vestigingen van Marqt.

⑥ ACTIEF, VITAAL EN GEZOND

Aandacht voor senioren. Wat wenst de vergrijzende bevolking? Handige verpakkingen, uitgebalanceerde voeding, specifieke gezondheidsclaims.



Versconcepten groeien sterk in populariteit, vooral in de grote steden

Bron: Foto-archief Harry van Delft

7 WETGEVER VOERT DRUK OP

Voedingsrichtlijnen in de VS tegen vet, suiker en zout, Deense vettax tegen obesitas, hart- en vaatziekten, want producten moeten gezonder en duurzamer. (Vreemd dat Nederland de diëtist schrapte uit het basispakket).

8 WHAT YOU SEE IS WHAT YOU GET

Eerlijk, oprecht en open communiceren. Een verhaal dat klopt, een verhaal van mensen. Fairtrade ondernemen en je maatschappelijk verantwoord gedragen.

9 PREMIUM IS HOT

Massaal speuren we naar de uitersten: van super discount tot super premium en uiteraard betaalbaar.

10 24/7

Waar en wanneer het jou uitkomt je boodschappen inladen op speciale pick-up points en - in 2025 - de helft van je aankopen online doen. Op dit moment kopen we nauwelijks 1% van ons voedsel online. Onlangs raamde EFMI Business School dat we binnen tien jaar 5 tot 7% van onze voeding online bestellen. Aan het verdienmodel moet nog wel gesleuteld worden.

People, Planet, Profit & Pigs

Maart 2012. Ik lees een persbericht. Over het rapport van het LEI (onderdeel van Wageningen UR) dat aan staatsecretaris Bleker wordt aangeboden: "De Nederlandse varkensketen moet zich meer richten op de behoeften van de Noordwest-Europese consument. De achterblijvende verdien capaciteit is het grootste knelpunt in de sector. Winst kan alleen worden gehaald als beter op de consumentenmarkt wordt aangesloten. Dat kan als er nieuwe waardemodellen worden ontwikkeld die leiden tot marktconcepten met een hogere toegevoegde waarde. [...] De Nederlandse varkenssector is altijd gewend geweest om verdien capaciteit te zoeken in het verlagen van de kosten." De rapportopstellers adviseren energie te steken in de opbrengstkant door te streven naar producten die in de ogen van de consument een hogere toegevoegde waarde hebben. "Kleine stijgingen van de opbrengstprijzen kunnen daarmee de voorwaarden scheppen voor een goed economisch resultaat van de ketenpartners én voor een wijze van produceren die aan de maatschappelijke eisen op het gebied van duurzaamheid voldoet." Drie maanden later, in de zomer van 2012, bezoek ik het VIC, het varkensinnovatiecentrum in Sterksel. In de toelichting op het lopende onderzoeksprogramma hoor ik de manager zeggen: "Kostprijsverlaging is hier geen thema meer." De effecten van acties door NGO's als Wakker Dier en Dierenbescherming zijn duidelijk; er wordt voortdurend een nieuwe maatschappelijke norm neergezet die effect heeft op de hele keten. In Nederlandse winkels wordt de huidige één ster voor dierenwelzijn de minimumstandaard voor vlees. Laatste citaat uit het LEI-rapport: "Bij verdere ontwikkeling van marktconcepten is meer aandacht nodig voor smaak en beleving." Een prima advies lijkt me....



VIC Sterksel. Bron: Fotoarchief HAS Hogeschool

3.3 TWEE MARSROUTES

Voor producenten in de AgroFoodSector tekenen zich twee wegen af naar de toekomst. De ene is gericht op schaalgrootte, efficiency, low cost, concurrerende prijzen; een strategie die ook in de levensmiddelenindustrie, volgens Bureau Berenschot door ongeveer een derde van de bedrijven wordt gehanteerd. In deze low cost strategie wordt de marge en winst van de producent vooral bepaald door de mate waarin hij slaagt om een goed product tegen zo laag mogelijke kosten te produceren. De andere route is gericht op meer differentiatie en toegevoegde waarde; een weg die impulsen zoekt rondom begrippen als samenwerken, innovatie en consumentgericht ondernemen. Veel pleitbezorgers die ik eerder memoreerde - onder anderen Pauli, Huijbers, Wijffels - neigen naar een verdere uitbouw van deze nieuwe weg.⁶ Ook voor het lectoraat AgroFood Marketing ligt de focus op deze route: met meer differentiatie en toegevoegde waarde.

Berenschot deed eerder dit jaar onderzoek naar de strategie-vorm die door de spelers in AgroFood worden gehanteerd. Nu en in de komende jaren. Opvallend is dat in de primaire sector er nauwelijks een verschuiving waarneembaar is in de verhouding van de strategieën 'low cost' versus 'differentiatie'. In de levensmiddelenindustrie is die verschuiving juist heel groot. In 2011 volgde 1/3 van de voedselverwerkers de low cost strategie. Voor 2012/2013 daalt dit percentage naar een kwart!

