



STRATEGISCHE SAMENWERKING IN **VERSKETENS**

EFMI Business School | EFMI 2019-03 | April 2019

EFMI BUSINESS SCHOOL



“Strategische samenwerking in versketens”

Een publicatie van:

EFMI Business School

Publicatienummer:

EFMI 2019-03 (april 2019)

Auteur:

Drs. Melanie Murk-Severein

Foto voorpagina:

123rf

© EFMI Business School 2019

Deze publicatie wordt exclusief ter beschikking gesteld aan de bedrijven die lid zijn van EFMI Business School. Verspreiding naar andere partijen en/of openbaarmaking van de publicatie (of delen daarvan) in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van het EFMI.

Bronvermelding:

EFMI Business School (2019), “Strategische samenwerking in versketens”, Baarn

Een studie naar strategische samenwerking in Nederlandse versketens in het supermarktkanaal

In dit onderzoek is strategische samenwerking in Nederlandse versketens (vlees, zuivel, groente en fruit) in het supermarktkanaal onder de loep genomen. Hierin zijn vier krachten geïdentificeerd, die van invloed zijn op de keten:

1. **Veranderend consumentengedrag**
2. **Maatschappelijke druk**
3. **Onzekerheid en complexiteit**
4. **Verbulking van vers**

Het veranderend consumentengedrag zal naar verwachting de grootste aanjager van strategische samenwerking in de versketen zijn.

In het onderzoek zijn vier praktijkvoorbeelden de revue gepasseerd (Kipster, Duurzame zuivelketen van Albert Heijn en Royal A-ware, On the way to PlanetProof en Hamletz). Hierin zijn de volgende soorten strategische ketensamenwerkingen onderscheiden:

- De **transparante** ketensamenwerking
- De **exclusieve** ketensamenwerking
- De **inclusieve** ketensamenwerking
- De **specifieke** ketensamenwerking

In de toekomst zal het aandeel versketens dat zich richt op concepten met toegevoegde waarde voor de consument toenemen. Dit zal deels binnen strategische ketensamenwerkingen plaatsvinden.

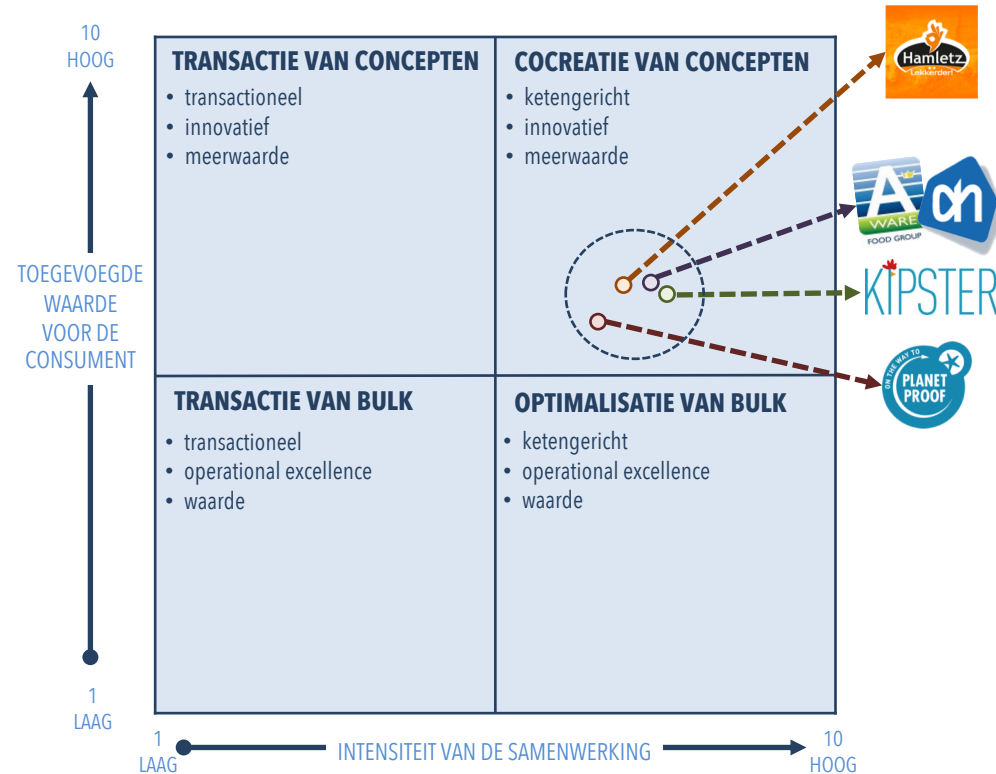
Vertrouwen is binnen strategische ketensamenwerking cruciaal. Daarnaast zijn als het hebben van innovatieve en onderscheidende concepten en inzicht in consumentenbehoeften van groot belang.

Ketens worden steeds meer ingericht om de customer journey te optimaliseren. Alle spelers in de keten kunnen daaraan bijdragen. Hierdoor ontstaan datagedreven netwerken en platforms. Tot slot zijn drie belangrijke dilemma's benoemd als het gaat om strategische ketensamenwerking:

1. **Schaalbaarheid** versus **onderscheidend vermogen**
2. **Duurzaamheid** versus **betalbaarheid**
3. **Vaste structuren** versus **flexibiliteit**

EFMI MODEL TYPE VERSKETENS

EFMI & EFMI Delphi-enquête, 2018





STRATEGISCHE SAMENWERKING IN **VERSKETENS**

EFMI BUSINESS SCHOOL

INHOUDSOPGAVE

1. Korte inleiding van het managementrapport	Blz. 9
2. Externe krachten werkzaam op de versketen	Blz. 13
3. Strategische ketensamenwerking in de praktijk	Blz. 21
4. Toekomstverwachtingen omtrent strategische ketensamenwerking	Blz. 29
5. Samenvatting en managementimplicaties	Blz. 35
B. Bijlage: informatie over de auteur en EFMI Business School	Blz. 41



STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

1 KORTE INLEIDING VAN HET MANAGEMENTRAPPORT

Een studie met focus op lange termijn strategische samenwerking in Nederlandse versketens: van toeleverancier tot food retailer

NEDERLANDSE VERSKETENS VAN TOELEVERANCIER TOT FOOD RETAILER

Nederlandse versketens zijn sterk in beweging. EFMI Business School (hierna: EFMI) heeft op initiatief van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) een studie uitgevoerd naar samenwerking in Nederlandse versketens. Het onderzoek is in de tweede helft van 2018 uitgevoerd. De volgende versketens zijn hierin bestudeerd:

1. Groente en fruit: vollegrond en glastuinbouw
2. Zuivel: dagvers en toetjes
3. Vlees: kip en varken

In deze studie staat ketensamenwerking waarin meerdere spelers actief zijn, van toeleverancier tot food retailer, centraal. Het onderzoek is gericht op het supermarktkanaal, waar de consument het grootste deel van de boodschappen doet. In het Nederlandse supermarktkanaal zijn alle verscategorieën tezamen inmiddels goed voor 48% van de omzet (IRI, 2018).

FOCUS OP STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

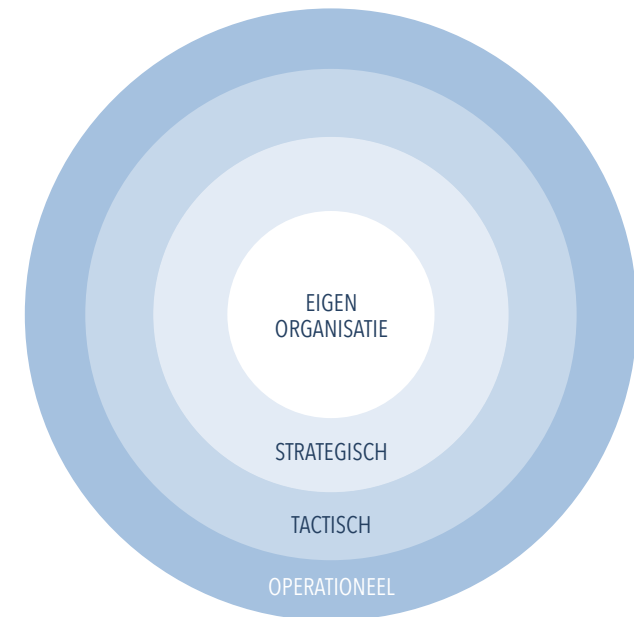
Samenwerking is een breed begrip en is bovendien gelaagd. Deze gelaagdheid is geschetst in de 'cirkel van ketensamenwerking' (zie figuur). De cirkel is geïnspireerd door het gedachtegoed van de Circle of Intimacy (David Moore): hoe dichterbij de kern (van de eigen organisatie), des te intensiever de samenwerking (relatie) is.

Elke laag geeft de primaire focus van de samenwerking weer (van binnen naar buiten: strategisch, tactisch en operationeel) en de termijn die daarbij hoort (lange, middellange en korte).

In deze studie is specifiek gekeken naar de ontwikkeling van lange termijn, strategische samenwerking in versketens. Omwille van de leesbaarheid wordt hierna gesproken over strategische ketensamenwerking. Daarbij zijn het maken van gezamenlijke strategische plannen en de uitvoering daarvan belangrijke activiteiten. Tegelijkertijd vinden in een dergelijke samenwerking ook tactische en operationele activiteiten plaats.

