

De commerciële veranderingen in de Nederlandse voedselketen en de kwaliteitseffecten op de primaire sector in Nederland

Jan-Willem Grievink
FoodService Instituut Nederland

1. Een samenvatting van zes belangrijke issues	3
2. Het karakter van de Nederlandse voedselketen.	4
3. De marktaandelen en bewegingen	5
a. De kanalen	
b. De voorspellingen tot 2020	
4. De machtsverhoudingen	6
a. Wat gaat er veranderen in de ketenmacht	
b. Wanneer veranderen machtsposities?	
c. Groter worden als doel op zich	
5. De aantallen foodverkopende winkels en hun functie	10
a. Exploitatiedruk als probleem	
b. Het foodlandschap in 2015	
c. Het krachtenveld tussen thuis consumenten en buitenshuis.	
6. Het gedrag van de consument verandert ^{*1}	16
a. De Trend Trechter als aanjager van veranderingen	
b. De 4 G's in consumentengedrag	
7. De assortimenten veranderen	18
8. Het vraagstuk van de waardegroei	19
9. Als ik boer of tuinder was...	20

¹ Het lijkt niet logisch om de bewegingen van de consument pas in hoofdstuk 6 te behandelen. Toch heb ik er bewust voor gekozen om dat wel te doen. Ik hoop dat het duidelijk zal zijn na het lezen waarom dat gedaan is. Grotendeels is dat omdat de consument zich ook laat beïnvloeden door de foodsector zelf en omdat die foodsector vaak eerder 'door' heeft hoe de consument zal gaan veranderen.

Een samenvatting van de aandachtspunten

In dit Essay zitten argumentaties die tot discussie voor de toekomst van de Nederlandse land- en tuinbouw aanleiding kunnen geven. Ik som die zes belangrijkste discussiepunten tevoren op.

1. Er is overcapaciteit in de foodproductie. Dat versterkt de macht van de supermarkten in hun functie van commodity inkopers. Dat heeft ook tot effect dat er (nog meer) druk op de prijzen komt. Voor de industrie betekent dit dat er een nadrukkelijke keuze komt om mee te (kunnen) doen in... A. De lage prijzen spiraal (nog groter, nog efficiënter, nog goedkoper kunnen produceren). Of B: de zoektocht naar toegevoegde waarde. Producten maken waarvoor retailer en consument meer geld willen betalen.

2. Er zijn teveel vierkante meters supermarkt. Dat maakt dat er (nog) meer druk komt op de rentabiliteit van de supermarkt. Aan de ene kant versterkt dat de concurrentie (zowel op de inkoopmarkt om goedkopere prijzen te krijgen, maar ook op de verkoopmarkt om omzet te kunnen afsnoepen van de concurrent). Aan de andere kant verhoogt dat de noodzaak om meer producten te kunnen verkopen waar een hogere marge op zit. Dat zijn dan producten waar de consument graag iets meer voor wil betalen of producten die zo uniek zijn (omdat andere supermarkten dat niet hebben) dat een hogere consumentenprijs niet zo opvalt.

3. De foodconsumptie zelf kan alleen groeien doordat consumenten meer gaan betalen voor alle levensmiddelen die ze per jaar gebruiken. We gaan namelijk niet meer kilo calorieën consumeren. Integendeel zelfs: we worden gestimuleerd om minder te gaan eten. Dus willen we de consument meer laten betalen, dan moeten die producten ook meer 'waard' zijn in de ogen van de consument. Bijvoorbeeld omdat ze het leven (en het koken) gemakkelijker maken, gezonder maken of omdat het gewoon zoveel lekkerder is. Producten met toegevoegde waarde dus.

4. De maatschappij verandert zodanig dat consumenten de komende jaren minder thuis zullen gaan koken en vaker functioneel buitenshuis zullen gaan eten en drinken. Voor dat buitenshuis eten is de supermarkt (tot nu toe) niet zo geschikt als verkoopkanaal. Alle foodservice kanalen wel: Horeca, gemakswinkels, cateringbedrijven etc. Die zullen dus ook omzetaandeel gaan wegplukken bij de supermarkt. En eten buitenshuis zal altijd iets duurder zijn dan eten thuis. Dat betekent dus een waardegroei. Maar omdat het aanbod van buitenshuis concepten grotendeels via gestandaardiseerde formules en concepten zal gaan, betekent het in het begin ook een verarming in het totale foodassortiment. Pas later zullen de assortimenten in de foodservice gaan groeien en differentiëren.

5. Sommige retailformules (zoals AH) ontwikkelen zich tot een merk. Ze werken eraan dat de consument dat merk volledig vertrouwt. Dat betekent dat zo'n supermarktformule zich in toenemende mate met de productieketen gaat bemoeien. Aan de ene kant omdat ze een (merk-)naam hebben te verliezen en dat risico willen ze niet lopen. Vandaar de toenemende controle op het productieproces. Maar dan alleen op die terreinen waar ze risico lopen (dus vooral bij versgroepen en bij eigen merken). De tweede reden voor een retailer om zich meer met de keten te bemoeien heeft te maken met overbodige kosten uit de keten halen. En de derde reden is dat een retailformule waarde hecht aan unieke producten. Door zich al voor in de keten te bemoeien met die keten, denken ze dat te kunnen bereiken.

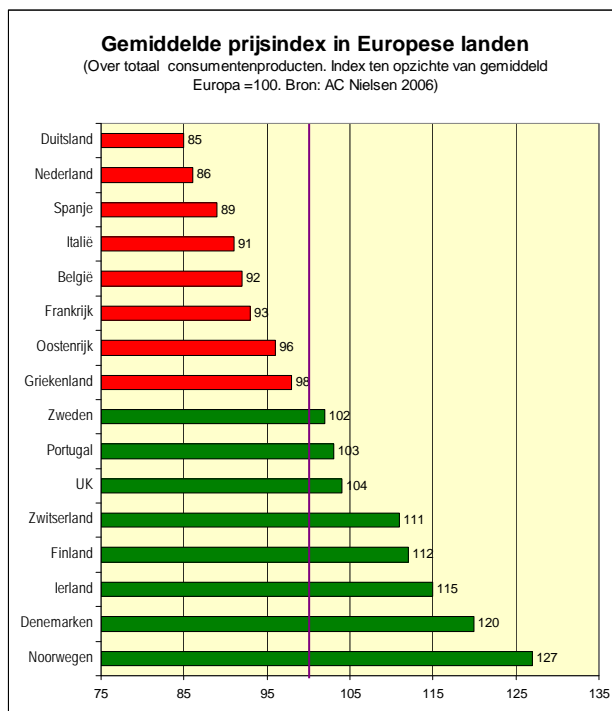
6. Deze vijf kernontwikkelingen hebben effect op de Nederlandse foodindustrie. Dat versterkt de noodzaak voor strategische keuzes. Mede doordat in de toenemende internationalisering van de voedselketen en in de toenemende commoditisering van de assortimenten,... twee vragen centraal komen te staan: A. Aan de ene kant de vraag of je een sterke toekomstpositie kun verwerven door je te gaan concentreren op costleadership en efficiency,... en B. de vraag of je juist sterker wordt door een focus te leggen op innovatie en/of de productie van toegevoegde waarde assortimenten. En de vraag of beide strategieën gelijktijdig in één bedrijf samen kunnen gaan, zal in de praktijk opnieuw beantwoord moeten worden. Een derde optie voor fabrikanten is helemaal toegewijd te gaan werken voor één retailformule en vanuit een 100% transparantie een innige samenwerking op te bouwen met die retailer.

In het Essay wordt een ontwikkeling van de Nederlandse foodsector geschilderd, waarin deze 6 punten naar voren zullen komen.

Het karakter van de Nederlandse voedselketen

De Nederlandse levensmiddelen distributie en de –industrie hoort tot de modernste van de wereld. Bedrijven als Unilever, Heineken, Ahold, Douwe Egberts, horen in hun sectoren tot de wereldtop. Datzelfde geldt voor de primaire sectoren als de tuinbouw (rasveredeling, glastuinbouw, sierteelt, melkveehouderij etc).