Een route waarbij we het ketendenken omdraaien en de echte dialoog aangaan met de consument, de eindgebruiker. Hiervoor zal ook in het groene onderwijs meer aandacht moeten komen.

Hoe deze twee marsroutes zich in de verre toekomst naast elkaar zullen ontwikkelen, is onduidelijk. Voor beide routes is ruimte. Ruimte - dus potentie - is er ook voor de export van onze unieke, technologische kennis die bij beide scenario's zeer waardevol is. Want ook kennis die kan bijdragen aan de oplossing van mondiale voedselproblemen kunnen we tot waarde brengen. Tot ver over onze grenzen⁷.

Marketing

Wat is de rol van marketeers in deze tweede marsroute, van differentiatie en waardecreatie?

Ten eerste: marketeers weten dat hun taak ligt in het succesvol en onderscheidend verbinden van enerzijds de kwaliteiten van de onderneming en anderzijds de kansen in de markt. Voor deze verbinding is een sterke externe oriëntatie nodig. Precies daar is de verandering vandaag de dag groot. En precies daar kan de marketeer zijn toegevoegde waarde tonen. Ook of juist in AgroFood.

Ten tweede: in essentie veranderen de principes van succesvolle marketing in de toekomst niet. Succesvolle marketing blijft zich baseren op een aantal vaste voorwaarden. Kern daarvan is het hebben van:



Ton Janssen, de man achter Tasty Tom.

Bron: Tasty Tom

- een uniek, onderscheidend product en passende prijs,
- goede relaties met en kennis van afnemers en
- een helder, relevant en transparant verhaal dat aanzet tot actie.

Dat blijft nodig om succesvol te ondernemen. Het speelveld waarin marketing opereert verandert echter ingrijpend. Vooral de maatschappelijke en sociale context waarin de marketeer moet opereren wordt steeds belangrijker. Het een-op-een verbinden van zijn product met de klant is niet meer voldoende. De AgroFood Marketeer moet rekening houden met meerdere stakeholders, met alle belanghebbenden in zijn omgeving; niet alleen de shareholders.



*Willem&Drees zorgen voor producten van lokale boeren in het supermarktschap.
Bron: Willem&Drees*

3.4 SAMENVATTING

De toekomst van AgroFood ligt vol uitdagingen. Economisch gezien is het een sector met vele kansen en perspectieven voor de spelers. Maar wel op voorwaarde dat die spelers vanuit een sterke externe oriëntatie, heldere strategische keuzes maken, de samenwerking binnen de keten nadrukkelijk opzoeken en de kunst van het innoveren verder ontwikkelen en toepassen. Een sterke externe oriëntatie betekent dat de klant en zijn omgeving belangrijker worden dan de prijs. In dit intensieve proces kunnen marketeers een regisserende rol spelen en kunnen ze doen waar ze goed in zijn. Mits ze de toekomstige rol begrijpen van marketing. Een rol waarin marketing en waardecreatie zich ontwikkelen van added value voor shareholders naar shared value voor stakeholders. Een enorme verandering.



4 Aan de slag: lectoraat en meer

Dit hoofdstuk gaat over visie en ambitie, over middelen om waarde te creëren, over de speerpunten van AgroFood-Marketing, over marketingkrachtig onderwijs dat helden voortbrengt, en over consumenten die geen steek veranderen.

4.1 VISIE EN AMBITIES

De contouren van het toekomstbeeld 'AgroFood' worden scherper, helder, duidelijker. Met aan de ene kant de marsroute via 'schaalgrootte & efficiency' en aan de andere kant de route van 'differentiatie & toegevoegde waarde'. Voor het lectoraat AgroFoodMarketing van de HAS ligt de focus op de route van toegevoegde waarde. Dat scenario, die marsroute, vraagt om nieuwe impulsen in het onderwijs en in het bedrijfsleven.

Het lectoraatteam wil daarvoor graag nieuwe kennis ontwikkelen en delen over deze meer maatschappij- en consumentgerichte benadering van AgroFood, waarin waardecreatie voor alle stakeholders centraal staat. Concreet betekent onze ambitie dat we een fundament willen leggen voor een Centre of expertise AgroFoodMarketing. Dit centre wil docenten en studenten ondersteunen en inspireren en wil businessprojecten voor bedrijven verder helpen professionaliseren.

4.2 ENABLERS WAARDECREATIE

Hoe brengen wij binnen Agro& Food waardecreatie tot stand? Welke middelen hebben we om waarde te creëren? Wat kunnen we doen om nog betere producten en diensten te ontwikkelen die voor stakeholders van belang zijn? Wat betekent dat voor het lectoraat?