DE CIRKEL VAN KETENSAMENWERKING

EFMI, 2018, geïnspireerd door de 'Circle of Intimacy' van David Moore



- Korte termijn (minder dan 1 jaar)
- Middellange termijn (1 tot 3 jaar)
- Lange termijn (meer dan 3 jaar)

Het belang van een studie naar ketensamenwerking wordt onderschreven. Het rapport duidt externe krachten op de keten, praktijkvoorbeelden en een toekomstvisie

HET BELANG VAN EEN STUDIE NAAR KETENSAMENWERKING

Bij aanvang van deze studie is de controlevraag gesteld of strategische ketensamenwerking überhaupt wel belangrijk is voor spelers in de versketen. Daarop volgde gedurende het hele onderzoek een eenduidig antwoord: het belang is groot. Dit is onderschreven in de uitgevoerde Delphi-enquête (zie figuur rechtsboven). Nagenoeg alle respondenten vinden strategische samenwerking belangrijk.

De belangrijkste doelstellingen voor strategische ketensamenwerking zijn volgens de respondenten innovatie, continuïteit en duurzaamheid (zie figuur rechtsonder).

DE ONDERZOEKSVRAGEN

Om een dieper inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling van strategische ketensamenwerking zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd. Deze vormen tevens de basis van het managementrapport:

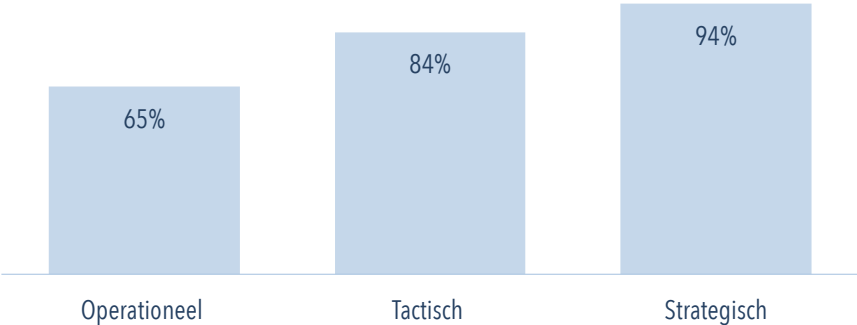
- 1. Welke krachten zijn werkzaam op versketens en wat is de impact van deze krachten op strategische ketensamenwerking? (H2)
- 2. Wat zijn goede praktijkvoorbeelden van strategische ketensamenwerking en welke inzichten volgen hieruit? (H3)
- 3. Hoe ontwikkelt strategische ketensamenwerking zich in de komende vijf jaar? (H4)

In de volgende paragraaf wordt de onderzoeksmethodiek nader toegelicht. Het vervolg van het managementrapport gaat in op de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 5 bevat de inzichten en conclusies van het managementrapport.

HET BELANG VAN KETENSAMENWERKING

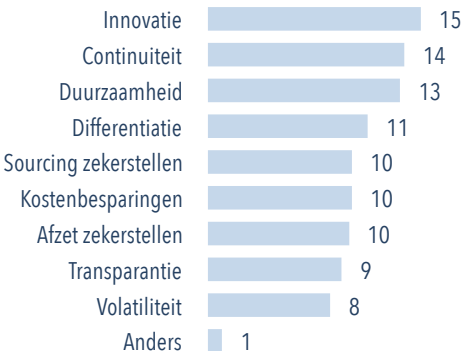
EFMI Delphi-enquête, 2018

Percentage antwoorden 7 of hoger op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 10 (zeer belangrijk)



DOELSTELLINGEN VAN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

EFMI Delphi-enquête, 2018



Toelichting:
Gemiddelde score op de vraag: Wat zijn de belangrijkste doelstellingen voor strategische samenwerking? Respondenten is gevraagd om 100 punten te verdelen over 10 mogelijke doelstellingen.

Een kwalitatief onderzoek waarbij inzichten uit desk research, diepte-interviews en ronde tafelbijeenkomsten zijn gevalideerd in een grootschalige Delphi-enquête

EEN BLIK OP DE HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE SITUATIE

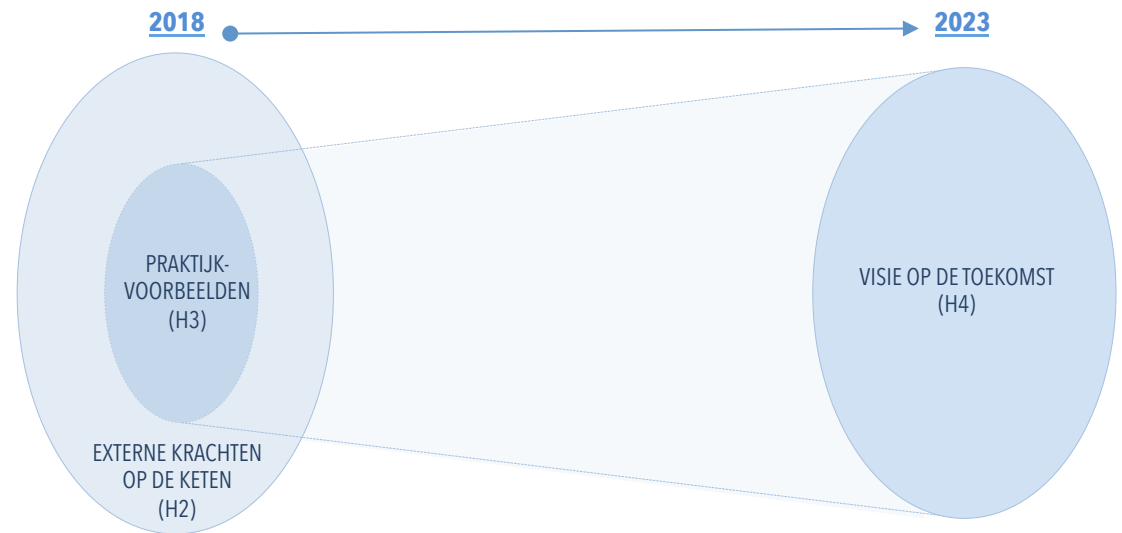
In dit managementrapport wordt aan de hand van externe krachten en een aantal praktijkvoorbeelden van strategische ketensamenwerking een beeld geschetst van de huidige stand van zaken. Daarnaast wordt een toekomstverwachting gepresenteerd. Deze kwalitatieve inzichten zijn afkomstig uit:

1. Deskresearch
2. Diepte-interviews (8 visiegesprekken)
3. Ronde tafelbijeenkomsten (1 per versketen, 23 deelnemers)
4. Delphi-enquête (n=111)
 - Toeleveranciers: 8%
 - Agrarische ondernemingen: 15%
 - Tussenschakels: 52%
 - Food retailers: 20%
 - Kennisorganisaties: 5%

Tijdens de diepte-interviews zijn visies en inzichten uitgewisseld. Tevens zijn mogelijke praktijkvoorbeelden besproken. Deze inzichten zijn getoetst en aangevuld tijdens de ronde tafel bijeenkomsten. Tot slot zijn de inzichten gevalideerd in de Delphi-enquête (november 2018). Respondenten zijn afkomstig van bedrijven in de verschillende versketens (groente en fruit, zuivel, vlees).

DE OPZET VAN HET ONDERZOEK

De stand van zaken, praktijkvoorbeelden en een visie op de toekomst



GEBRUIK QR-CODES

In dit rapport worden QR-codes gebruikt voor verdere verdieping op de inhoud. De video's zijn afkomstig van externe bronnen gevonden tijdens het desk research. De QR-codes kunnen worden gescand via de camera-app van uw smartphone.

Er verschijnt dan een link die u kunt aantikken. Indien dit niet werkt, kunt u een app downloaden voor het scannen van QR-codes.

Scan de voorbeeld
QR-code: efmi.nl





STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

2 EXTERNE KRACHTEN WERKZAAM OP DE VERSKETEN

Versketens worden beïnvloed door vier externe krachten. De impact op strategische ketensamenwerking verschilt per kracht en per versketen

DE HOOFDROLSPELERS IN DE VERSKETEN

De keten in dit onderzoek bestaat uit vier typen spelers die uiteraard per versketen (groente en fruit, zuivel, vlees) specifiek zijn:

1. Toeleveranciers (bijvoorbeeld voerleveranciers, zaadveredelaars)
2. Boeren en tuinders (varkens- en pluimveehouders, telers, melkveehouders)
3. Tussenschakels (bijvoorbeeld slachterijen, service providers, handelshuizen, coöperaties)
4. Retailers (supermarktorganisaties)

De consument wordt in dit managementrapport niet als actieve participant in de keten beschouwd, maar vormt een van de externe krachten.

KRACHTEN WERKZAAM OP VERSKETENS

In de figuur rechts zijn de belangrijkste krachten in dit onderzoek getoond:

1. Veranderend consumentengedrag
2. Maatschappelijke druk
3. Onzekerheid en complexiteit
4. Verbulking* van versproducten

De impact op ketensamenwerking en het effect (een kans of een uitdaging) kan per versketen verschillen. Omdat krachten bestaan uit meerdere componenten, kunnen er ook tegengestelde effecten zijn. In de volgende paragrafen worden de aard van de krachten en hun effect nader toegelicht.