Wat betreft de levensmiddelen distributie is Nederland een buitengewoon ‘goedkoop’ land. In onderstaande grafiek is de gemiddelde prijsindex van consumentenproducten van verschillende Europese landen met elkaar vergeleken door het marktonderzoekbureau AC Nielsen (over prijzen in 2006). Daaruit blijkt dat Nederland na Duitsland het goedkoopste West-Europese land is met voedings- en genotmiddelen die via de supermarkt worden verkocht.



In Duitsland hebben de hard discount supermarkten (ketens als Aldi, Lidl, Norma e.d. een marktaandeel van 41%.

In Nederland is dat (inclusief Dirk vd Broek en Nettorama) ongeveer de helft (21%). Toch is het totale prijspeil nauwelijks hoger dan in Duitsland. Dat komt omdat ook de overige supermarkten in Nederland relatief goedkoop zijn in vergelijking met andere landen.

De UK wordt gedomineerd door kwaliteitssupermarkten waar het verkopen van toegevoegde waarde producten veel verder ontwikkeld is. In de UK speelt hard discount ook een veel kleinere rol (nog geen 3% van de markt).

De Nederlandse supermarktwereld wordt gekenmerkt door winkels met een homogeen karakter qua oppervlakte. We hebben geen hypermarkten en we hebben relatief ook weinig echt heel kleine winkeltjes. Bovendien heeft Nederland een hoge bevolkingsdichtheid en is de spreiding van de bevolking ook veel evenwichtiger dan in alle andere landen om ons heen.

De supermarkten lijken in Nederland dan ook veel op elkaar. Met uitzondering van de echte discounters en de kleine buurtwinkels hebben de meeste supermarkten een assortiment tussen de 10.000 en 18.000 artikelen. In landen om ons heen is die spreiding veel groter (tussen 8.000 en 40.000 artikelen). Die homogene assortimenten maken dat het kostenpeil bij de verschillende soorten formules ook minder verschilt dan elders. Maar gelijktijdig geeft dit ook de zwakte aan van de Nederlandse retail: ze lijken teveel op elkaar en ze gaan zich geleidelijk meer profileren. En voor dat scherpere profiel willen ze ook ‘bouwstenen’ geleverd krijgen vanuit de industrie.

Food staat onder druk

We geven in Nederland ongeveer 46 miljard Euro uit aan uitsluitend eten en drinken. Dat aandeel binnen de totale consumptieve bestedingen van Nederlandse huishoudens is al tientallen jaren dalend. In onderstaande tabel is duidelijk dat de uitgaven aan gezondheid en communicatie extreem veel harder stijgen dan die van eten en drinken. Toch stijgt het totaal bedrag aan voedings- en genotmiddelen nog wel. Niet zozeer omdat we meer volume eten en drinken (meer kilo calorieën), maar omdat we meer betalen voor dat wat we eten.

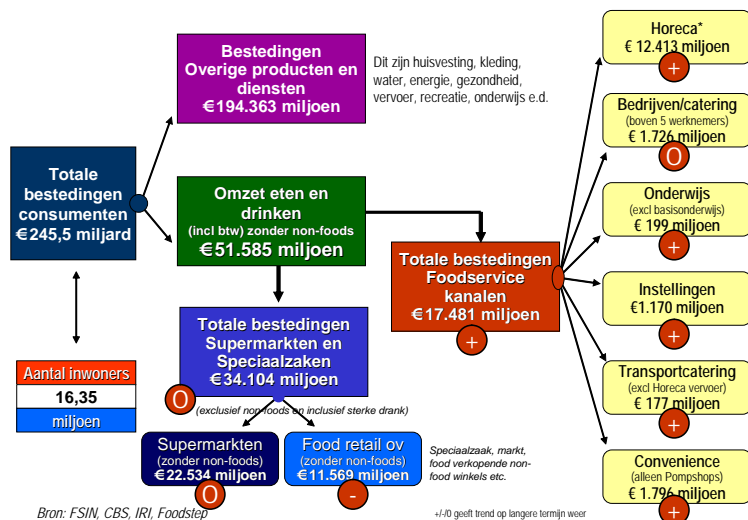
Dat komt niet alleen door de prijsstijgingen per identiek product, maar vooral omdat we andere producten kopen. Vooral producten die gemakkelijker zijn, gezonder zijn, lekkerder zijn etc.

In onderstaande tabel van het CBS is de groei van de consumptieve bestedingen in 10 jaar tijd weergegeven.

	1997	2006	Index '97 = 100
Groei Consumptieve bestedingen TOTAAL in milj Euro's	170.179	245.447	144
Voeding en niet-alcoholische dranken	12,2%	10,5%	124
Alcoholische dranken, tabak	3,1%	2,9%	135
Horeca	5,5%	5,0%	131
Kleding en schoeisel	6,1%	5,3%	127
Huisvesting, water en energie	20,9%	21,9%	151
Woninginrichting en huishouding	6,9%	6,2%	128
Gezondheid	4,3%	5,2%	175
Vervoer	11,1%	11,2%	146
Communicatie	2,8%	4,5%	232
Recreatie en cultuur	11,1%	10,7%	139
Onderwijs	0,6%	0,5%	131
Sociale bescherming	1,3%	1,5%	159
Overige	13,4%	14,8%	160

Kijken we vervolgens hoe de verschillende kanalen waar food verkocht wordt, zich ten opzichte van elkaar verhouden, dan krijgen we onderstaand totaalschema.

Wat besteedden we met z'n allen in 2006? En welke lange termijn trend zit erin?



In het schema hiernaast gaat het niet alleen over eten en drinken, maar ook gewone supermarktassortimenten als toiletpapier en wasmiddelen. Geen non-foods en sterke drank. De plussen en minnen geven de verwachting aan voor groei in de komende 10 jaar. De kanalen voor buitenshuis eten en drinken groeien dus in de toekomst veel harder dan de klassieke retailers als supermarkten en speciaalzaken.

Voorspelling van marktaandeel in de komende jaren

Binnen de analyses van FoodService Instituut Nederland is een voorspelling gemaakt van al die kanalen waar de consument in 2020 zijn Euro's voor eten en drinken zal gaan besteden. Het FSIN komt dan op de volgende verdeling.

Omzet diverse foodsegmenten in 2020	
	In mlj. Euro's
Foodomzet in hotels en pensions	2.950
Restaurantomzet in gewone restaurants	9.650
Fastservice concepten	3.920
Terplekke eten bij detailhandelsformules	1.950
Foodservice binnen openbaar vervoer	820
Foodservice bij sport recreatie en ov	2.990
Catering bij bedrijven (bedrijfsrestaurants)	2.370
Catering overige (scholen en instellingen)	2.790
Algemene Pomphops omzet met food	850
Snelweg Pomphops omzet in food	2.950
Discount Retail omzet voor thuisverbruik	7.120
Gewone supermarkt omzet in food	21.230
Food Convenience Retail (gemakswinkels)	1.120
Superstores (hele grote winkels)	5.346
Maaltijdassortimentswinkels (bestaan nu nog niet echt)	2.400
Tussenvormen tussen foodretail en Speciaalzaak en Horeca (variaties op La Place achtige concepten)	13.820
Totaalomzet in alle foodsectoren excl nonfoods	82.276

Samenvattend betekent dit een groei aan de onderkant van de markt waar lage kostensystemen en de verkoop van commodities het zwaartepunt zullen zijn. En aan de andere kant betekent het een groei van concepten die zich bezig houden met toegevoegde waarde (zowel en producten als in service en beleving).

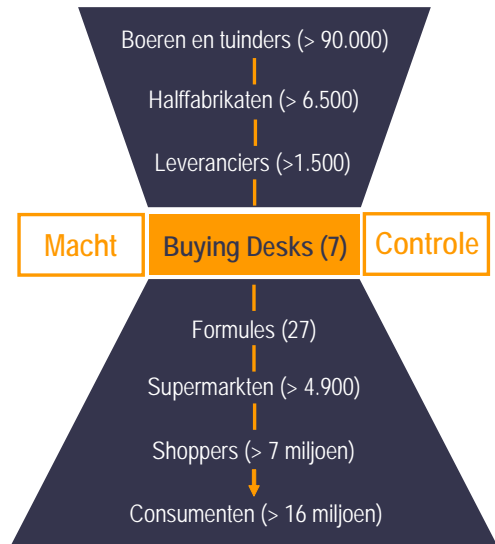
De macht in de voedselketen.

