



BESCHEIDEN GAMECHANGER ZOEKT MEDESTANDERS

# REMCO KOK WIL DINGEN ANDERS DOEN

In november won hij de 'Purpose Award 2018': Remco Kok, Campofrio-Benelux CEO, startte een revolutie bij Stegeman en Imperial Meat Products. Zijn doel: in 2025 een halvering van de hoeveelheid vlees in de producten. Zijn uitnodiging aan de sector: "Doe met ons mee!"

Aan welke bedrijven denken we het eerst, als we het hebben over 'een revolutie in de levensmiddelenindustrie'? Waarschijnlijk aan De Vegetarische Slager of aan Tony's Chocolonely, die aan de weg timmeren met thema's op het gebied van voedseltransitie en betekenisvol ondernemen. Minder snel aan Stegeman in ieder geval. Toch zette de vleesverwerker, met een heritage van een jaar of 160, een radicale stip op de horizon: in het jaar 2025 een halvering van de hoeveelheid vlees in producten. Ligt het aan ons, of aan Remco Kok dat we dat niet wisten? "Tja", zegt hij in zijn kantoor in Deventer, "ik ben een bescheiden jongen en misschien zijn we wel iets te veel onder de radar gebleven tot nu toe. Maar ik realiseer me dat als je ergens in gelooft, je daarmee naar buiten moet. Daarom heb ik ook ja gezegd tegen dit interview."

#### LIEFDE

Kok, onder meer ex-Albert Heijn, kwam de

gelederen van Campofrio Food Group zo'n zeven jaar geleden versterken. Het kan geen toeval zijn dat er sindsdien heel veel veranderd is, maar Kok benadrukt meerdere malen dat hij niet van 'ik' is. Ofwel: de stappen die er gezet zijn, zijn een joint effort. "Het leiderschapsteam Benelux, een man of 50, is een aantal jaren geleden samen gaan zitten om zich de vraag te stellen, wie zijn we eigenlijk? Kijk, de prijzen, marges en daarmee ook de kwaliteit, staan onder druk in de vleessector. De reden waarom Stegeman al zo lang bestaat, is de liefde en aandacht die hier in het product wordt gestoken. Kwaliteit staat hoog in het vaandel."

Volgens Kok betekent 'dingen met aandacht doen' in de huidige tijdgeest iets meer dan alleen maar 'kwaliteit' en 'genieten'. "Je moet verder om je heen kijken. We kennen inmiddels allemaal de effecten van vlees eten: de

hoeveelheid water die voor een kilo vlees nodig is, de hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot die vlees veroorzaakt en de kwesties rond dierenwelzijn. Daarom willen we zaken anders aanpakken. Dat is óók 'dingen met aandacht doen.'" Boven het blanco vel dat Kok en zijn leiderschapsteam voor zich hadden liggen, kwam uiteindelijk '0-50-100' te staan. Dat staat voor 0 procent waste, 50 procent vlees en 100 procent transparantie. Hoe die percentages ook voor zichzelf spreken, we lopen ze toch even door met Kok.

#### NUDGING

"Als je je realiseert dat we nu tientallen procenten weggooiën – van boer tot en met consument – is dat onacceptabel. Draai dat wereldwijd terug en je maakt een enorm verschil. Dat gaat niet alleen over vlees, maar ook over bijvoorbeeld energie. We hebben in België dan ook een zonnepark neergezet en overwegen dat ook in Nederland te doen. 'Aandacht' >>



*De oproep van Remco Kok aan vleesverwerkende bedrijven in Nederland: Eén: "Doe met ons mee. Laten we er als industrie iets gaafs van maken." Twee: "Werk met ons samen. Op alle denkbare manieren, of het nou gaat om productontwikkeling of productie, conservering, verpakking. Het maakt niet uit of je klein of groot bent."*

*"Wat Stegeman te bieden heeft? Meeliften op onze merken, onze distributie (ook buiten de Benelux), gebruik maken van onze kennis en profiteren van onze transparantie. We maken altijd duidelijke afspraken vooraf omdat we niet van scheve gezichten achteraf houden."*

gaat ook voor mensen. Alle medewerkers die bij ons werken, willen we goed meenemen naar de toekomst."

Het inmiddels bekende credo 'minder maar beter vlees' is de '50 procent minder vlees' en 'het vlees dat we maken moet beter en kwalitatiever zijn'-ambitie ten voeten uit. Kok zegt dat hij zijn collega's daarin vrij makkelijk meekreeg. De buitenwacht zou eerlijk gezegd iets anders verwachten. De mannen en vrouwen van Stegeman zijn toch vleesverwerkers pur sang? Heeft hij echt niet met de vuisten op tafel moeten slaan? "Nee, dat archetype klopt niet. Onze mensen zijn juist trots op de beweging. Een beetje nudgen (vriendelijk duwen, red.) kwam daar natuurlijk wel bij kijken, maar het meeste komt toch van de mensen zelf." In

Spanje, waar het hoofdkantoor van Campofrio Food Group zit waar Stegeman onderdeel van uitmaakt, moesten ze de kat wel iets meer uit de boom kijken. Hoe zuidelijker je immers gaat, hoe meer mensen gehecht zijn aan vlees op hun bord. "Maar ook daar waren ze gevoelig voor de visie, het grote verhaal," vertelt Kok. "En ach, we hoeven de verschillen tussen noord en zuid niet te overdrijven. In Spanje zijn de consumenten inmiddels ook verder."