* het proces waarbij toegevoegde waarde producten mainstream worden en bijbehorende kenmerken gaan vertonen, zoals een marktprijs die wordt bepaald door het evenwicht tussen vraag en aanbod

KRACHTEN OP DE VERSKETEN EN IMPACT OP STRATEGISCHE SAMENWERKING

EFMI Delphi-enquête, 2018

Percentage antwoorden 7 of hoger op een schaal van 1 (grote afname) tot 10 (grote toename)

76% - VERANDEREND CONSUMENTENGEDRAG

1. Voorkeur voor gemak
2. Focus op effect van voeding op gezondheid
3. Nieuwe manieren van boodschappen doen
4. Keuze voor duurzaam geproduceerde producten
5. Vraag naar gepersonaliseerde voeding

63% - MAATSCHAPPELIJKE DRUK

1. Druk om versketens transparant te maken
2. Toename en verandering van eisen aan duurzaamheid
3. Gebrek aan vertrouwen in versketens
4. Kleiner wordende acceptatie agrarische bedrijven



62% - ONZEKERHEID EN COMPLEXITEIT

1. Onzekerheid over sourcing van versproducten van juiste kwaliteit tegen een acceptabele prijs
2. Onzekerheid over het functioneren van de versketen volgens opgestelde richtlijnen
3. Onzekerheid over de afzet van geproduceerd product tegen een acceptabele prijs
4. Complexiteit door toename in diversiteit van consumentenbehoeften
5. Complexiteit door toename van regeldruk
6. Onzekerheid over bedrijfsopvolging

48% - VERBULKING VAN VERSPRODUCTEN

1. Toegankelijk maken van bijzondere producten bij prijsvechters
2. Onderlinge concurrentie supermarkten
3. Schaalvergroting van agrarische ondernemingen
4. Effect van internationale handel op de inkoopprijs van toegevoegde waarde producten in Nederland

* Handel, verwerkers, coöperaties, etc.

De consumentenvraag wordt steeds diverser met een groeiende aandacht voor gezond en duurzaam. De vlees- en zuivelketen kennen hierin de grootste uitdagingen

DE DIVERSITEIT IN CONSUMENTENBEHOEFTE IS GROOT

Het aandeel van toegevoegde waarde producten zal volgens de respondenten in de Delphi-enquête de komende jaren toenemen (zie grafiek rechtsonder). Om innovaties gestalte te geven zal naar verwachting strategische ketensamenwerking toenemen.

Food trends zoals gezond, genieten (lekker), goed gevoel (duurzaam, authentiek) en gemak spelen al jarenlang een belangrijke rol. De tabel rechtsboven geeft een globale inschatting weer van de mogelijke impact op gangbare versketens.

FOOD TRENDS LEGGEN VOORAL DRUK OP VLEES- EN ZUIVELKETEN

Uit onderzoek van ING (The Protein Shift, 2017) blijkt dat de consument in Europa nog erg verslingerd is aan de consumptie van vlees en zuivel. Maar zorgen om gezondheid, dierenwelzijn en milieu zullen met name de vlees- en zuivelketen de komende jaren onder druk zetten. De verwachting is dat Europese consumenten meer plantaardig gaan eten, vooral vanuit gezondheidsperspectief. Dierenwelzijn is binnen de duurzaamheidstrend een belangrijker motief om minder dierlijke eiwitten te consumeren dan zorgen om het milieu.

Hoewel het Voedingscentrum de richtlijn voor de dagelijkse groente-inname heeft verhoogd naar 250 gram, wordt er per Nederlander gemiddeld maar 131 gram per dag gegeten (Wat eet Nederland, RIVM, 2018). Daarnaast groeit de overtuiging dat een gepersonaliseerd dieet met daarin voldoende groente en fruit specifieke gezondheidsklachten kan voorkomen of verminderen. Tot slot is er nog veel te winnen op het gebied van gemak. Omdat deze food trend zeer dominant is, wordt deze in de volgende paragraaf uitgebreider toegelicht.

INSCHATTING INVLOED FOOD TRENDS OP VERSKETENS ANNO 2019

EFMI o.b.v. Voedingscentrum, The Protein Shift, ING, 2017, Wat eet Nederland, RIVM, 2018

Keten:	Groente en fruit		Vlees		Zuivel	
	Groente	Fruit	Kip	Varken	Dagverse zuivel	Toetjes
Gezond	Kans	Kans	Neutraal	Uitdaging	Neutraal	Uitdaging
Genieten	Uitdaging	Kans	Kans	Kans	Neutraal	Kans
Goed gevoel	Neutraal	Neutraal	Uitdaging	Uitdaging	Uitdaging	Uitdaging
Gemak	Neutraal	Kans	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal

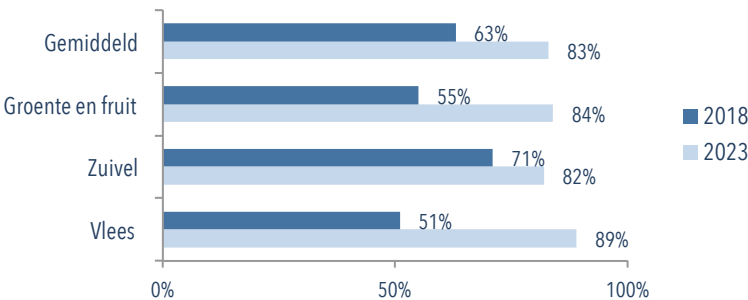
Kans
Uitdaging
Neutraal

De inschatting van de impact is uitgedrukt in:
1) Kans: speelt al in op de trend
2) Uitdaging: er is verandering nodig om aan de trend te voldoen
3) Neutraal: het kan zowel een kans als uitdaging zijn

DE FOCUS OP TOEGEVOEGDE WAARDE PRODUCTEN NEEMT TOE

EFMI Delphi-enquête, 2018

Percentage antwoorden 7 of hoger op een schaal van 1 (bulk) tot 10 (toegevoegde waarde)



Scan de QR-code voor een video over gepersonaliseerde voeding



De hang naar gemak duurt voort en veroorzaakt een grote verandering in het consumentengedrag. Technologische ontwikkeling draagt hieraan bij

GEMAK IS EEN KEY DRIVER VOOR CONCEPTONTWIKKELING

In de vorige paragraaf is de food trend gemak al kort aangehaald. Hierna wordt gemak verder verdiept, gezien de grote verandering in consumentengedrag die het veroorzaakt.

De behoefte aan gemak wordt door diverse ontwikkelingen gedreven. Eén daarvan wordt ook wel 'tijdarmoede' genoemd. Hoewel het CPB in 2017 heeft vastgesteld dat gemiddeld genomen de beschikbare vrije tijd niet is veranderd, heeft een deel van de bevolking (hoogopgeleiden en gezinnen met kinderen) beduidend minder vrije tijd.

Daarnaast vormt de groep eenpersoonshuishoudens ongeveer 40 procent van alle huishoudens in Nederland. Deze groep is sinds 2010 veel harder gegroeid dan de meerpersoonshuishoudens (CBS, 2018). Koken voor één persoon is vaak niet efficiënt of leuk. Allerlei oplossingen die daarvoor te bedenken zijn, winnen in de komende jaren terrein. Zo laat de figuur rechtsboven zien welke vlucht gemakskoncepten hebben genomen.

TECHNOLOGIE VERSNELT DE GEMAKSTREND

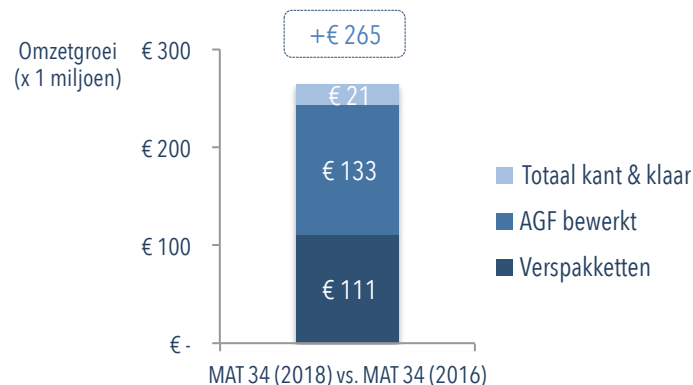
Een belangrijke versneller van de gemakstrend is technologische ontwikkeling. Mede door sterke verbetering van het bestelgemak (bijv. door een bestelapp), heeft de online food markt inmiddels een significante omvang (zie figuur rechtsonder). Naast de traditionele spelers hebben ook partijen als Picnic, Hello Fresh en Thuisbezorgd hun plek veroverd.

Als consumenten vaker online bestellen, verdwijnt een deel van het volume uit de fysieke supermarkt. Het online kanaal is uitermate geschikt voor routinematige aankopen. De focus in de fysieke supermarkt wordt daarom nog meer richting vers en kant-en-klaar verlegd.

Daarnaast biedt online ook meer mogelijkheden om datagedreven te werken. Het online kanaal vereist bovendien een andere manier van werken (bijvoorbeeld communicatie, verpakking en logistiek). De verwachting is dan ook dat strategische ketensamenwerking onder invloed van de gemakstrend zal toenemen.

AGF GEMAKSKONCEPTEN IN DE SUPERMARKT NEMEN EEN VLUCHT

IRI, 2018



Scan de QR-code voor de video 'Verspakket gaat als een raket' (RTL Nieuws, 2018)



DE TOTALE ONLINE FOOD MARKT EIND 2017

EFMI, 2018



Er is in toenemende mate discussie over het Nederlandse voedselsysteem. Discussiethema's veranderen voortdurend en de duurzaamheidsagenda is dynamisch

DISCUSSIE OVER HET VOEDSELSYSTEEM IN NEDERLAND

Er is steeds meer discussie over het huidige voedselsysteem in Nederland. Zo staat de veehouderij in dichtbevolkte gebieden onder druk, als gevolg van stankoverlast en vrees voor de volksgezondheid. Diverse incidenten in versketens hebben de publieke opinie ook geen goed gedaan. Er heerst een groeiend beeld dat het huidige systeem te intensief is met nadelige gevolgen voor milieu, biodiversiteit en dierenwelzijn. Terecht of onterecht, alle ketenschakels worden hierop aangesproken. De visie van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, waarin kringlooplandbouw centraal staat, is een antwoord op de vraag wat het gewenste toekomstperspectief is.