Innovatie

Voor marketeers is en blijft innovatie een belangrijk instrument. Weliswaar worden de uitgangspunten complexer. Stonden voorheen de interne doelen van de organisatie en de behoeften van eindgebruikers centraal, in de nabije toekomst moeten ook sociale en maatschappelijke wensen optimaal en eigentijds bevredigd worden. Innovatie is hard werken - 1% inspiratie en 99% transpiratie - want een idee dat niet wordt uitgevoerd heeft geen waarde. En vooral het go-to-market-proces, het naar de markt brengen van innovaties, is een belangrijk speerpunt voor het lectoraat.

Merkenkracht

Campina is het grootste merk in de Nederlandse supermarkt met een omzet van bijna € 400.000.000 (consumentenbestedingen). De sterkste groeier onder de groeimerken, gemeten door Symphony IRI in Foodretail, is het versmerk Bio Plus met een groei van 43% naar 54 miljoen omzet in 2011.⁸ Zo zijn er meer voorbeelden van merken die er in onze wereld toe doen.

Top 5 Versmerken

Top 5 versmerken in NL		
Top merken vers		
		Omzet x Index
		€ 1.000.000
1.		82,0 97,6
2.		70,4 93,6
3.	 Jouw verscheidenheid aan producten voor thuis	53,9 142,6
4.		50,6 108,4
5.		48,6 104,2

De vijf grootste versmerken in Nederland; Campina blijft buiten beschouwing omdat dit merk ook veel niet-versproducten voert. Bron: SymphonyIRI Group, 2011

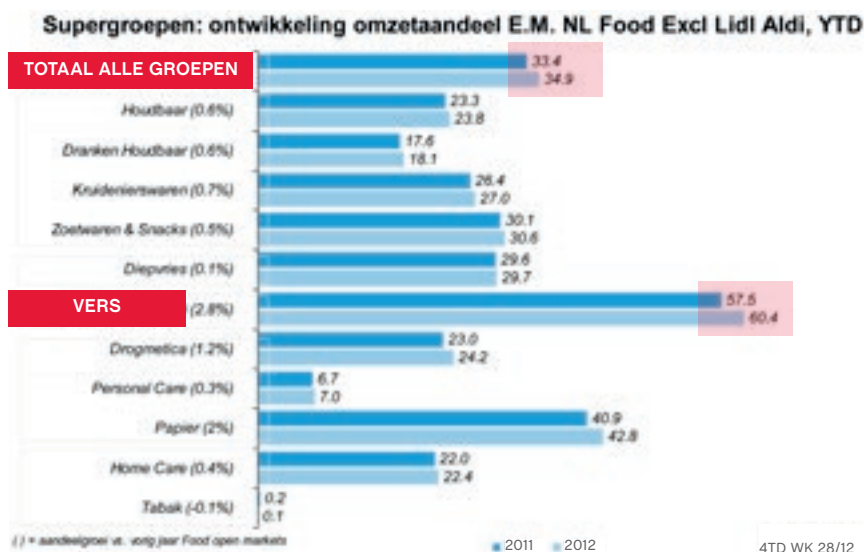
Merken kunnen in de AgroFoodSector een nog veel grotere rol spelen. Ze kunnen zelfs in vers-sectoren met een hoog private labelaandeel als benchmark opgeld doen. Rini Emonds van SymphonyIRI Group: “Een A-merk naast een private label zorgt voor prijsafstand en een andere prijsperceptie bij de consument. Daar waar merken worden toegevoegd, profiteren vaak ook andere merken. Kijk maar hoe Innocent, Healthy People en Chiquita de hele categorie van verse fruitsappen hebben laten groeien.” Waarschijnlijk speelde dit mechanisme ook mee bij de comeback - na tien jaar - van het merk Melkunie in het zuivelschap.



Na tien jaar is Melkunie weer terug in het zuivelschap (2012).

Bron: FoodPersonality

Aandeel van retail-merken (Private labels) per categorie (in %). Food Retail



Het aandeel private label is in 'vers' fors hoger dan in andere product-groepen. Toch is er potentie voor versmerken. Bron: The Nielsen Company

Maar er kan meer én met meer rendement. We willen als lectoraat het merk- en conceptdenken een nieuwe impuls geven. Door kennis te genereren, modellen te ontwikkelen, de rol van keurmerken te benutten en strategieën als verleiding en beleving, storytelling, entertainment en design nadrukkelijk aan bod te laten komen.

Distributie

Twee factoren bepalen de grote variëteit aan distributieconcepten. Ten eerste de ketenspeler die de distributie aanstuurt (producent, groothandel, coöperatie of retailer). Ten tweede de vorm en de lengte van de keten (rechtstreeks naar de consument, via eigen winkels, marktconcepten en/of internet of via het distributiekanaal van derden).



Een zuivelfabriek waar boeren met toewijding van de beste kwaliteit melk een (h)eerlijk eindproduct maken: kaas uit het hart. In de huisstijl, op de verpakkingen en de website draait alles om de waarden trots, authentiek en eerlijk. Bron: www.robingood.nl

Met het oog op het creëren van meerwaarde, bieden alternatieve distributieconcepten kansen.