In de Nederlandse supermarktbranche is het zo dat 7 inkooporganisaties nagenoeg 100% van de markt afdekken. Dat betekent dat de bijna 100.000 boeren en tuinders en de duizenden bedrijven die zich bezig houden met het verwerken en verhandelen van food assortimenten, voor de Nederlandse markt afhankelijk zijn van 7 inkoopdirecteuren om hun producten op de schappen van de Nederlandse supermarkten te krijgen. En alle zeven kopen ze heel gemakkelijk internationaal in. Bovendien hebben 5 van die 7 inkoopkantoren reeds officiële verbindingen met internationale inkooporganisaties.

Dat betekent dat die inkoopdirecties grote macht hebben in de voedselketen. Het schema op de volgende pagina (waarin we de keten als een soort zandloper tekenen) geeft dat goed weer.

Die 'macht' is alleen toepasbaar voor de inkooporganisaties wanneer er sprake is van overcapaciteit in het aanbod. Dan kan een inkoper een 'verdeel en heers' spel spelen. Dan kan hij de ene aanbieder uitspelen tegen de andere. Als er te weinig

geproduceerd wordt, is er nauwelijks sprake van macht bij de retailer. De situatie is echter dat bij voedingsmiddelen bijna voor 100% van het assortiment geldt dat er overcapaciteit is in de productie. Vooral ook omdat het voor retailers steeds gemakkelijker wordt om ook producten uit het buitenland te betrekken. Nederlandse retailers hebben een open toegang tot de wereldmarkt.



De Nederlandse voedselketen voor de foodretail is een soort zandloper. Hoewel het schema een versimpeling is van de werkelijkheid, geeft het goed aan waar zich een groot deel van de macht en controle in de keten bevindt: bij de zeven inkoopkantoren die 'bepalen' of een bepaald artikel wel of niet op het schap van de supermarkt komt.

Bij Foodservice is die zandloper nog niet zo extreem 'eng' in het midden, maar ook daar geldt al dat de 9 belangrijkste grossiers en/of inkoopcombinaties rond de 85% van de inkoopmacht voor hun rekening nemen.

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Wat gaat er gebeuren rond die macht van supermarkten?

De relatie tussen handel en industrie wordt geleidelijk steeds professioneler ingevuld. Het opleidingsniveau stijgt en ook het strategisch inzicht bij het top- en middelmanagement neemt verder toe.

Mede daardoor zullen de verhoudingen tussen handel en industrie rationeler gaan worden. Maar dit betekent ook dat er nog verder gewerkt kan gaan worden aan het realiseren van zelfs kleine efficiency mogelijkheden.

Bij voortgaande consolidatie in de Nederlandse foodketen zal de onderlinge afhankelijkheid tussen retailers en fabrikanten gaan toenemen.

Supermarktformules zullen bij assortimentsgroepen waar een dominante leverancier actief is juist kleine leveranciers gaan bevoordelen.

We zullen vaker gaan zien dat retailers samen met fabrikanten bepaalde producten gaan ontwikkelen. Niet alleen bij eigen merken, waar dat uiteraard al langer gebeurt, maar ook bij merkartikelen gaan we dit vaker meemaken.

Retailers zullen zich voor een deel van hun assortiment in toenemende mate ook gaan bemoeien met de productieketen van dat assortiment. Dat komt doordat retailformules zelf uitgroeien tot een merk. En om een merk te kunnen zijn moeten ze 'bewijzen' dat ze anders zijn, maar ook dat ze kwaliteit en voedselveiligheid kunnen garanderen. En daarvoor moeten ze zich bemoeien met de productieketen. Die retailers (zoals het Britse Tesco, maar ook Albert Heijn) kijken dus met toenemende expertise achterwaarts de keten in om te benchmarken waardoor kwaliteit en productieprocessen gewaarborgd kunnen worden. Maar er zijn nog twee redenen voor retailers om zich achterwaarts met de keten te bemoeien. De eerste is dat een retailer gemakkelijker kennis krijgt van een productieproces en vaak kan aantonen dat het efficiënter en goedkoper kan. Door zich met dat proces te bemoeien kan hij overbodige kosten uit de keten halen. En de derde reden is dat elke retailer op zoek

is naar unieke producten. En in die zoektocht kijkt hij ook dieper in de keten dan vroeger het geval was.

Retailers zullen zich daarom ook gaan bemoeien met innovaties. Dat doen ze samen met hun leveranciers (vaak leveranciers van het huismerk). Gelijktijdig is het zo dat de technologische innovatie het terrein zullen blijven van de grotere fabrikanten (vaak ook merkfabrikanten). Maar de regie over de meer gourmetachtige innovaties komt dus geleidelijk meer bij de retailer en hun kleinere (?) toeleveranciers te liggen.

Doordat retailers groter en machtiger worden zal de rol van handelshuizen en/of importeurs geringer worden. Grote retailers krijgen gemakkelijker zelf toegang tot de bronnen en hebben voldoende schaalgrootte hebben om daar zelf zaken te kunnen doen.

Wanneer kan de machtspositie van de supermarkt veranderen?

Officieel ligt de macht in de voedselketen bij de consument. Die 'stemt met zijn voeten en zijn portemonnee', zo luidt de oude waarheid. Maar de werkelijkheid is dat de macht in de keten duidelijk bij de retailer ligt. Pas als de consument via digitalisering zelf onbeperkt toegang heeft tot de hele keten en voldoende alternatieven heeft, zal de macht ook merkbaar meer door de consument worden uitgeoefend. Consumenten inkoopallianties, internet winkelen bij fabrikanten of bij boeren en tuinders, het zijn allemaal mogelijkheden die wellicht een stukje werkelijkheid gaan zien worden.

Op heel kleine schaal zullen we een groei gaan zien van de verkoop van boerderijproducten omdat die tegemoet komen aan deze alternatieve route, maar vooral ook vanwege het gevoel van authenticiteit dat daarmee gepaard gaat.

Een antwoord op de macht van de retail is een voortgaande internationale consolidatie bij de industrie. Maar dat heeft weer tot gevolg dat de rol van Nederlandse vestigingen van internationale fabrikanten (zoals Unilever en Douwe Egberts) gaat veranderen. De nationale speelruimte zal kleiner worden omdat Nederland een kleine verzadigde markt is, zullen er minder typisch Nederlandse introducties komen, zo luidt de verwachting. Dat kan ook tot gevolg hebben dat de portfolio's van merken kleiner zullen worden. Minder varianten die typisch voor één land gemaakt worden.

Macht heeft alles te maken met overcapaciteit. Er zal in veel sectoren sprake blijven van overcapaciteit. Vooral door het wegvallen van grenzen (grotere EU met meer goedkoop landbouw areaal) en het wegvallen van handelsbeperkingen, zal de concurrentie uit 'verre landen' toenemen. Dan groeit zelfs de overcapaciteit. Nederlandse bedrijven die actief zijn in de commodity industrie zullen productielocaties opzoeken in die lagere lonen landen om mee te kunnen doen aan de noodzakelijke costleaders wedloop.

Groot worden om dominant te kunnen zijn

Groei is in onze economie een doel op zich, vooral omdat het als de randvoorwaarde voor continuïteit wordt gezien. Wanneer groei autonoom niet meer voldoende is, zal er gezocht blijven worden naar groei door fusies of overnames. En dan wordt de nieuwe schaalgrootte gebruikt om synergie en efficiency voordelen te realiseren. Deze wetmatigheden blijven de komende 10 jaar in de foodsector in volle hevigheid bestaan.