HET KLIMAATAKKOORD IS GECONCRETISEERD EN WORDT MERKBAAR

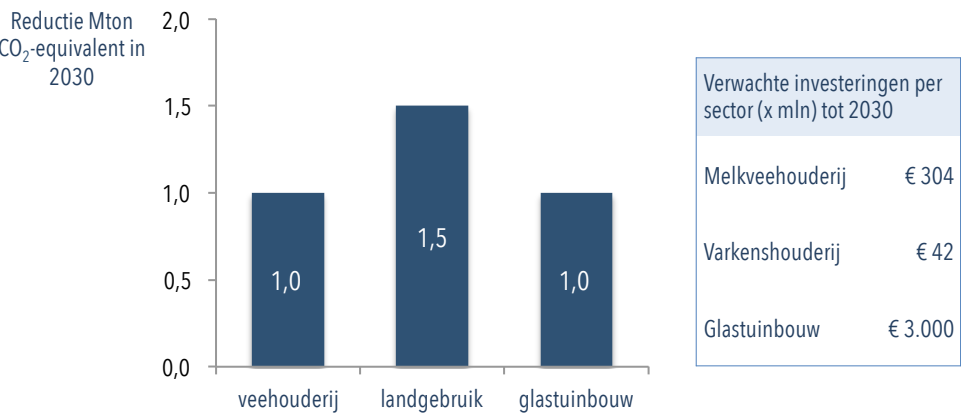
Grote druk komt ook vanuit het veel bediscussieerde klimaatakkoord van Parijs, dat in 2015 door de Nederlandse regering werd onderschreven. Het akkoord heeft tot doel om een CO₂-reductie van bijna vijftig procent te realiseren voor 2030. Dit wordt in Nederland door verschillende klimaattafels geconcretiseerd. De ambitie voor de tafel landbouw en landgebruik (Landbouw) is om een reductie van 3,5 Mton CO₂-equivalenten te realiseren (zie figuur rechtsboven). De impact hiervan zal steeds beter merkbaar zijn.

DE DUURZAAMHEIDSAGENDA IS DYNAMISCH

In het klimaatakkoord zijn ook op consumentniveau doelstellingen geformuleerd, bijvoorbeeld op het gebied van voedselverspilling en vervanging van dierlijke door plantaardige eiwitten in voeding. Daarnaast is dierenwelzijn een belangrijk thema, net als de plasticreductie in verpakkingen. Maar ook waterverbruik en de wereldwijde voedselvoorziening komen op termijn onder een vergrootglas. En zo wisselen thema's die soms ook met elkaar in tegenspraak zijn en blijft de duurzaamheidsagenda zeer dynamisch. De dynamiek vraagt om een integrale aanpak, zodat keuzes vanuit ketenperspectief worden gemaakt en de balans wordt bewaakt. Dat alles leidt naar verwachting tot meer strategische ketensamenwerking.

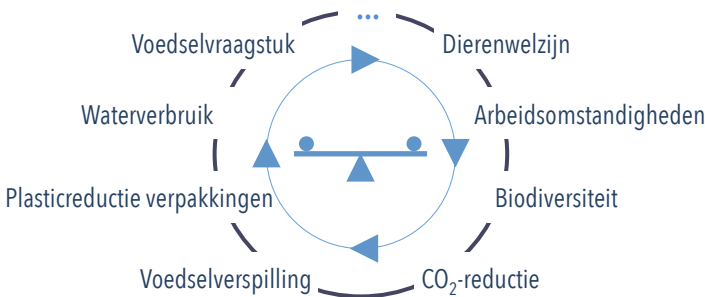
AMBITIE LANDBOUW VANUIT KLIMAATAKKOORD

Planbureau voor Leefomgeving, 2018



DUURZAAMHEID IS DYNAMISCH EN DRAAIT OM BALANS

EFMI, 2019



Scan de QR-code voor de video van de Visie Landbouw, natuur en voedsel: waardevol en verbonden



Onzekerheid vergroot de behoefte aan grip en transparantie. Complexiteit door regelgeving en diversiteit in consumentenbehoeften vraagt om meer coördinatie

SOURCING ZEKERSTELLEN EN TRANSPARANTIE WAARBORGEN

In de Delphi-enquête is de vraag gesteld in welke mate onzekerheid en complexiteit leiden tot een toename (of afname) van strategische ketensamenwerking (zie figuur rechtsboven).

Driekwart van de respondenten onderschrijft onzekerheid over sourcing van versproducten, onder meer als gevolg van een toename in de wereldvoedselvraag en volatiliteit in oogsten. Ook de onzekerheid over het functioneren van versketens speelt een belangrijke rol. Dit leidt tot een behoefte aan meer ketentransparantie.

Tegelijkertijd speelt ook onzekerheid over afzet van producten een rol. Dit klinkt tegenstrijdig ten opzichte van het voorgaande punt, maar het betreft een ander deel van het aanbod. Bijvoorbeeld het deel waarvoor nog wel overaanbod is, of waarvoor geen vraaggestuurde keten is ingericht.

Tot slot is bedrijfsopvolging een bron van onzekerheid. Veel agrarische ondernemingen zijn familiebedrijven, waar continuïteit de belangrijkste doelstelling is. Meer dan de helft van de boeren is onzeker over de toekomst van het bedrijf (De staat van de Boer, Trouw, 2018, zie figuur rechtsonder).

TOENAME VAN COMPLEXITEIT VRAAGT OM MEER COÖRDINATIE

Boeren geven ook aan dat overregulering het ondernemen steeds moeilijker maakt (Trouw, 2018). De respondenten in de Delphi-enquête onderschrijven deze complexiteit door regeldruk. Daarnaast voegt de groei in diversiteit van consumentenbehoeften complexiteit aan de keten toe. Dit zet de efficiëntie van bestaande versketens onder druk. Het bovenstaande leidt tot een toenemende behoefte aan meer coördinatie in de keten.

Het vergroten van zekerheid en managen van complexiteit zal naar verwachting in de toekomst leiden tot meer strategische ketensamenwerking.

TOENAME VAN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING IN DE KOMENDE 5 JAAR ALS GEVOLG VAN ONZEKERHEID EN COMPLEXITEIT

EFMI Delphi-enquête, 2018

Percentage antwoorden 7 of hoger op een schaal van 1 (grote afname) tot 10 (grote toename)



ZORG VAN BOEREN OVER CONTINUÏTEIT EN REGULERING

De Staat van de Boer, Trouw, 2018

"Meer dan 50% van de boeren is weleens een tijdje neerslachtig geweest vanwege zijn bedrijf, en ligt geregeld wakker over de toekomst"

"Meer dan 80% van de boeren vindt dat er door overregulering nog nauwelijks te ondernemen is"

Scan de QR-code voor een video van de Staat van de Boer (Trouw)



Verbulking van versproducten is een continue beweging als gevolg van de behoefte aan lage prijzen, concurrentie in een verzadigde markt en internationale handel

VERBULKING ONTSTAAT VOORAL IN VERZADIGDE MARKTEN

Met verbulking wordt enerzijds bedoeld dat een toegevoegde waarde product steeds meer bulk (mainstream) wordt naarmate het stijgt in populariteit en bereikbaar wordt voor het grote publiek. Het Nederlandse supermarktlandschap is een verzadigde markt waarin hard wordt gestreden om de gunst van de consument. In deze strijd speelt prijs een belangrijke rol. Dit wordt mede veroorzaakt doordat ongeveer tweederde van de huishoudens een gestandaardiseerd inkomen heeft dat gelijk is aan of lager is dan het gemiddelde (zie figuur rechtsboven). Deze huishoudens zijn gevoelig voor betaalbare boodschappen. Veel food retailers streven naar bereikbaarheid van (bijzondere) producten. Daarom brengen zij dikwijls en in rap tempo vergelijkbare varianten van een toegevoegde waarde product op de markt en is verbulking een feit.

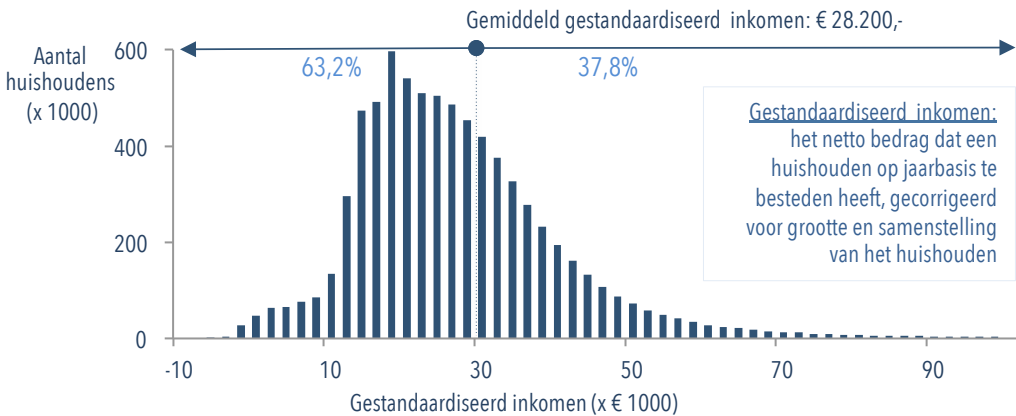
NEDERLAND IS NAUW VERBONDEN MET INTERNATIONALE HANDEL

Met verbulking wordt tevens bedoeld dat een product onlosmakelijk blijft verbonden aan een wereldmarkt, waar vraag en aanbod de prijs bepalen. Nederland was eind 2017 de tweede exporteur ter wereld van agrarische producten (WEcR, 2018). In de figuur rechts is de gemiddelde invoer- en uitvoerwaarde van landbouwproducten in de periode 2012-2017 in beeld gebracht. Van de exportwaarde werd in 2017 bijna driekwart op Nederlandse bodem geproduceerd. Hoewel in toenemende mate specifiek wordt geproduceerd voor de Nederlandse markt, blijft er een sterk verband met de internationale handel. Bijvoorbeeld bij vierkantsvervaarding van vlees, waar een groot deel van een karkas voor andere markten bestemd is.