AgroFood-distributieconcepten gericht op de eindgebruiker, consument

AgroFood-distributieconcepten gericht op de eindgebruiker	Via eigen winkel/ groothandel	Via winkel/ groothandel/ outlet van derden	Via Markt/ Markthal	Via internet
Agro-Producent	Boerderij-winkel/ Landwinkel	Shop-in-Shop (lokaal)	Kraam op lokale versmarkten/ versunit in markthal	Boeren-on-line
Levensmiddelen-fabrikanten	Flagstores (koffie)	Merken & Private labels		FoodMerken online (Nespresso)
Groothandel/ Tussenhandel/ Coöperatie	(ZB) Versgroot-handel	Shop-in-shop en eigen merken (Willem & Drees/ GIJS/ de Guyt)	Vers Warenhuizen (Landmarkt/ Marqt)	Website van groothandel/ "www.rechtstreeksvande boer"
Retailer	Diverse winkelformules in verschillende formaten: van hypermarkt tot kiosk-format	Shop-in Shop (slager/ bakker in hypermarkt)	de Markt-koopman	Winkelformules online

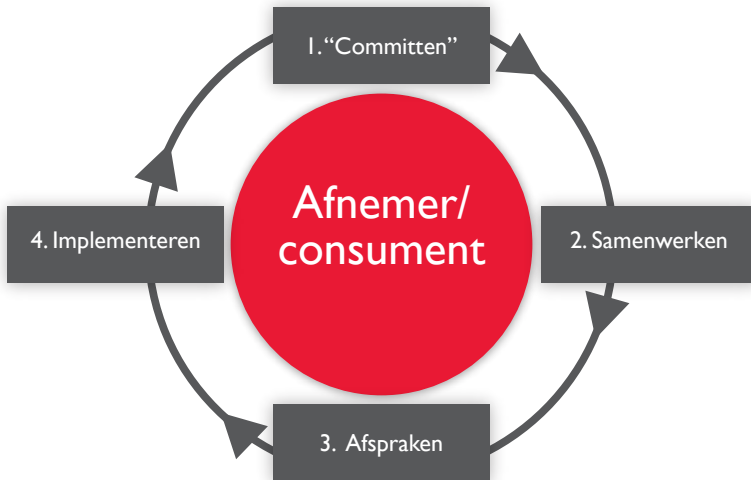
Er zijn veel wegen die naar Rome leiden...Bron: Lectoraat AgroFood Marketing, HAS Hogeschool

Samenwerking

Of het nu komt omdat 2012 het jaar van de coöperatie is of dat er iets anders speelt, feit is dat het aantal coöperaties in Nederland fors stijgt: van 5.400 in 2009 naar 7.500 in 2012.⁹ Dé kernbegrippen van vandaag én morgen: 'co-creatie', 'crowdsourcing', 'coöperatie'. Omdat als we wérkelijk de (nodige) veranderingen willen doorvoeren, we elkaar moeten opzoeken. Niet verwonderlijk dat wij ons als lectoraat verdiepen in de kunst van het samenwerken.



Het wiel van ketensamenwerking



De kunst van het samenwerken is essentieel voor het lectoraat AgroFoodMarketing.

Communicatiekanalen

Internet opent talloze deuren. Ook of juist voor de kleinere spelers in de keten. Of nu gaat om shopping, thuisbezorging, bereidingstips of de samenstelling van je sapkuur, groentepakket danwel menu. Via het digitale wegennet - inclusief social media - staan we in direct contact met de eindgebruikers en kunnen we met maatwerkoplossingen inspelen op drijfveren als tijdgebrek, kosten en service. Het einde van de mogelijkheden is nog lang niet in zicht. Iets om als lectoraat scherp in beeld te houden en uiteraard te volgen.

Kapitaal

Vaak staat gebrek aan geld de laatste stap van idee naar markt in de weg. Het aantrekken van risicodragend kapitaal is nodig om de marktpotentie van dat ene idee daadwerkelijk te verzilveren. Kapitaal is een erg belangrijke enabler voor waardecreatie maar geen speerpunt voor het lectoraat.

Ondernemerschap en leiderschap

Over leiderschap zijn veel boeken en waarheden geschreven.

Een beruchte misvatting is dat succesvol leiderschap gelijkstaat aan een sterke leider en dat sterke leiders garantie zijn voor ondernemingssucces. Twee van mijn favoriete boeken - 'Good-to-Great' (Jim Collins) en 'The Breakthrough Company' (Keith McFarland) - bieden betere en cruciale kennisbagage: bedrijven die hun leiders tot koning kronen, leggen het af tegen ondernemingen die hun organisatie en de klant tot koning maken. En dat betekent: je dienstbaar opstellen, zorgen voor een sterk team, je focussen op en richting geven aan een consistente koers.