Een tweede concurrentievoordeel dat schaalgrootte traditioneel met zich meebracht was de betere (en voordeligere) toegang tot de grondstofbronnen. Dat voordeel is niet meer zo vanzelfsprekend. Slim inkopen van kleinere bedrijven kan soms zelfs voordeliger uitpakken op de grondstoffenmarkt. Toch zullen grote bedrijven als geheel hieruit nog wel een klein voordeel weten te realiseren.

Een nadeel dat grote bedrijven meer zullen gaan ervaren is de interne bureaucratie en soms de landentegenstellingen wanneer bedrijven meer centraal aangestuurd worden. Centralisering van zowel het commerciële beleid, het marketingbeleid als het productiebeleid maakt dat de afstand tot lokale markten groter wordt. Dat zal ook de klassieke tegenstelling tussen een productieafdeling en een marketing en/of verkoopafdeling groter maken.

Een andere afweging is de vraag of schaalgrootte en innovatief vermogen wel met elkaar samen gaan. Technologische innovatie lijkt beter te floreren bij schaalgrootte omdat te R&D knowhow beter gecentraliseerd kan worden en voorzien van voldoende middelen. Maar innovaties die meer vanuit smaak en kwaliteit komen, lijken juist beter geschikt voor kleinere bedrijven die ook kleinere productiecharges (de markt niches) kunnen hanteren. Innovaties zoals een hoogwaardige Tiramisu toetje, komen waarschijnlijk niet van wereldmarktleiders, maar van kleine gourmet-achtige bedrijven.

Een beleid waarin grote bedrijven aparte kleine bedrijfjes oprichten (of overnemen) om zich juist met niche markten (en innovaties) bezig te houden, wordt de komende tijd belangrijker, zo beluisteren we bij diverse bedrijven.

Productielocaties waarbij de factor arbeid een belangrijke rol speelt, zullen vaker verplaatst gaan worden naar landen waar de lonen laag zijn en waar de vestigingsvergunningen gemakkelijker te verkrijgen zijn.

Sinds de uitbreiding van de Europese Unie met 12 landen is het beschikbare landbouwareaal meer dan verdubbeld. Het vrije verkeer van goederen en diensten binnen de EU maakt het voor Westerse bedrijven ook gemakkelijker om in zo'n nieuw land een productielocatie op te zetten.

Doordat ook de technologische achterstand van die landen snel minder wordt en door de entree van Westerse ondernemers (of joint ventures) ontstaat de situatie dat veel versproducten in de toekomst uit die nieuwe EU landen zullen komen.

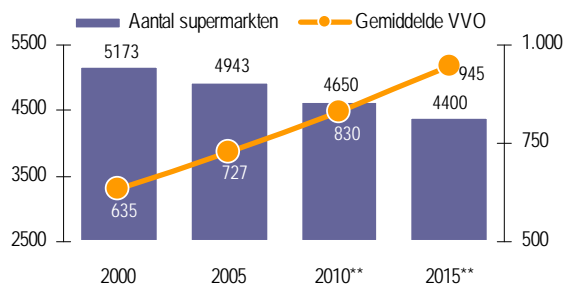
Minder winkels, maar wel grotere

Al sinds de zestiger jaren is er sprake van een enorme daling in het aantal verkooppunten voor levensmiddelen. In 1965 hadden we nog meer dan 30.000 supermarkten en andere z.b. winkeltjes voor levensmiddelen. In 2000 waren dat er nog 5.173 en eind 2005 was het aantal winkels gezakt naar 4.943. Het Erasmus

Food Management Instituut (EFMI) verwacht in een recente studie (Delphi onderzoek) dat dit aantal in 2015 gezakt zal zijn naar 4.400. De figuur op de volgende pagina geeft het weer.

Gelijktijdig is de gemiddelde grootte van die supermarkten wel fors gestegen. Die zal straks in 2015 bijna 1.000m² bedragen. En er zullen straks in Nederland zo'n 250 hele grote supermarkten zijn (superstores) die meer dan 2.000m² groot zijn. Die grote winkels hebben straks een marktaandeel van 15 tot 20%.

Dit zijn hele grote veranderingen in het Nederlandse foodlandschap. Vooral ook omdat er dan gewoon veel teveel vierkante meters verkoopoppervlakte zijn.

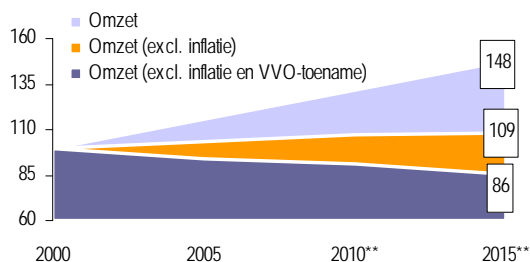


In het EFMI onderzoek is aan 120 beleidsmakers uit de Nederlandse foodsector gevraagd om een voorspelling te geven van de ontwikkeling van het aantal supermarkten en de gemiddelde VVO in de komende jaren. Zij voorzien dat het aantal supermarkten tussen nu en 2015 met circa 10% afneemt. De gemiddelde verkoopvloeroppervlakte van supermarkten daarentegen zal naar verwachting met zo'n 25 à 30% groeien. Dat maakt dat de overcapaciteit aan vierkante meters supermarkt nog verder zal toenemen.

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Druk op exploitatie

In onderstaande tabel wordt duidelijk dat de reële omzet per vierkante meter supermarkt zal dalen. Dat kan supermarktformules in grote problemen brengen. Daarom zullen ze extra nadruk leggen op de verkoop van luxere en margerijkere assortimenten, zullen ze proberen om nog meer versgroepen te verkopen (en dat leidt tot verdere afkalving van speciaalzaken) en ze zullen zich ook nog meer van elkaar willen onderscheiden. Ze willen de consument laten zien dat ze echt 'anders' zijn dan de concurrent. Maar dat 'anders zijn' moeten ze dan wel kunnen bewijzen en ook daadwerkelijk waar maken door producten (assortimenten) te verkopen die een andere supermarkt niet heeft.



Wanneer we de voorspelde omzetgroei van de Nederlandse supermarkten corrigeren voor een verwachte inflatie van gemiddeld 2% per jaar en de hierboven geconstateerde groei van de totale verkoopvloeroppervlakte, dan resulteert dit de komende jaren in een verdere daling van de gemiddelde vloerproductiviteit. En omdat de winstgevendheid van supermarkten alles te maken heeft met groei in productiviteit, zal er druk komen op de exploitatie. Dat gaat leiden tot de noodzaak margerijkere assortimenten op te nemen en ook tot een groter onderscheid van supermarktformules. Hoe minder uitwisselbaar je immers bent met een concurrent, hoe beter de concurrentiepositie.

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Deze trend biedt kansen voor leveranciers die zich toeleggen op producten met reële toegevoegde waarde (en een hogere marge) en voor leveranciers die bepaalde supermarktformules gaan voorzien van unieke producten (assortimenten) waarmee die zich kunnen onderscheiden van de concurrent.

Het supermarktlandschap in 2015

Als we al deze trends heel concreet maken voor de Nederlandse supermarktformules, dan zouden we in 2015 de volgende veranderingen kunnen zien.

1. De functie van de supermarkt wordt minder belangrijk.

Een aanval op de supermarkt als primaire aankoopplek voor het eten en drinken thuis, komt van al die kanalen die zich juist richten op eten en drinken buiten de deur. De foodservice sectoren dus. Buiten de deur eten doen Nederlanders niet alleen voor de gezelligheid, maar ook vanuit puur functionele motieven. En elke calorie die buiten de deur wordt genuttigd, wordt per definitie niet meer in de supermarkt gekocht. In de USA wordt 51% van elke dollar die consumenten uitgeven aan eten en drinken al buiten de deur besteed. In de UK ligt dat getal op 43% en in Nederland op 33%. Alle experts verwachten dat dit getal ook in ons land gaat groeien. We verwachten in 2015 al een marktaandeel van 38% voor de foodservice kanalen. En dan is de vraag of de supermarkt ook kan gaan profiteren van deze groeitrend van de buitenshuis consumptie. Niet in zijn huidige vorm. Het kan pas als de supermarkt ook een soort restaurantfunctie of cateringfunctie gaat vervullen. Voorlopig is dat nog niet het geval.