De verbulking van versproducten legt in de eerste plaats druk op strategische ketensamenwerking. Anderzijds vergroot het de noodzaak om te innoveren en de keten efficiënter te maken.

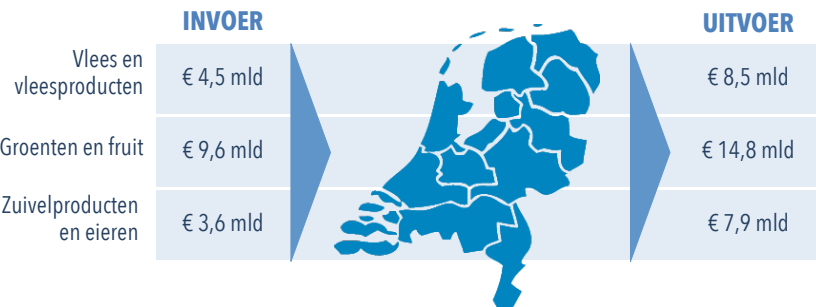
INKOMENSVERDELING VAN NEDERLANDSE HUISHOUDENS

EFMI o.b.v CBS, 2018



GEMIDDELDE INVOER EN UITVOER VAN LANDBOUWPRODUCTEN (2012-2017)

CBS, 2018



Scan de QR code voor een video van het NOS over de Nederlandse landbouwexport





STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

3 STRATEGISCHE KETENSAMEN- WERKING IN DE PRAKTIJK

Er zijn diverse praktijkvoorbeelden waarin strategische ketensamenwerking wordt nagestreefd

VOORBEELDEN VAN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is aangegeven, zal veranderend consumentengedrag naar verwachting de grootste aanjager zijn voor strategische ketensamenwerking. Tijdens het onderzoek is aan de hand van praktijkvoorbeelden getracht deze vorm van samenwerking beter te begrijpen. Diverse voorbeelden van interessante samenwerkingsverbanden zijn besproken. In de figuur rechts een opsomming van de meest genoemde voorbeelden. In dit hoofdstuk worden vier daarvan nader omschreven. Ze zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van de diepte-interviews en ronde tafel bijeenkomsten.

- A. Kipster Heerlijke Hollandse Haanburgers (vlees)
- B. Duurzame zuivelketen van Royal A-ware en Albert Heijn (zuivel)
- C. On the way to Planet Proof (groente en fruit)
- D. Hamletz (vlees)

BEOORDELING PRAKTIJKVOORBEELDEN DOOR DE SECTOR

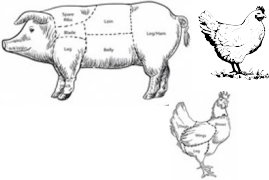
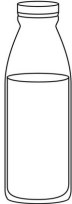
Vervolgens zijn de voorbeelden geanalyseerd, mede op basis van de Delphi-enquête. De respondenten is gevraagd naar hun indruk van de samenwerkingen. Elk praktijkvoorbeeld is op vier criteria beoordeeld.

1. Toegevoegde waarde voor de consument
2. Intensiteit van de samenwerking
3. Mogelijkheid om het concept op te schalen
4. De mate waarin ketenspelers profiteren van de ketensamenwerking

Met profiteren wordt hier de brede zin van het woord bedoeld: naast financieel profijt kunnen partijen bijvoorbeeld hun imago, onderscheidend vermogen en concurrentiepositie verbeteren.

VOORBEELDEN VAN KETENSAMENWERKING BENOEMD IN HET ONDERZOEK

EFMI o.b.v. diepte-interviews en ronde tafel bijeenkomsten, 2019

Vlees	Zuivel	Groente en fruit
		
• Kipster, Lidl, Slachterij W. van der Meer & Zn en Nijssen-Granico • Hamletz 2-sterren varkensvlees, o.a. Plus, Deen, Hoogvliet, Poiesz, Boon's Markt • Stichting keten duurzaam varkensvlees	• Duurzame zuivelketen van Royal A-ware en Albert Heijn • FrieslandCampina duurzame Top-Zuivellijn en On the way to Planet Proof • De Zuivelmakers Yoghurt-tap, melkveehouders uit de regio en o.a. Jumbo, Plus, Coop en Spar	• On the way to Planet Proof, o.a. Jumbo, Plus, Lidl en Aldi • Rijk Zwaan, Albert Heijn en Bakker Barendrecht: introductie van o.a. Sweet Palermo zoete puntpaprika • Jan Linders, Zon Fruit & Vegetables en Nunhems Nederland (BasF)

Kipster pakt met een innovatieve en transparante keten diverse maatschappelijke problemen aan, waarbij veel aandacht is besteed aan de marketing van het concept

KORTE TOELICHTING OP HET CONCEPT

Kipster.nl, Nieuwe Oogst en EFMI, 2018

De initiatiefnemers van Kipster hebben in samenwerking met o.a. Lidl, broederij/opfokorganisatie Vepymo, Slachterij W. van der Meer & Zn en voerleverancier Nijssen-Granico en diverse kennisorganisaties een vleesketen ontwikkeld, waarbij de haantjes ('broertjes van legkippen') in 15-17 weken worden grootgebracht.

De haantjes worden verwerkt in Heerlijk Hollandse Haanburgers van Lidl. Het voer bestaat voor een deel uit reststromen uit de voedingsindustrie. De Kipster eieren worden onder het gelijknamige merk bij Lidl verkocht.



Scan de QR-code
voor een video van
Kipster
Haanburgers



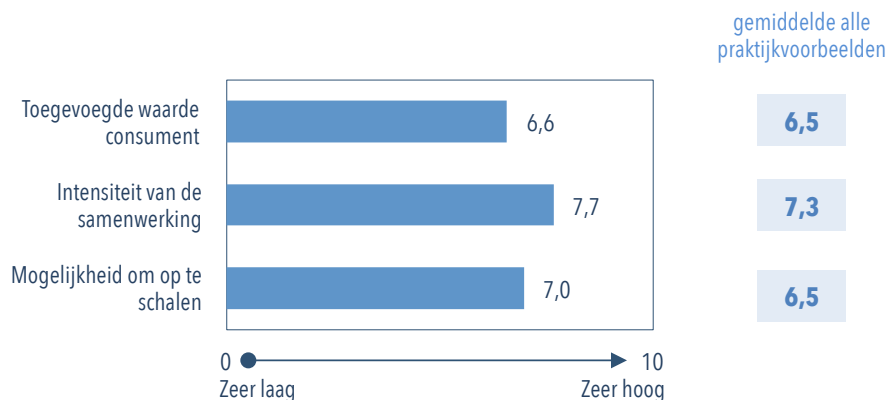
EEN TRANSPARANTE KETENSAMENWERKING

Kipster is mede door de transparante wijze van communicatie veelvuldig ter sprake gekomen. Het wordt betiteld als innovatief en moeilijk te kopiëren. De respondenten in de Delphi-enquête verwachten dat de intensiteit van de samenwerking van alle voorbeelden het hoogst is. Op toegevoegde waarde scoort het concept met een 6,6 iets boven gemiddeld. De respondenten denken dat vooral initiatiefnemer Kipster en Lidl profiteren van de samenwerking. Enkele opmerkingen zijn:

- "Haantjes worden nu als afval gezien. Door er een bestemming aan te geven wordt niets weggegooid."
- "Een groot maatschappelijk probleem van eendagskuikens wordt opgelost."
- "Uniek in alle opzichten"
- "Opschaalbaar, ketensamenwerking sterk, moeilijk te kopiëren"

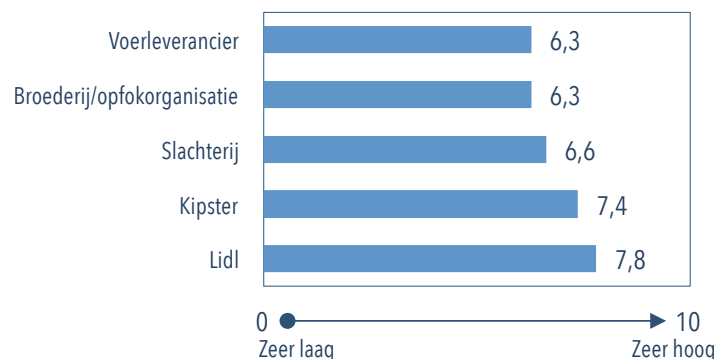
BEOORDELING VAN PRAKTIJKVOORBEELD DOOR DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



WIE PROFITEERT IN HET PRAKTIJKVOORBEELD VOLGENS DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



Albert Heijn en A-ware werken met een exclusief en transparant programma dat continu wordt doorontwikkeld en is voorbereid op verdere uitbreiding

KORTE TOELICHTING OP HET CONCEPT

AH.nl en EFMI, 2018

Albert Heijn, Royal A-Ware en deelnemende melkveehouders hebben een programma ontwikkeld om een duurzame, gesloten en daarmee transparantere melkstroom op te zetten voor het AH-merk zuivelproducten.