Leiderschap is geen speerpunt voor het lectoraat. Toch willen we de denk- en doekracht van marktgerichte ondernemers nu en straks versterken. Vooral omdat het juiste leider- en ondernemerschap zo'n belangrijke succes-enabler is.

Lef, durf & moed

Kennis over effectief leiderschap is één, kennis over het managen van veranderingen is twee. Stephen Robbins beschrijft in 'Het managen van mensen' dat wij gewoontedieren zijn en ons van nature verzetten tegen veranderingen. Die succesvol doorvoeren is dus een lastige kwestie. Breekijzer volgens Robbins? Participeren in het bedenken van oplossingen. Dit verklaart wellicht het succes van crowdsourcing. Zoals de 'patatje-joppie-campagne' van Lays waarin consumenten meeproefden en stemden voor hun ideale chips. Bijna 700.000 mensen deden mee. En de verkoop van de chips overtrof alle prognoses.

4.3 SPEERPUNTEN PROGRAMMA

De ambities van het Lectoraat AgroFood Marketing zijn groot. Op deze plaats noem ik slechts de speerpunten van ons programma.

- **WHY**

Ontwikkelen van meer inzicht in en begrip van consumenten plus hun gedrag en hun psychologische drijfveren in relatie tot waardecreatieconcepten.

- **HOW**

Ontwikkelen van relevante kennis over criteria en toepassingsmogelijkheden van de waardecreatie in de 4G-speelvelden: gezondheid, goed gedrag (duurzaamheid), genieten (smaak) en gemak.

- **WHO**

Bijdragen aan een sterkere markt- & klantgerichte attitude binnen de sector en de FoodMarketing profilering van de HAS.

Kennis ontwikkelen, delen en toepassen liggen dicht bij elkaar. Het lectoraat wil een open en transparant platform worden waar kennis over AgroFoodMarketing en waardecreatie toegankelijk is. In twee richtingen: halen en brengen. Voor studenten, docenten, bedrijven en kenniscentra. De vormgeving van dit platform hopen we binnenkort te kunnen invullen. Voor verdieping van onze kennis is het onderhouden van stevige verbindingen met anderen een must. We willen intensief samenwerken met marktonderzoekbureaus, externe deskundigen en topinstituten in binnen- en buitenland, met andere hogescholen en universiteiten (zoals die in Amsterdam, Eindhoven, Tilburg en Wageningen) en met kennisleveranciers zoals bijvoorbeeld GfK Dongen, LEI en de SymphonyIRI Group.

Bedrijfsleven

In de groei van het lectoraat speelt de relatie met ondernemers en

The wheel of AgroFood marketing



Waardecreatie begint met een beter begrip van de eindgebruiker, de klant, de consument Bron: Lectoraat AgroFood Marketing HAS Hogeschool

ondernemingen een belangrijke rol. Prioriteit is kennisontwikkeling en toepassing in relatie tot de waardecreatie in de 4G-speelvelden. De verbinding met bedrijven in agro en in food houden we levendig via het HAS netwerk en de HAS events, ons eigen kennisplatform, via workshops en seminars en natuurlijk via de mensen en projecten met bedrijven.

4.4 OP NAAR DE HELDEN. DE STUDENTEN VAN NU!

De groene hogescholen in Nederland hebben plannen voor gespecialiseerde Centres of Expertise. HAS Hogeschool richt zich op de ontwikkeling van een Centre of Expertise Food. Dat is mooi en daar draag ik graag aan bij. Want het past in de behoefte van de markt, bouwt verder op de unieke competenties van de HAS en verdiept haar Foodprofilering als toepassingsgericht topinstituut in 'the green economy'.

Centres of Expertise

Dier	Greenports	Food
Voeding, diergezondheid, welzijn	Duurzame productie, technologisch innovatie, logistiek, veredeling	Productontwikkeling, procestechnologie, voeding & gezondheid, voedselveiligheid, logistiek, samenwerkende waardeketen

Biobased Economy	Duurzaam produceren en Ondernemen	Duurzaam leren en ontwikkelen van Professionals
Groene grondstoffen voor energie en chemie, ontwikkeling non-foodproducten, kringloopsluiting, reststroombenutting	Duurzame productie, high tech farming, ondernemerschap	Kennisinnovatie-, transfer en circulatie, leren en ontwikkelen van professionals, leren in programma's en organisatie-ontwikkeling

De Centres of Expertise (CAH Dronten, Hogeschool HAS, InHolland, Van Hall Larenstein) kunnen meer marketing gebruiken.

In de huidige contouren van het plan voor de Centres of Expertise is de rol van marketing mij echter te mager ingevuld. Ook binnen die van het Centres of Expertise Food. Hoe deze leemte op te vullen en de plannen te versterken? Ik doe drie suggesties.

Marketing gaat over marktgericht ondernemen en de ontwikkeling van onderscheidende producten en diensten op een maatschappelijk, sociaal en economisch verantwoorde manier.