De tweede concurrent voor de functie van de gewone fullservice supermarkt komt van de Hard Discounters die stukken van de supermarktfunctie overnemen: de verkoop van commodities (assortimenten die de consument niet meer 'speciaal' vindt) gaan in toenemende mate via HD. Een discounter verkoopt eigenlijk een uitgedund assortiment alledaagse levensmiddelen tegen lage prijzen omdat ze ook heel lage kosten hebben.

Daarmee komt ook de functie van buurtwinkel binnen het bereik van de exploitatiemogelijkheden voor een Hard Discounter. Een discounter heeft een zodanig laag kostenpatroon dat hij met een omzet van 40.000 Euro per week winstgevend kan draaien, terwijl een gewone supermarkt meer dan het dubbele nodig heeft.

In Duitsland is er al 1 hard discount winkel op elke 9.900 inwoners. In Nederland is dat 1 hard discount winkel op elke 24.000 inwoners.

2. De functies van winkels voor consumenten veranderen nog verder.

Heel geleidelijk verandert de functie van de supermarkten. De buurtwinkel was er vroeger voor alle dagelijkse boodschappen en voor het 'bijzondere' wilde je wel een deurtje verder rijden. Weekboodschappen waren toen al veel 'aparter' en daarvoor was een inspanning gerechtvaardigd. Je had een feestje en toastjes en een stuk brie, daarvoor reed je naar een grote supermarkt die alles had wat je wilde hebben. Inmiddels zijn niet zozeer de shoppingtrips zelf veranderd (we doen nog steeds weekboodschappen en dagboodschappen), maar wel de inhoud daarvan. En daardoor veranderen de functies van winkelsoorten. Er bestaan weinig 'aparte boodschappen' meer voor een huishouden. Ons assortiment thuis (dingen die we 'gewoon' vinden) is enorm gestegen. In 1980 hield het vakblad FoodMagazine een steekproef van het gemiddeld aantal supermarktartikelen dat een huishouden thuis op voorraad hield. Toen was dat aantal 83 items die in de keukenkastjes stonden, inclusief de kruiden. Op dit moment is dat getal gestegen tot gemiddeld 145. Het assortiment van de complete supermarkt is de nieuwe standaard geworden.

Vanuit die nieuwe standaard hebben we twee uitzonderingen gekregen: a. de winkel waar we dingen die we thuis op voorraad houden heel erg goedkoop kunnen krijgen (dat is de discount) en b. de winkel waar we heel lekkere en gemakkelijke dingen kunnen krijgen (of de superspeciaalzaak of de foodservice outlets). Deze functieverandering gaat de komende 10 jaar verder.

3. De exploitatie worden belangrijker

De afgelopen 3 jaar is alle aandacht in het operationele beleid van supermarktorganisaties naar de kostenbesparing gegaan. De belangrijkste oorzaak daarvoor was uiteraard de prijzenoorlog.

De supermarkt heeft twee heel grote kostenposten. De inkoop van goederen die gemiddeld tussen de 68 en 75% van de totale kosten met zich meebrengt en daarnaast de loonkosten die tussen de 6 en de 11% bedragen. Alle andere kostensoorten zijn lager: overhead, automatisering, formulekosten met promotie en marketing, logistiek, inventaris en vestigingskosten. Die kostensoorten zijn stuk voor stuk steeds professioneler onder het vergrootglas gelegd en er wordt gewerkt aan efficiency en kostenbesparing. Een organisatie als AH kan door 1% op de kosten te besparen een verbetering van het rendement van ruim 70 miljoen Euro bij schrijven.

4. De kritische omzetgrenzen zijn sinds de prijzenoorlog veranderd

De break even omzetgrenzen van supermarkten zijn sinds het begin van de prijzenoorlog drastisch omhoog gegaan. In 2000 kon een zelfstandige ondernemer met een fullservice supermarkt van 1.200 m² nog winstgevend draaien met een weekomzet van 100.000 Euro. Dat ligt intussen op 180.000 Euro.

5. Er komen nog veel minder formules

Het aantal winkelformules zal verder dalen. En de formules die overblijven zullen zich meer als 'merk' willen gaan gedragen. Niet iedereen gaat dat ook echt lukken. Wanneer is een winkel een merk? Die definitie is lastig. Wij hanteren een aantal vuistregels om te bepalen wanneer een winkel zelf een merk is.

- 1 De formule moet in een brede regio bekend zijn, langere tijd bestaan en in die tijd een helder uniform beeld (verwachtingspatroon) bij de consument hebben achtergelaten.
- 2 De formule moet dominant zijn in de aankoopopties (moet in het voorkeurslijstje van de consument staan).
- 3 Alle consumenten moeten min of meer toch een zelfde beeld bij die formule hebben, ook al kopen ze er niet.
- 4 De consument moet die formule vertrouwen. Door alle jaren heen moet de formule de verwachtingen van de consument hebben bevredigd of overtroffen.
- 5 Dat wat de formule te bieden heeft moet door de consument relevant gevonden worden en passen bij zijn koopgedrag.
- 6 De formule moet als een merk gemanaged worden. Met innovatie, merkmarketing etc.

Met dit gegeven vallen veel supermarkten als sterk merk af. Er zullen over 15 jaar maximaal 3 tot 5 formules tot een merk kunnen uitgroeien.

6. De afkalving van de speciaalzaken gaat verder

Het marktaandeel van speciaalzaken in food is sinds 1960 in een hoog tempo gedaald. Van 40% naar minder dan 15%.

Er blijft uiteraard een functie over voor de speciaalzaak. Maar dan is het een 'superspeciaalzaak', zoals wij dat noemen. Dat superspecialisme kan twee kenmerken hebben.

1. Het verkopen van producten en ingrediënten die de supermarkt echt niet heeft. Van betere kwaliteit en/of van unieke oorsprong. Dat assortiment wordt dan aangevuld met allerlei vormen van diensten en services (voorlichting, kookcursussen e.d.).
2. Het verkopen van oplossingen rond een bepaald ambacht. Voorbeeld: een bakker wordt ook belegde broodjes leverancier (of gebak- en/of toetjes leverancier). Maar dan van unieke kwaliteit en bezorgd op momenten en plekken waar behoefte is aan betere kwaliteit.

Bovendien zal de speciaalzaak opschuiven richting foodservice. Steeds meer zien we formules ontstaan die een soort kruising zijn tussen de oude speciaalzaak en een maaltijdcomponentenwinkel. Vaak gebeurt dat rond bepaalde assortimenten. Dat kan rond gemakvoeding, maar ook rond oude ambachten als vlees, brood, kaas, noten en zuidvruchten. En we verwachten dat ook rond het groeiend aantal Oosterse gerechten nieuwe speciaalzaken zullen ontstaan. Voor een deel verschijnen al deze concepten ook als 'avondwinkels' in grotere stedelijke gebieden waar langere openingstijden een pré zijn.

In de vernieuwing van de definitie van speciaalzaken moeten we ook winkelconcepten met typisch allochtone assortimenten gaan noemen. Ze zijn 'speciaal' omdat ze assortimenten voor bepaalde doelgroepen voeren. Wanneer we al die nieuwe functies en outlets bij elkaar optellen, dan zal het aantal kleinere foodoutlets zeker niet verder dalen.

7. De soorten winkelformules in 2015 zijn anders

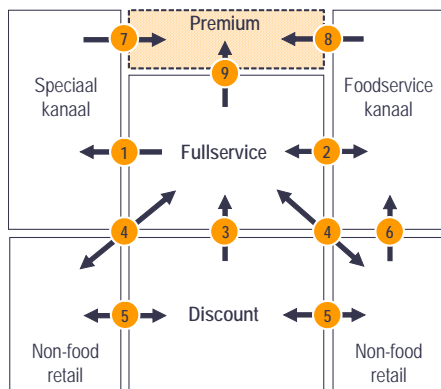
Gebaseerd op EFMI analyses verwachten we de volgende bewegingen in het supermarktlandschap.