Het programma kent specifieke richtlijnen voor rust, licht, lucht en ruimte, weidegang en ruimte in de stal. Het voer van de koeien komt uit de regio, de boeren gebruiken uitsluitend groene stroom en er is een specifiek bodem-programma. Ook wordt biodiversiteit bevorderd. Voor dit programma krijgen de boeren een extra vergoeding.

EEN EXCLUSIEVE KETENSAMENWERKING

De duurzame zuivelketen van Royal A-ware en Albert Heijn werd afgelopen jaar gelanceerd en dat was ook de respondenten niet ontgaan. Deze exclusieve samenwerking scoort hoger dan gemiddeld op toegevoegde waarde voor de consument. De intensiteit van samenwerking is met een 7,6 beoordeeld. Men verwacht dat Albert Heijn het meest profiteert van deze samenwerking. Enkele opmerkingen zijn:

- "Innovatief, samenwerking in de keten, nadeel: niet schaalbaar voor de hele markt"
- "Meest lange termijn focus en innovatief."
- "Mogelijke grootschaligheid en daarmee de positieve impact op de gehele keten van Albert Heijn."
- "Goed verhaal met veel borging. Enige nadeel is dat het moeilijker is om de consument in het verhaal mee te nemen."

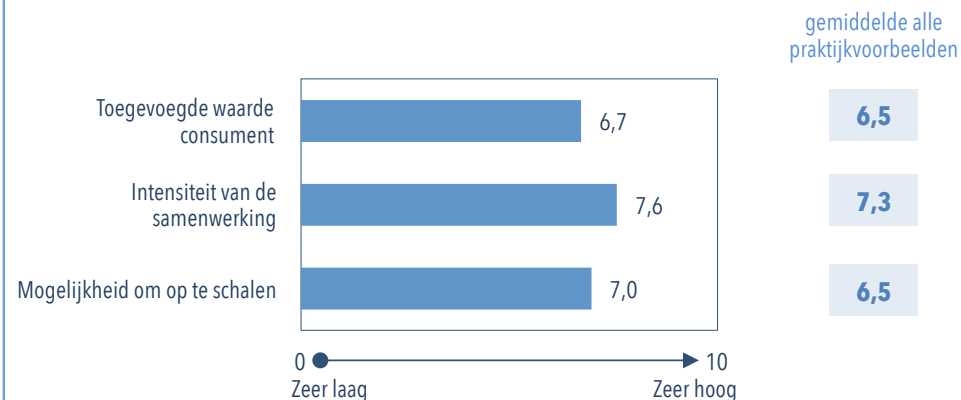


Scan de QR-code voor een video over Duurzame zuivel van Albert Heijn



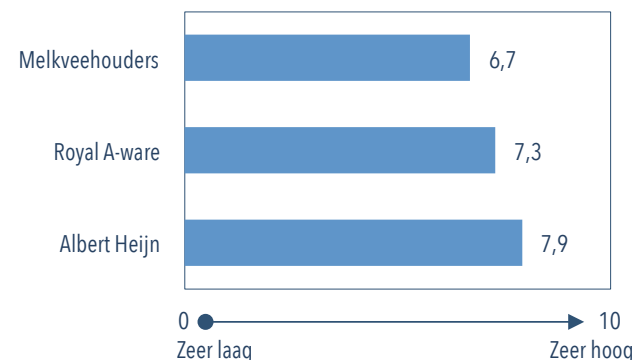
BEOORDELING VAN PRAKTIJKVOORBEELD DOOR DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



WIE PROFITEERT IN HET PRAKTIJKVOORBEELD VOLGENS DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



On the way to PlanetProof biedt de hele markt een kans om te participeren in verduurzaming van de keten. Hierdoor is de impact van het initiatief omvangrijk

KORTE TOELICHTING OP HET CONCEPT

Planetproof.nl en EFMI, 2018

Dit initiatief staat voor duurzamer geteelde groente en fruit. PlanetProof (voorheen Milieukeur) gecertificeerde telers en verwerkers voldoen aan bovenwettelijke eisen voor onder meer schonere lucht, vruchtbare bodem, goede waterkwaliteit, meer natuur op het landbouwbedrijf, circulaire afvalverwerking en recycling.

Telers worden jaarlijks gecontroleerd door onafhankelijke instellingen. De criteria worden elk jaar herzien en zo mogelijk aangescherpt. Onder andere retailers Jumbo, Plus, Lidl en Aldi voeren producten met het keurmerk.

EEN INCLUSIEVE KETENSAMENWERKING

On the Way to PlanetProof is breed ingezet en veel partijen kunnen zich aansluiten. Op toegevoegde waarde voor de consument scoort deze samenwerking met een 6,2 onder het gemiddelde. Mogelijk komt dit omdat het voor iedereen bereikbaar is en daarmee wordt het onderscheidend vermogen beperkt. Men verwacht dat de retail het meest zal profiteren van dit concept, al ligt dat met een 7,2 lager dan bij de twee eerder besproken voorbeelden. Enkele opmerkingen zijn:

- "De impact en omvang van PlanetProof op de gehele groente en fruitketen is enorm groot. Dit wordt door het merendeel van de retailers inmiddels opgepakt, waardoor de achterliggende teelt in grote mate aan het omschakelen is."
- "Bevat de totale keten en een brede groep bedrijven waardoor de relatieve impact groot is."

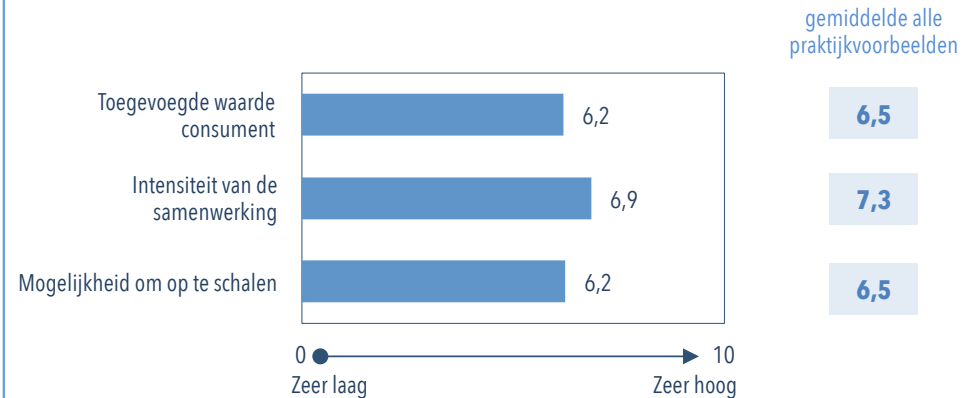


Scan de QR-code voor meer informatie over On the way to PlanetProof



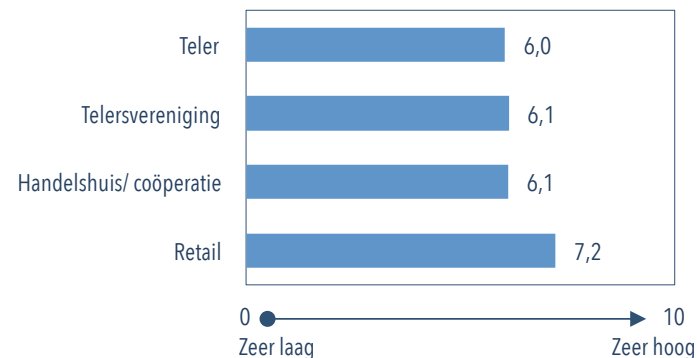
BEOORDELING VAN PRAKTIJKVOORBEELD DOOR DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



WIE PROFITEERT IN HET PRAKTIJKVOORBEELD VOLGENS DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



Hamletz is uniek omdat het initiatief bij de varkenshouder ligt die het als merk heeft gelanceerd. Uitdagingen zitten in de schaalbaarheid en commercie

KORTE TOELICHTING OP HET CONCEPT

Hamletz.nl en EFMI

Het Hamletz varkensvlees is afkomstig van een ander varkensras en ontwikkeld op smaak en malsheid. Het vlees wordt onder het merk 'Hamletz' verkocht bij o.a. Plus, Deen, Hoogvliet, Poiesz en Boon's Markt.

De varkens zijn afkomstig van de varkenshouderij van familie Ten Have-Mellema. Naast het 2-sterren Beter Leven Keurmerk kenmerkt deze keten zich door de manier waarop de Hamletz-varkens gehouden en gevoerd worden. Op de boerderij is een moderne kringloop. De drie takken van het bedrijf (varkens, akkerbouw en biogas) staan met elkaar in verband.

EEN SPECIFIEKE KETENSAMENWERKING

Hamletz is door de varkenshouder zelf specifiek opgezet om kwalitatief vlees te produceren. Respondenten waarden de toegevoegde waarde hoger dan gemiddeld. Het scoort echter laag op schaalbaarheid. Deze keten gaat duidelijk een stap verder, bijvoorbeeld omdat het 2-sterren Beter Leven bevat. De respondenten verwachten dat de varkenshouderij ook profiteert van dit concept. Men ziet het vermarkten van een concept als een grote uitdaging voor de varkenshouder, omdat marketing normaal gesproken niet een kerncompetentie is.

- "De consument staat centraal."
- "Een mooi voorbeeld van een individuele varkenshouder die écht beweging weet te creëren van stal tot schap inclusief aandacht."
- "Qua inhoud erg aansprekend. Commercieel (bijv. verpakking) liggen er uitdagingen."