1. MEER MARKETING IN ONDERWIJSPROGRAMMA'S

Het beeld dat marketing het werkterrein is van gladdes jongens met mooie praatjes, is achterhaald. Bovendien komen we er niet met alleen procesinnovatie. De sector heeft meer marketing, meer consumentdenken en meer marktgerichte ondernemers nodig. Een nieuwe mindset die ons klaarstoomt om tegemoet te kunnen komen aan de eisen van onze toekomstige omgeving. Marketing is daarin keihard



nodig. In het verleden mochten we met melk meer mans zijn, in de toekomst zijn we pas met marketing meer mans.

Het 4M-concept van weleer zal zich in Agro vertalen naar "Met Marketing Meer Mans" Bron: Het Reclame Arsenal en Wilbert Schreurs, schrijver van '100 jaar reclame klassiekers'

Met marketing kunnen we de sector structureel en succesvol verbeteren: meer klantgericht, meer toegevoegde waarde, meer rentabiliteit. Dit vereist een sterkere marketingfocus in het totale groene onderwijs, in het hart van het onderwijsprogramma. Studenten moeten competenties ontwikkelen waar zijzelf en ook de sector van profiteren. Competenties die gericht zijn op:

- managen van veranderingen en innovaties
denken vanuit de behoefte van de klant/ consument
- samenwerken met diverse partijen en belangen
- versterken van het creatief en oplossingsgericht denken en doen

Ook voor professionals, nu al actief in onze sector, kunnen we dit aanbieden via de cursussen en trainingen.

2. NÓG BETER MARKETINGONDERWIJS

Het marketingonderwijs mag innovatiever, sterker. Met meer inspiratie en motivatie voor docent en student, met een aantrekkelijke balans tussen theorie en praktijk, met vorm en inhoud die aansluiten bij de wereld van vandaag en van morgen. Als lectoraat buigen we ons momenteel over een pilot waarin we een e-learning concept willen uittesten. Op initiatief van Manon de Kort en in samenwerking met Pearson Benelux, een wereldwijde uitgever op het gebied van marketingonderwijs.

3. FOODMARKETING. KANSEN VOOR EEN NIEUWE OPZET VAN DE AFSSTUDEERRICHTING FOOD MARKETING

Er lijkt ruimte voor een nieuwe FoodMarketing opleiding, of aanpassing van een bestaande. Die ontwikkeld zou kunnen worden en gebouwd op 5 pijlers: foodtechnologie, foodmarketing, foodketen, category-management en brand-management. De mogelijkheden en kansen hiervan zullen in latere fase worden geëvalueerd.

Profit, Planet en People

Via deze weg geven we een actieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de groene sector en leggen we nieuwe koppelingen

- tussen Agro en Food, met nieuwe impulsen voor de waardecreatie-strategie
- tussen burger en agro, met ruimte voor een nieuwe, transparante maatschappelijke dialoog
- tussen HAS Hogeschool en haar omgeving, met een duidelijker foodmarketing-profiel

Via deze weg kunnen we ook de helden van de toekomst creëren. Helden die vernieuwend, duurzaam en rendabel ondernemen. Helden die producten en diensten aanbieden die voor de eindgebruikers relevant, aantrekkelijk en betaalbaar zijn. Profit, Planet en People dus. We gaan het gewoon doen!

4.5 PREHISTORISCHE CONSUMENTEN

Ik begon mijn betoog met zeventuizend jaar geleden. Letterlijk mogen jagers en verzamelaars verdwenen zijn, in onze genen zijn ze nog nadrukkelijk aanwezig. Dat ontdekten onlangs onderzoekers van de VU Amsterdam. Ons brein verandert veel langzamer dan onze omgeving waardoor we dingen doen die lang geleden goed voor ons waren, maar nu echt niet meer. Dat verklaart waarom we de prehistorische neiging hebben hulpbronnen uit te putten en het milieu te vervuilen. Als jager ga je gewoon naar de volgende bron wanneer de eerste opgedroogd is. Uit het VU-onderzoek: “Veel van ons milieuonvriendelijke gedrag wordt gedreven door vijf menselijke oerdriften: de voorkeur voor eigenbelang, de drang naar status, de neiging om anderen te imiteren, de aanleg voor kortzichtigheid en de neiging om ongrijpbare problemen - zoals klimaatverandering - te negeren.” Driften... zijn ze niet net als de behoeftenpiramide van Maslow? En kennen we die niet heel goed in marketing?



Het laatste voorbeeld komt van Dr. Tim Denison. Deze psycholoog aan de Universiteit van Essex deed in 2003 onderzoek onder tweeduizend mensen. Hij keek naar het koopgedrag van mannen en vrouwen in kledingwinkels. Eén van de onderzoeksvragen was “Hoe lang houden man en vrouw het winkelen samen vol? Na hoeveel minuten krijgen ze onenigheid?”