- a. Eén formule zal zich naast AH als kwaliteitsmerk kunnen presenteren. Een dergelijk merk kan een multi-format strategie volgen en in meerdere segmenten actief zijn. Als gemakswinkel, als superstore, als supermarkt en als thuiswinkel serviceprovider.
- b. Supermarkten met een fullservice karakter zullen zich meer gaan onderscheiden door het aanbieden van oplossingen in plaats van het verkopen van producten.
- c. De formule die het qua merkkracht moet afleggen tegen AH, kan toch door de inzet van zelfstandige ondernemers en door de *local touch* (qua assortiment en service op lokaal niveau bewijzen dat je gewoon anders en beter bent) een plek veroveren bóven AH die zich in het midden van de markt heeft genesteld.
- d. Foodservice en gemakswinkels zullen geleidelijk een groter aandeel krijgen in de foodmarkt. Soms doordat ze gaan samenwerken met supermarkten, vaker als *stand alone* in omgevingen waar grote bevolkingsgroepen passeren.
- e. De klassieke buurtwinkel verdwijnt steeds verder. We krijgen weliswaar nieuwe kleinere (buurt-) gemakswinkels, avondwinkels en allochtonen winkels, maar dan vooral in stedelijke gebieden.
- f. De Hard discounters zullen nog iets aan marktaandeel winnen en geleidelijk assortimenten (en wellicht ook merken) toevoegen. Daarmee gaan ze ook de functie van de klassieke dorpswinkel of buurtwinkel overnemen. Vooral omdat hard discount supermarkten veel lagere kosten hebben en dus met veel minder omzet toch winstgevend kunnen zijn.
- g. Het grote blok met klassieke supermarkten en soft discount formules wordt uitgedund. Daar blijft eigenlijk maar ruimte voor één winkeltipe: een supermarkt met een compleet aanbod en een prijsstelling die voor de lokale markt aantrekkelijk genoeg is.
- h. Het thuiswinkelen (internet food shopping) blijft groeien en haalt een marktaandeel van 3% in 2015.
- i. Het aantal winkels met een grote oppervlakte (Superstore) zal fors toenemen en die winkel vervult dan meerdere functies die in het voorgaande subhoofdstuk zijn beschreven.

Het krachtenveld tussen verschillende soorten retailkanalen

Omdat het functioneel buiten de deur eten (mede dankzij het groter aantal kleine huishoudens en de gemakstrend bij jongeren) belangrijker gaat worden, zal uiteindelijk in het emancipatieproces van foodconcepten ook een tussenvorm kunnen ontstaan tussen Horeca en supermarkt. We zien dat al grootschaliger in het buitenland met Whole Foods en Wegman's in de USA en met sommige Tesco Express winkels en M&S Simply Food winkels in de UK. Bovendien zouden we kunnen verwachten dat vanuit de Foodservice of vanuit de Catering dit soort concepten worden bedacht. La Place van V&D en de Hema zijn al concepten die op deze manier uitgebouwd kunnen worden.

In het onderstaande schema maken we duidelijk hoe verschillende (oorspronkelijk volstrekt gescheiden) retailkanalen toch steeds meer met elkaar te maken gaan krijgen.



Supermarkten zijn niet de enige winkels die eten en drinken verkopen. Dat geldt ook voor speciaalzaken, voor de bijna 150.000 outlets in foodservice (inclusief catering bij bedrijven) en voor veel non-food winkels. De verschillende kanalen zullen richting 2015 elkaars grenzen steeds vaker overschrijden:

- De fullservice supermarkten groeien met versgroepen en nemen steeds meer de functie van de speciaalzaak over die zo verder onder druk komt te staan.
- Het foodservicekanaal en de fullservice supermarkten komen vaker op elkaars terrein door het bieden van nog meer variatie in thuismaaltijden.
- Discounters pakken een groeiend deel van de markt van fullservicewinkels over omdat steeds meer assortiment 'commoditiseert' en versgroepen worden toegevoegd.
- Supermarkten gaan de komende jaren meer non-food verkopen, maar non-food winkels gaan ook meer food verkopen.
- Datzelfde geldt ook voor de discounters die non-food aanbiedingen gebruiken als 'lokkertjes'. En omgekeerd doen non-food winkels hetzelfde met food.
- In navolging van de UK gaan non-food concepten als drogisterijen, tuincentra en warenhuizen steeds meer direct consumeerbare artikelen aanbieden.
- Om te overleven zullen speciaalzaken richting het premiumsegment gaan door de allerbeste kwaliteit, een uniek product of nog meer direct consumeerbare artikelen aan te bieden.
- Foodserviceconcepten gaan geleidelijk ook 'ver-retailseren'. De allerbeste gerechten worden dan via zelfbediening verkocht voor thuis of worden zelfs thuis bezorgd.
- Er is ruimte voor een premiumvariant van een fullservice supermarkt.

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Dit schema schetst de ontwikkelingen op weg naar 2015 en gaat er vanuit dat in de traditionele supermarktkanalen slechts twee blokken zullen blijven bestaan: een blok met primair lage kosten en de verkoop van commodities. En daarboven de fullservice supermarkten die veel meer waarde verkopen en service bieden. En daarboven verwachten we een nieuw segment (het premium segment) dat een soort kruising is tussen een speciaalzaak, een supermarkt en een horecaformule.

Het gedrag van de consument verandert.

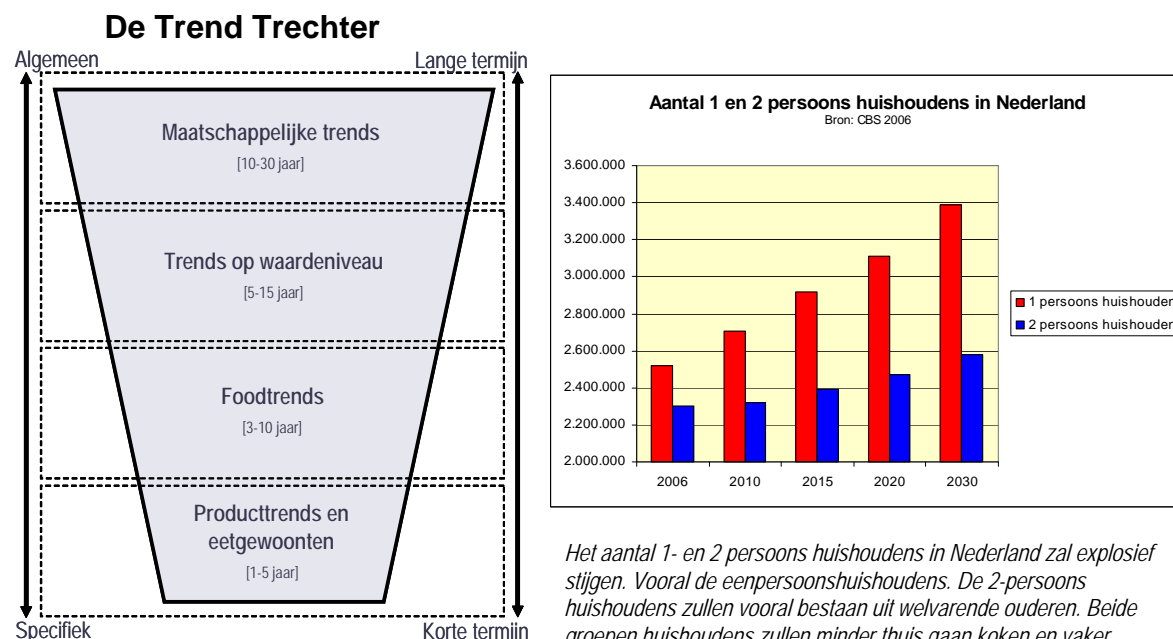
Veranderingen in de foodkanalen hebben ook altijd te maken met veranderingen in de maatschappij en met veranderingen in dat wat de consument als waardes in zijn leven belangrijk vindt.

Binnen het Erasmus Food Management Instituut hebben we daarvoor een soort Trend Trechter ontwikkeld die dat soort veranderingen in samenhang met elkaar brengen. In onderstaande figuur links ziet u die Trend Trechter.