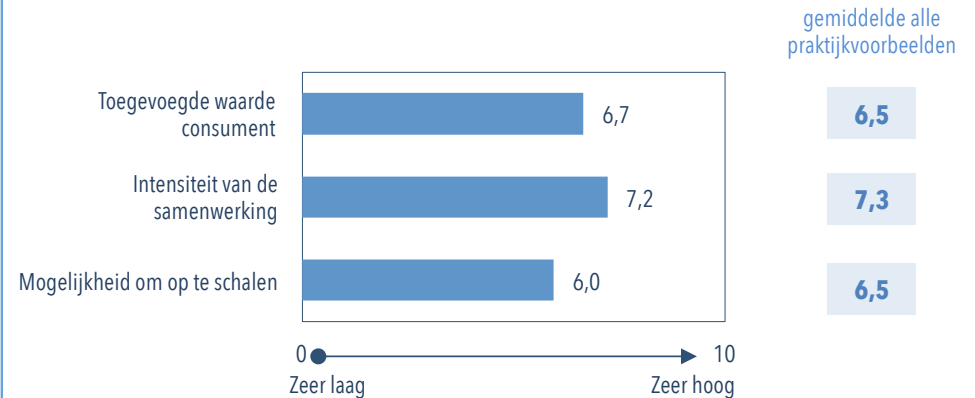


Scan de QR-code voor meer informatie over Hamletz



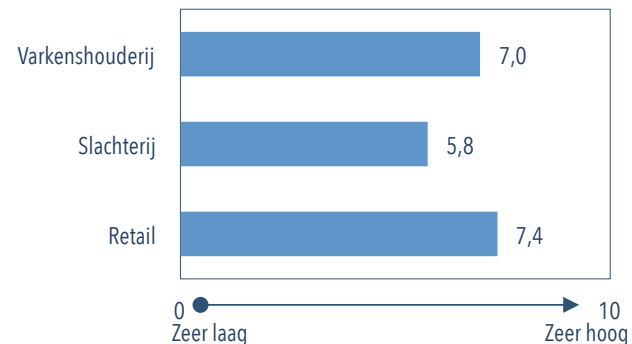
BEOORDELING VAN PRAKTIJKVOORBEELD DOOR DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



WIE PROFITEERT IN HET PRAKTIJKVOORBEELD VOLGENS DE MARKT

EFMI Delphi-enquête, 2018



Strategische ketensamenwerking start bij een gedeeld consumenteninzicht. De inzichten komen voort uit een transparante, exclusieve, inclusieve en specifieke keten

FOCUS OP DE CONSUMENT IS BELANGRIJK

De inzichten uit de praktijkvoorbeelden zijn op deze pagina samengevat (zie ook figuur rechts op de pagina). Er zijn vier soorten strategische ketensamenwerkingen onderscheiden. Deze samenwerkingen kunnen ook gepaard gaan:

- **Transparante ketensamenwerking:** Deze draagt bij aan het over de Bühne brengen van het verhaal door verregaande transparantie
- **Exclusieve ketensamenwerking:** deze draagt bij aan onderscheidend vermogen door exclusiviteit voor een retailer
- **Inclusieve ketensamenwerking:** deze draagt bij aan een brede impact door de mogelijkheid voor alle ketenspelers om deel te nemen
- **Specifieke ketensamenwerking:** deze draagt bij aan de toegevoegde waarde door in te spelen op een (zeer) specifieke consumenten-behoefte

HET DILEMMA VAN VERDUURZAMING VERSUS ONDERSCHIED

Veel van de initiatieven zijn gestoeld op verduurzaming van de keten. Een deel van deze initiatieven kan vanuit die invalshoek ook onderscheidend vermogen brengen. Echter, als de verduurzaming is voorbehouden tot een exclusieve keten, remt het mogelijk de verduurzaming van de totale markt. Anderzijds vergroot een inclusieve keten om de totale markt te verduurzamen het risico van verbulking. Dit kan dan ten koste gaan van onderscheidend vermogen.

INZICHTEN UIT DE PRAKTIJKVOORBEELDEN

EFMI Delphi-enquête, 2018



Kipster (K)



Duurzame zuivelketen (D)



On the way to PlanetProof (P)



Hamletz (H)

Toegevoegde waarde voor de consument	Intensiteit van de samenwerking	Mogelijkheid om op te schalen
6,6	7,7	7,0
6,7	7,6	7,0
6,2	6,9	6,2
6,7	7,2	6,0

- 1 De gepercipieerde toegevoegde waarde voor de consument lijkt nog beperkt (**K,D,P,H**)
- 2 De consument centraal stellen leidt tot meer toegevoegde waarde (**H,D**)
- 3 Het is belangrijk om op een transparante wijze het verhaal van een concept te delen (**K**)
- 4 Het is belangrijk om een concept vanuit een integrale en gezamenlijke visie te ontwikkelen (**K,D,H**)
- 5 Als diverse partijen bijdragen aan de ontwikkeling, wordt optimaal geprofiteerd van hun kennis (**K,D**)
- 6 Een inclusieve samenwerking vergroot de kans op impact op het gebied van verduurzaming (**P**)
- 7 Als een groot deel van de markt participeert, dan groeit de kans op verbulking aanzienlijk (**P**)
- 8 Het vermarkten van een concept is een uitdaging als marketing geen kerncompetentie is (**H**)
- 9 Lange termijn commitment van retailers is belangrijk bij het opschalen van concepten (**K,D,P,H**)
- 10 Een concept in een exclusieve keten vergroot de kans op onderscheidend vermogen (**D**)



STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

4 TOEKOMSTVERWACHTINGEN OMTRENT STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

In het model voor samenwerking kunnen versketens worden getypeerd. In elk type keten is het mogelijk om succesvol te zijn, met andere kenmerken en spelregels

HET MODEL VOOR SAMENWERKING

Om tot een indeling van verschillende typen versketens te komen, worden 2 aspecten gehanteerd:

A. Intensiteit van de samenwerking

Is de intensiteit laag, dan is eventuele samenwerking voornamelijk operationeel. Is de intensiteit hoog, dan is de samenwerking strategisch.

B. Toegevoegde waarde voor de consument

Is de toegevoegde waarde laag, dan is er sprake van bulkproduct. Is de toegevoegde waarde hoog, dan is er sprake van premium product.

DE VIER TYPEN VERSKETENS

Op basis van de twee aspecten zijn vier typen versketens onderscheiden (zie figuur rechts):

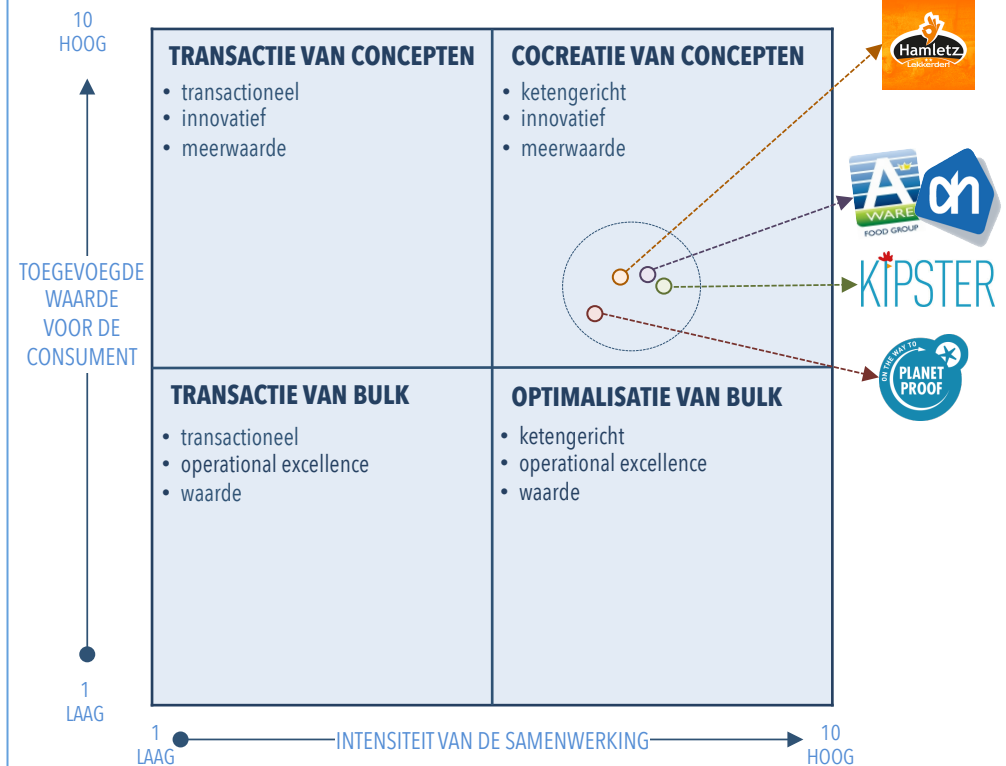
- **TRANSACTIE VAN BULK**
bijvoorbeeld gangbare dagverse melk voor alle retailers beschikbaar
- **OPTIMALISATIE VAN BULK**
bijvoorbeeld gangbare paprika in een gesloten keten
- **TRANSACTIE VAN CONCEPTEN**
bijvoorbeeld een premium merk appel beschikbaar voor alle retailers
- **COCREATIE VAN CONCEPTEN**
bijvoorbeeld varkensvlees van een bijzonder ras in een specifieke keten

Alle besproken praktijkvoorbeelden zijn duidelijke voorbeelden van het type 'Cocreatie van concepten'. Dit wordt bevestigd door de beoordelingen in de Delphi-enquête.

Elk kwadrant heeft specifieke kenmerken en spelregels. In alle kwadranten is het mogelijk om succesvol te zijn, indien spelers zich aanpassen aan de bijbehorende spelregels.