Marketeers moeten de consument nog beter begrijpen. Ze moeten meer weten van zijn psychologische drijfveren waardoor ze beter kunnen inspelen op zaken die er echt toe doen. Een Nederlands filosoof - J. Cruijff - zei het zo: “Je begrijpt het pas als je het door hebt.”

Het antwoord? Na 72 minuten. Oorzaak van de enigheid? Mannen kopen gericht, ze kopen datgene wat ze al in hun hoofd hebben. Hun bloeddruk gaat omhoog bij de aankoop en daalt vervolgens razendsnel. Vrouwen nemen de tijd, kijken rond en hebben minder precies in hun hoofd wat ze willen. Hun bloeddruk gaat niet zo snel omhoog en daalt na aankoop minder rap. De verklaring van psycholoog Dr. Denison? “Dit gaat terug tot de oertijd toen mannen jagers waren en vrouwen verzamelaars.” De jagers en de verzamelaars uit de oertijd zijn de consumenten van vandaag. Het is belangrijk dat we hen beter begrijpen om als AgroFood-Sector producten en diensten te leveren die er ook in de toekomst toe doen waardoor we onze toonaangevende rol in de nationale economie en in de rest van de wereld kunnen behouden, versterken en uitbouwen. Ik wens ons daarbij veel heldendaden toe.

Kernpunten:

- *Toekomstbeeld ‘AgroFood’ verloopt via twee marsroutes*
- *Voor het lectoraat AgroFoodMarketing ligt de focus op de route van differentiatie en waardecreatie voor alle stakeholders*
- *Extra impulsen in het onderwijs en het bedrijfsleven zijn nodig om de nieuwe helden klaar te stomen, die met het gezicht naar de markt ondernemen en de sector een gezonde toekomst kunnen geven*



Dankwoord

Allereerst wil ik de mensen bedanken van het eerste uur. Petra Buijs die me in contact bracht met HAS Hogeschool. Domingo Loth die mij introduceerde als kandidaat-lector. En het College van Bestuur dat de moed had mij aan te stellen. Dank voor het in mij gestelde vertrouwen.

Mijn aanstelling als lector begon een jaar geleden. Sindsdien werk ik samen met docenten en studenten van de HAS bij de uitvoering van hun afstudeer-, bedrijfs- en onderzoeksopdrachten. Met veel plezier.

Ik geef gastcolleges in de meeste opleidingssectoren, ben betrokken bij workshops, masterclasses en seminars en heb partnerships met onderzoeks- en kennisinstellingen aangehaald. In deze rol geniet ik van de samenwerking met docenten en het team van de afdeling Communicatie en Internationalisering. Dank voor jullie collegialiteit, inspirerende ideeën en samenwerking. Speciaal bedank ik Marieke Ellenbroek die een grote rol speelt in de communicatie van het lectoraat, en ook voor haar rol in de voorbereiding van deze dag. Margarita Millenaar wil ik evenmin ongenoemd laten.

Dan de leden van het lectoraatteam: Margit van den Anker, Manon de Kort, Domingo Loth, Maaïke de Vries en Antien Zuidberg. Bedankt voor jullie collegialiteit, inspirerende energie en prettige samenwerking. Ik kijk uit naar de continuering tijdens de ontdekkingsreis die dit lectoraat is. Door mijn bedrijfservaring als marketeer, directielid en consultant ben ik het afgelopen jaar ook betrokken geweest bij externe opdrachten voor bedrijven en instellingen zoals de sectoren tuinbouw, alternatieve eiwitten en insecten, vleesverwerking, versretail, real food, graan- en meelproducten, zoetwaren en life sciences. Ik ben ZLTO, HAS KennisTransfer, Westertoren Innovatie Centrum en mijn collega lectoren erkentelijk voor hun openheid en positieve opstelling samen te werken en van elkaar te leren. Mijn degelijke, Brabantse opvoeding leerde me denken volgens duidelijke normen en waarden. Ik leerde ook openstaan en luisteren naar de mening van anderen, maatschappelijk betrokken te zijn en op zoek te blijven naar hoe je iets kunt bereiken zonder energie

Droom groots. Al onze dromen kunnen werkelijkheid worden, als we maar de moed hebben ze na te blijven streven.

te verliezen in doodlopende routes.