De Trend Trechter vertelt dat maatschappelijke trends met een uitlooptijd van 10 tot 30 jaar hun effect zullen hebben op dat wat wij gaan eten en hoe we gaan eten. Op het tweede niveau liggen dan trends die de waarden van ons als consumenten in beeld brengen (bijvoorbeeld individualisering of een hang naar gezondheid en veiligheid). Die trends hebben een uitlooptijd van 5 tot 15 jaar. Op het derde niveau liggen foodtrends. Dat zijn veranderingen in dat wat we als consument in ons koopgedrag belangrijk vinden (de neiging om meer gemak te willen of belang te hechten aan gezondheid e.d.). Die trends hebben op kortere termijn effect: tussen de 3 en 10 jaar. Op het vierde niveau liggen tenslotte de producttrends: de nieuwe producten die we zien en gaan toepassen. We zien exotische producten of zien dat vers lekker en gezond is, dan gaan we dat ook zelf gebruiken.

De figuren op deze pagina's geven een stuk illustratie van deze Trend Trechter.

In de eerste figuur naast de Trend Trechter schetsen we de door het CBS geschatte samenstelling van de huishoudens. Er komt een enorme groei aan 1-persoons huishoudens. En dat is de logische vraag voor deze huishoudens: waarom zou je elke dag in je eentje zelf gaan koken? Alleen deze maatschappelijke trend al, maakt dat de hele foodsector een revolutie zal ondergaan.



Het aantal 1- en 2 persoons huishoudens in Nederland zal explosief stijgen. Vooral de eenpersoonshuishoudens. De 2-persoons huishoudens zullen vooral bestaan uit welvarende ouderen. Beide groepen huishoudens zullen minder thuis gaan koken en vaker buitenshuis gaan eten.

De belangrijkste food trends zijn de 4 G's

Het is vrij gemakkelijk om de belangrijkste foodtrends die een rol spelen bij het kopen van foodproducten samen te vatten met 4 G's.

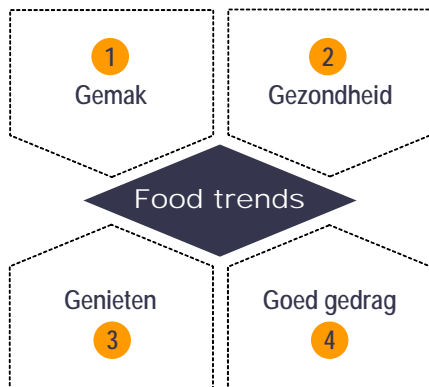
In volgorde van belangrijkheid zijn dat:

Gemak. Tijd is het nieuwe geld. We hebben als consument geld over als ons dat sores bespaart en tijdwinst oplevert. Kant en klare maaltijden kopen, onderweg eten en dat soort trends zijn invullingen van deze trend. Die trend heeft een groot effect op de omzet. Gemaksartikelen zijn duurder (meer geld voor elke kilo calorie) en hebben een waarde stijgend effect.

Gezond. Ook voor aantoonbare gezondere producten hebben we geld over. Een margarine die aantoonbaar onze cholesterol vermindert, mag drie keer zo duur zijn dan een andere margarine.

Genieten. Ook een product dat echt heel veel lekkerder is dan een bestaand product is meer geld waard. Een vers sapje dat terplekke geperst wordt bijvoorbeeld. Of een maaltijd die gemaakt is door een kok met drie Michelin sterren.

Goed gedrag. Producten die aantoonbaar beter zijn voor milieu of voor de dieren (of voor de arme boeren in derde wereld landen) zijn ook meer geld waard. Maar in Nederland is deze trend nog nauwelijks tot ontwikkeling gekomen. We verwachten wel dat die trend gaat groeien. Maar dan alleen als die gecombineerd wordt met een van de andere G's.



EFMI Business School doet al sinds 1999 kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de belangrijkste consumentenbehoeften als het gaat om levensmiddelen aankopen. Vanaf 2002 vindt dit onderzoek continu plaats via de EFMI Shopper Monitor.

Het EFMI onderscheidt vier food trends, de zogenaamde 4G's: (1) Gemak, (2) Gezondheid, (3) Genieten en (4) Goed gedrag. Deze food trends worden beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen en consumentenwaarden. De food trends beïnvloeden op hun beurt het consumentengedrag (aankopen en consumptie).

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

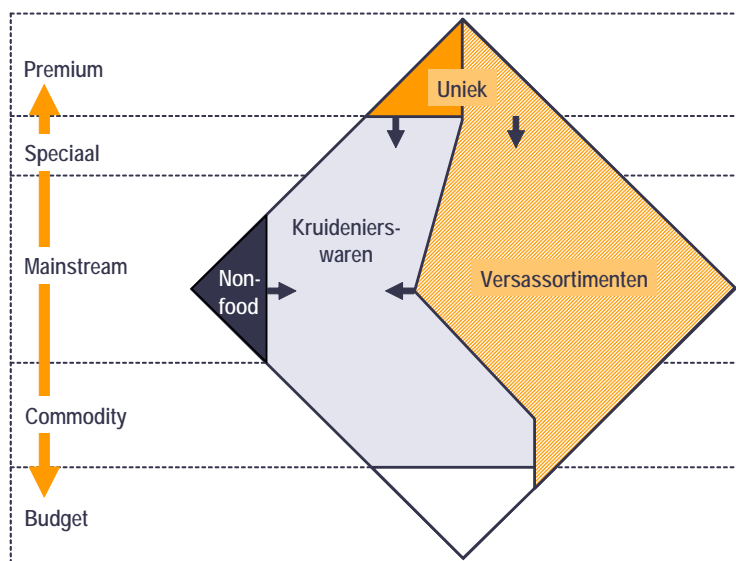
Hoe gaan de supermarktassortimenten eruit zien?

Een doorsnee supermarkt heeft vijf soorten assortimenten.

- Gewone alledaagse houdbare kruidenierswaren. Vaak met merkartikelen, maar steeds vaker ook met eigen merken. Het is een assortiment dat steeds minder belangrijk wordt in de supermarkt.
- Versgroepen zijn wel steeds belangrijker voor de supermarkt. Dat zijn kort houdbare artikelen die vroeger vrijwel alleen via de speciaalzaak werden verkocht. Groente, fruit, kaas, vlees, maaltijden, zuivel, brood etc.
- Non-foods. De assortimenten die geleidelijk belangrijker worden in de supermarkt. Niet alleen cosmetica, tijdschriften, wenskaarten en telefoonkaarten. Maar ook potten en pannen, bloemen en planten en zelfs verzekeringen en stomerijsservices zullen geleidelijk een beetje belangrijker worden in het supermarktassortiment.
- Producten die de supermarkt onderscheiden van een andere supermarktformule. Een brood dat hem uniek maakt, aparte vleessoorten, maaltijden die een ander niet heeft, luxe buitenlandse toetjes etc.
- En tot slot een assortimentje aan de onderkant van de markt die vooral bedoeld zijn om de consument te laten zien dat een gewone supermarkt ook producten heeft op eenzelfde prijsniveau als Aldi en Lidl.

In onderstaande figuur staat dit weergegeven. Op de verticale lijn is een prijsniveau verschil weergegeven. Op de horizontale lijn (de dikte van de figuur) geven we aan waar de grootste omzetvolumes zitten.