#### KWETSBAAR OPSTELLEN

Als je hem zo hoort praten, krijg je het idee dat hij het hele traject al in zijn hoofd heeft uitgestippeld. Maar dat is niet het geval. "Je weet niet hoe dingen lopen. Je slaat een pad in waarvan je denkt dat het het juiste is. Problemen die je onderweg tegenkomt, moet je maar zo goed mogelijk proberen op te lossen. Wél belangrijk is om dat in opperste transparantie te doen. Dat betekent: jezelf kwetsbaar opstellen." Hij geeft een voorbeeld: "Bij Campofrio Benelux werken ze al een tijd lang aan vleeswaren zonder smaakversterkers of andere toevoegingen. We hebben bij de introductie eerlijk verteld dat die producten niet per se gezonder of beter zijn. Het zuivere verhaal is: consumenten willen vleeswaren zonder E-nummers en daarom maken we die. Wij presenteren niet iets anders dan dat."



Zijn voorbeelden, zijn idolen, vindt Kok binnen zijn eigen bedrijf. "Ik geef toe dat het wel een beetje cheesy klinkt, maar het zit bij de mensen. Die vinden dat we dit moeten doen." Verder zijn er de usual suspects, zoals Jaap Korteweg van De Vegetarische Slager (waar Stegeman trouwens mee samenwerkt) en Henk Jan Beltman van Tony's Chocolonely. "Maar ik vind de plant based bottle van Coca-Cola ook heel inspirerend! Met de schaal die ze hebben, kan je wereldwijd een enorm verschil maken." Toch zit het geheime recept bij mensen als Korteweg en Beltman, die – net als Kok – voortdurend de samenwerking opzoeken met derden. "Zowel voor '0', voor '50' als voor '100' geldt dat samenwerken een must is. Als je alleen je eigen stukje gaat zitten doen, gaat het niet werken."

#### HERFORMULEREN EN INNOVATIE

Een makkelijk voorbeeld is de samenwerking met supermarkten, omdat Stegeman veel private label produceert. "Uit de vleeswaren die we produceren, hebben we inmiddels ontzettend veel hulpstoffen zoals zout, suiker en E-nummers gehaald. Zulke innovaties ontstaan alleen in wisselwerking. Ik ben er ook voor om dat allemaal 'open source' te doen. Dat versnelt de vooruitgang alleen maar." Maar is Kok dan niet bang voor zijn concurrentiepositie? "Nee, want zo opereer je vanuit eigen kracht," stelt hij. "En voortdurende innovatie is uiteindelijk de belangrijkste sleutel tot

succes." Dat de supermarkten over die zout, suiker- en E-nummers reductie overigens weinig communiceren, vindt hij jammer. Het zijn immers winstpunten.

De weg naar minder vlees wordt door Kok en de zijnen op meerdere manieren bewandeld. Er zijn vleesvervangers, vegetarische smeerzels (onder het merk Aoste) en Campofrio Food Group gaat zelfs in de vegetarische tapa's (bijvoorbeeld met roomkaas gevulde pepers). Een spectaculaire innovatie is de vleeswarenlijn 'Vollof', die een half jaar geleden is gelanceerd. Daar is 30 procent groente in verwerkt. Kok is geen techneut, en op de vraag wat de technologische implicaties zijn voor de productie van zulke vleeswaren, kan hij geen details ophoesten. Maar dat het uitmaakt, is evident. "Het maakt al verschil of je BLK-vlees gebruikt of gangbaar vlees. BLK gedraagt zich in de rijping van een droge worst anders. Sommige machines zijn wel te hergebruiken voor de vervaardiging van (deels) vegetarische producten, maar soms moet je investeren. Dat loopt snel in de miljoenen." Zoals hij eerder al zei; je slaat met de beste bedoelingen een pad in, maar garanties worden er niet gegeven. "Of – en hoe snel – je je investering terugverdient op dit vlak is heel moeilijk te zeggen. Er is een bepaalde mate van 'black box', hoewel we natuurlijk geen idiote risico's nemen. We are not betting the farm. De andere kant van het verhaal is dat de lage prijs van vlees en vleeswaren helemaal

is doorgeslagen. Innovaties geven toegevoegde waarde."

#### SCHAALVOORDEEL

Die negatieve prijsdynamiek voor vlees is volgens Kok moeilijk te doorbreken, maar het kan deels wel. "Met beter vlees, en met bijvoorbeeld meer vegetarische varianten." Een belangrijke uitdaging die daar nog achter zit, is het publiek meekrijgen. "Met de mond belijden zij van alles en nog wat, maar hun gedrag laat wat anders zien." Voelt hij zich verplicht om dat consumentengedrag bij te sturen? "Zeker! Veranderingen komen pas op gang als meer mensen de kar gaan trekken. Wij kunnen met onze bekende merken – zeker ook in België – invloed uitoefenen. We investeren onevenredig veel in nieuwe producten. We moeten oplossingen toegankelijk maken en kosten acceptabel houden."

Of Remco Kok straks één van de gamechangers in de wereldwijde voedseltransitie wordt? Wij zouden er niet raar van opkijken. De schaal die Campofrio Food Group in Europa heeft is namelijk één, maar de eigenaar van Campofrio Food Group is Sigma en dat is groot (heel groot!) in the Americas. "Daar zit ook mijn activisme ja. Ik vertel mijn verhaal daar een paar keer per jaar. Je weet nooit wie wat besluit op basis daarvan."

 [www.stegeman.nl](http://www.stegeman.nl)