Wat ik eveneens meekreeg, was mezelf blijven. En daar ben ik blij om. Het gezegde ‘Wees jezelf, er zijn al zoveel anderen’ is me op het lijf geschreven. Het zijn overigens kernwaarden waar je als marketeer heel goed mee uit de voeten kunt: goed luisteren en kijken en datgene wat je hoort en ziet op een onderscheidende manier vertalen naar producten en diensten die voor mensen en organisaties relevant en betekenisvol zijn. De afgelopen dertig jaar heb ik veel geleerd, vooral van fantastische mensen waarmee ik mocht samenwerken. In de mooiste bedrijven: Fiat Nederland, RedBandVenco, Friesland Coberco, Johnson & Johnson Gaba, Colgate Palmolive en OranjeMund. Ik werkte met plezier. Met veel plezier, met veel passie en veel uren, heel veel uren. Daardoor raakte de balans werk-vrijetijd nogal eens in de knel. Gelukkig heb ik een vrouw die goed kan relativeren en die me regelmatig op het rechte pad zet zodat er tijd is voor het gezin, voor Martin en Inger, voor familie en vrienden. Dank je wel Thea, voor je support en inspiratie. Zonder jou was het niet zo mooi gelopen.

Tot slot: ik voel me prettig bij het idee dat je nooit klaar bent, dat het elke dag beter kan, dat opgeven geen optie is, dat niets onmogelijk is. Ik dank u voor uw aandacht. Ik heb gezegd.

Meer zien en horen van de nieuwe helden in AgroFood? Bekijk de interviews met onze helden en hoor de mening van HAS-specialisten en docenten. Zij worden op hun beurt ondervraagd door (oud-FoodMarketeer) Frits Sissing.

Welkom op www.hashogeschool.nl/heldengezocht.

COLOFON

Dit boekje is uitgegeven ter gelegenheid van de Inaugurele Rede van Harry van Delft, lector AgroFood Marketing bij HAS Hogeschool op 25 september 2012.

Tekst: Harry van Delft

Coördinatie en regie: Marieke Ellenbroek

Grafische vormgeving: Bureau Ponjee, Alphen aan de Maas

Druk: Drukkerij Tielen, Boxtel

Noten

- 1 Retaildata 2001 - 2012: SymphonyIRI Group
- 2 LEI in opdracht van de Rabobank
- 3 'De C2B Revolutie', Tim Meuleman en Robert van Meer,
- 4 'Drastic changes for the Food Industry. Radical scenario's', NCE Culinology, Norway 2011
- 5 'VMT, Innova Market Insights', april 2012
- 6 'Food 2030', ING, 2012
- 7 'AgroFood in 2020, FD Outlook, 2011
- 8 SymphonyIRI Group, 2011
- 9 'Waardecreatie door coöperatie", ICC
- 10 Real Food is een aanduiding voor vers, puur en authentiek voedsel, meestal ook vanuit de eigen streek en duurzaam geproduceerd: "eerlijk en heerlijk"

Bronnen

- ABN Amro/ Niels Dijkman: "Samen de wereld veroveren", maart 2012
- Collins, Jim: 'Good-to-Great'
- Berenschot (ism VMT): '(geen) Tijd voor strategie in AgroFood sector', 2012
- Dusseldorp, Carina: 'Drivers of Brand growth takeoff or slowdown in the Fast Moving Consumer Goods Industry' onder auspiciën van Prof. Dr. R. Frambach, VU Amsterdam, juli 2012.
- FD Outlook: 'AgroFood in 2020', oktober 2011.
- FNLI: "De stille kracht. Route voorwaarts voor de Nederlandse levensmiddelenindustrie", 2010
- ICC: 'Waardecreatie door coöperatie'
- HAS/ZLTO: 'Onderzoek naar selectiecriteria en randvoorwaarden voor succes van Real Food', 2012.
- ING Bank: 'Food 2030 Samenwerken vanuit een nieuwe mindset', juni 2012.
- Maas, J.H.M.: 'De Nederlandse Agrosector: geografie en dynamiek', 1994.
- McFarland, Keith R.: 'The Breakthrough Company'
- Rabobank: 'Floreren met flexibiliteit. De Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030', 2012
- Rabobank: 'Beter met minder. De toekomst van de Nederlandse glasgroenteteelt richting 2015', 2010

-
- Rabobank: 'Groeien in waarde. De toekomst van de Nederlandse pot- en perkplantensector', 2011
 - SIGN: 'Op weg naar marktgericht innoveren', 2011.
 - Scheurs, Wilbert: '100 jaar Reclame Klassiekers'.2010
 - The Food Agency/Beautiful Lives: 'Boer en consument hebben elkaar nog niet veel te melden", 2012.
 - Vugt, Mark van, Vladas Griskevicius en Stephanie Cantú: 'The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing, Policy and Social Entrepreneurship', Journal of Public Policy & Marketing, VU Amsterdam, 2012.
 - Wijnands, J., H.J. Silvis: 'Onderweg: de concurrentiepositie Nederlandse Agro sector', juni 2000, LEI, Den Haag (projectcode 64372.1, rapport 3.00.03).
 - Wulfen, Gijs van: 'Nieuwe producten en diensten bedenken 3.0'
 - www.topsectoren.nl/agrofood, juni 2011.
 - Zevenbergen, Leen: "t is groen! En groener wordt het niet'
 - ZLTO: 'Jaarverslag 2011'
 - ZLTO: 'Visie: meerwaarde - voorwaarde'