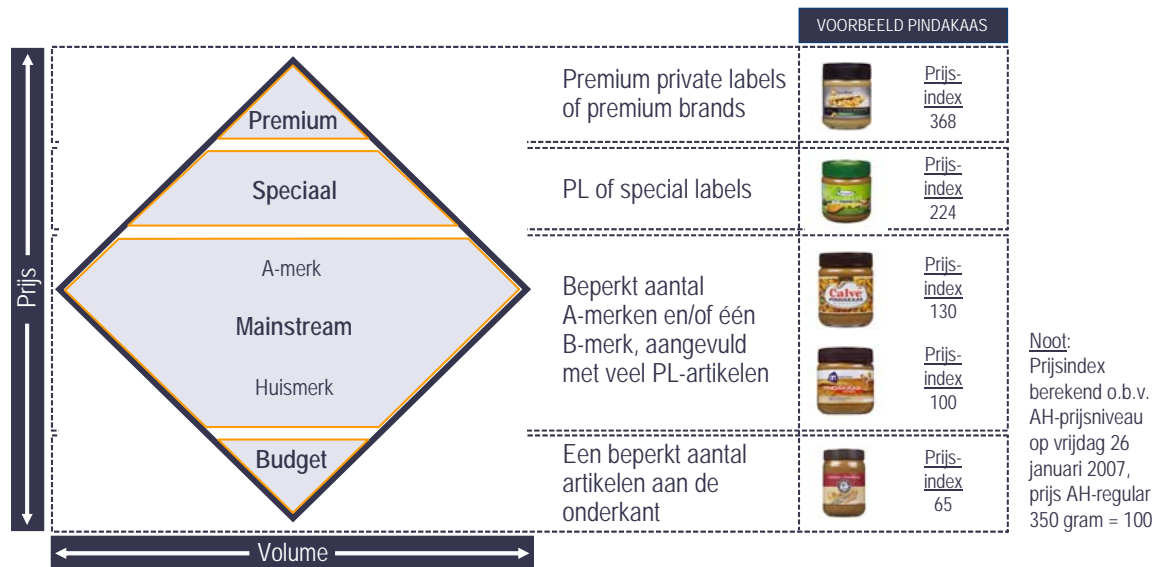
In de figuur is ook zichtbaar dat elk assortiment opgebouwd wordt met 5 verschillende segmenten (de aanduiding aan de linkerkant). Een premiumproduct aan de bovenkant. Daaronder een speciaal product (kan biologisch zijn). Daaronder een A-merk en vaak ook een private label. En helemaal aan de onderkant dan een soort budget merk. Het prijsverschil tussen het budgetmerk en een premium



Het assortiment van fullservice supermarkten zal richting 2015 veranderen. Wij verwachten dat het aandeel van kruidenierswaren binnen de totale supermarkt omzet als gevolg van de hiernaast besproken assortimentsontwikkelingen zal dalen. Binnen kruidenierswaren zullen retailers vaker onderscheidende artikelen willen hebben. Dat kunnen eigen merken zijn, maar ook kleinere producten van kleinere leveranciers

Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

In onderstaande figuur maken we duidelijk hoe dat prijsverschil binnen één categorie (in dit geval pindakaas) wordt ingevuld door Albert Heijn.

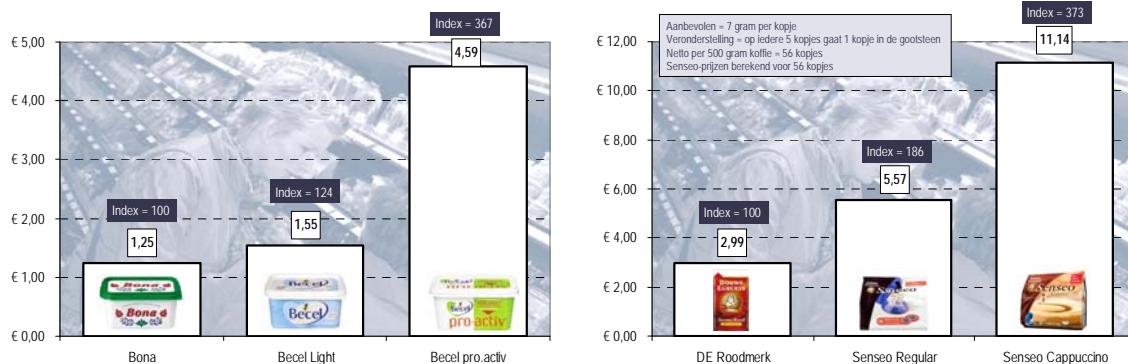


Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Het vraagstuk van de waardegroei

Zoals al eerder betoogd heeft de groei van het supermarktkanaal alles te maken met de mogelijkheden om de consument meer te laten betalen voor elke kilocalorie die hij gaat nuttigen.

In onderstaande figuur geven we twee voorbeelden van waardegroei.



Bron EFMI-Rabo Quo Vadis 2007

Hierboven worden twee succesvolle voorbeelden van waardecreatie op basis van consumentenbehoeften gepresenteerd: (1) Becel pro.activ, een margarine met een wetenschappelijk bewezen cholesterolverlagende werking die inspeelt op de behoefte aan gezondheid en (2) Senseo, de nieuwe manier van koffiezetten die inspeelt op gemak en genieten. Innovatie kan voor consumenten dus een duidelijke meerwaarde hebben waardoor zij bereid zijn om een meerprijs te betalen. Dit wordt bevestigd door shopperonderzoek (EFMI Shopper Monitor, 2002-2006) waarin primaire boodschappers aangeven bereid te zijn om een prijspremium te betalen voor producten die op een relevante wijze inspelen op gemak, genieten, gezondheid en goed gedrag

Een consument meer geld laten betalen voor hetzelfde lukt alleen door prijsstijgingen die in de buurt blijven van de inflatie. Voor alle andere vormen van 'meerprijzen' zullen dus ook meerwaardes geleverd moeten worden. En die 'meerwaardes' hebben voor de komende 10 jaar alles te maken met de door ons genoemde 4 G's. Dat betekent dus dat er echte meerprijzen mogelijk zijn als...

- a. Er sprake is van producten die het leven gemakkelijker maken of productie die tijdwinst boeken.
- b. Er sprake is van producten die alles te maken hebben met gezondheid. Dus producten die genezing bevorderen, ziektes of problemen voorkomen, etc. Maar het kan ook gepercipieerde gezondheid zijn zoals begrippen als 'eerlijke grondstoffen', ambachtelijke bereidingswijze, geen additieven toegevoegd etc.
- c. Er sprake is van veel lekkerder producten. In plaats van een industrieel bereid paasbrood met zo min mogelijk amandelspijs, een paasbrood dat ambachtelijk is bereid, met veel roomboter en amandelspijs en met een aparte verpakking en/of vorm is zo'n eenvoudig voorbeeld van 'lekkerder'.
- d. Er sprake is van producten die duidelijk 'beter' zijn voor milieu, voor derde wereldlanden etc. Maar onze conclusie is dat dit aspect alleen onvoldoende is. We kopen geen biologische melk enkel en alleen omdat het biologisch is. We zijn wel bereid om biologische pudding te kopen, maar dan vooral ook als die pudding ook aantoonbaar veel lekkerder is...

Tot zover dit Essay. Ik vermoed dat er veel 'haakjes' in deze beschouwing zitten die kunnen bijdragen aan de discussie over de toekomst van voedselkwaliteit met meer waarden.

Tot slot dit... als ik boer of tuinder was...

... dan zou ik in Nederland me helemaal toelagen op het produceren van grondstoffen en/of producten die in de kern al een meerwaarde hebben....

... ik zou collega boeren (of tuinders) zoeken die hetzelfde zouden kunnen en willen gaan doen, teneinde krachten te kunnen bundelen...

... die meerwaarde zou ik gewaarborgd willen hebben in de rest van de keten... en ik zou me daarmee willen bemoeien...

... ik zou die meerwaarde intrinsiek aantoonbaar willen hebben, maar ik zou er ook een prachtig verhaal omheen bouwen, zodat die meerwaarde ook imaginair geladen zou zijn, via verpakking, marketingcampagnes etc...

... ik zou ervoor zorgen dat de vraag naar die producten hoger zou blijven dan het aanbod... en dat zou ik willen gaan managen door te voorkomen dat er teveel wordt geproduceerd...

En voor het grote stuk van de consumptie dat altijd in de sfeer van commodities zal liggen, zou ik als boer (of tuinder) het volgende doen...

... ik zou zorgen dat ik de voorwaarden voor technologische innovaties snel toepasbaar zou kunnen maken voor mijn bedrijf...

... ik zou zorgen dat mijn kosten de laagste in de sector zouden zijn... door consolidatie, door bedrijf te verplaatsen naar landen waar de basiskosten veel lager liggen etc...