EFMI MODEL TYPE VERSKETENS

EFMI & EFMI Delphi-enquête, 2018



In de toekomst zal in Nederlandse versketens meer aandacht zijn voor toegevoegde waarde concepten. Dit gebeurt deels via strategische ketensamenwerking

TRANSACTIE VAN BULK WORDT NOG OP DE HELFT VAN HET TOTAAL GESCHAT

De figuur (onder) geeft een inschatting van het volume dat door de verschillende typen versketens gaat. Die inschatting is gemaakt voor 2018 en voor 2023.

Transactie van bulk

- Anno 2018 wordt Transactie van bulk nog voor de helft van het volume in de onderzochte versketens geschat. Transactie van bulk wordt gekenmerkt door marktwerking. De prijs wordt in grote mate bepaald door vraag en aanbod. Kostenleiderschap is belangrijk.

Optimalisatie van bulk

- In 2018 wordt Optimalisatie van bulk voor ongeveer 20% van het volume ingeschat. Kenmerkend is dat in deze keten de echte winst wordt gehaald uit de optimalisatie van processen. Dat verlegt de focus naar de laagste integrale ketenprijs.

Transactie van concepten

- In 2018 wordt Transactie van concepten voor ongeveer 19% van het volume ingeschat. Concepten in dit kwadrant komen uit de koker van individuele spelers. De prijs wordt mede bepaald door het onderscheidend vermogen van een concept.

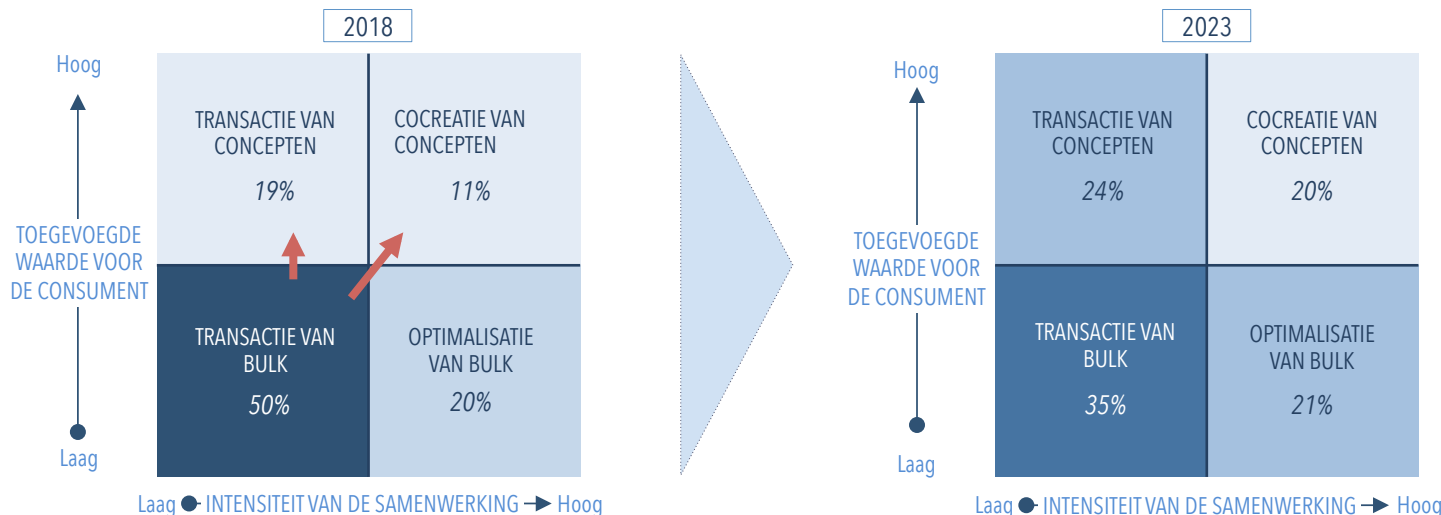
Cocreatie van concepten

- In 2018 wordt Cocreatie van concepten op ongeveer een tiende van het volume ingeschat. In deze ketens wordt samengewerkt om concepten te ontwikkelen.

Naar verwachting groeit het volume in de kwadranten met hoge toegevoegde waarde, ten koste van Transactie van bulk. Dit is in lijn met het beeld dat veranderend consumentengedrag de grootste kracht op de keten is. Optimalisatie van bulk groeit nauwelijks en dat is opmerkelijk, aangezien er veel winst kan worden behaald in de keten.

VOLUME VIA VERSCHILLENDE VERSKETENS: 2018 vs. 2023

EFMI Delphi-enquête, 2018



Vertrouwen in ketenpartners is het meest belangrijk, gevolgd door het hebben van innovatieve en onderscheidende concepten en inzicht in consumentenbehoeften

VERTROUWEN BLIJFT ESSENTIEEL IN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

In de Delphi-enquête is gevraagd naar de elementen die belangrijk zijn in strategische ketensamenwerking. De figuur rechts vat het beeld samen.

Het hebben van vertrouwen in ketenpartners is onomstotelijk van belang voor strategische ketensamenwerking. Daarnaast vindt men het hebben van innovatieve en onderscheidende concepten en inzicht in consumentenbehoeften zeer belangrijk.

CONTINUE VERDUURZAMING IS NIET MEER WEG TE DENKEN

Continue verduurzaming is volgens de respondenten eveneens van groot belang. Dit is in lijn met de externe kracht die eerder is beschreven. Het is noodzakelijk om de dynamische duurzaamheidsagenda te blijven volgen. Daarnaast is het hebben van inzicht in de wijze waarop de totale versketen werkt belangrijk volgens de respondenten. Een verbeterd inzicht in elkaars werkwijzen, specialismen en de (on)mogelijkheden vergroot de aansluiting van elkaars plannen, brengt meer mogelijkheden voor innovaties en verbetert communicatie.

EXCLUSIEVE SAMENWERKING IS GEEN VOORWAARDE

Wat verder opvalt is dat men aangeeft dat het kunnen volgen van geproduceerde producten door de hele keten (traceability) minder belangrijk is. Terwijl dit juist erg kan bijdragen aan de communicatie van een concept. Ook het bieden van producten tegen een concurrerende prijs is minder belangrijk. Wellicht omdat de focus meer komt te liggen op een integrale ketenprijs.

Tot slot valt op dat exclusieve samenwerking niet als meest belangrijk wordt betiteld. Kennelijk is exclusieve samenwerking niet per definitie een gevolg van strategische ketensamenwerking.

BELANG VAN ELEMENTEN IN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

EFMI Delphi-enquête, 2018, schaal 1 (niet belangrijk) tot 10 (zeer belangrijk)



De customer journey wordt het centrale uitgangspunt bij het inrichten van versketens met als doel te voldoen aan de consumentenbehoefte, ongeacht tijd, plaats of kanaal

WERKEN VANUIT DE CUSTOMER JOURNEY LOS VAN TIJD, PLAATS EN KANAAL

In voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat met name het veranderend consumentengedrag een aanjager is voor meer strategische ketensamenwerking. Inspelen op consumentenbehoeften met innovatieve en onderscheidende concepten staat centraal. Spelers in de versketen zullen naar verwachting in toenemende mate vanuit de customer journey (klantreis) werken.

Elke speler kan daarbij bepalen hoe deze, ongeacht het kanaal en de positie in de klantreis, het verschil kan maken voor de consument (zie figuur rechtsboven). Dit zorgt ervoor dat de samenwerking in de keten een verandering doormaakt. Hoewel de producten fysiek door een lineaire keten gaan, zal de totale invulling van de optimale klantreis steeds meer vanuit een netwerk plaatsvinden.

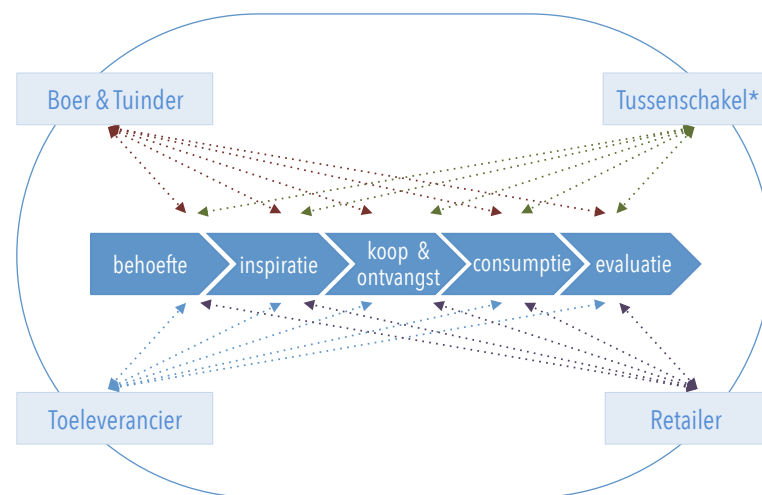
Inzicht hebben in het functioneren van de totale keten is voor strategische ketensamenwerking erg belangrijk. Partijen die over deze kennis beschikken en daarmee een netwerk of een platform faciliteren dat bijdraagt aan de optimale invulling van de customer journey, krijgen een sleutelrol in de keten.

DATAGEDREVEN WERKEN WORDT DE NIEUWE STANDAARD

Datagedreven werken kan de spelers in de keten helpen om deze manier van werken te implementeren. Met analyses van klantgedrag kunnen concepten worden aangescherpt. En met procesdata kan de keten verder worden geoptimaliseerd. Dit biedt ook kans om op andere prestatienormen te sturen en om meer artificial intelligence (AI) toe te passen. Dit vraagt om specifieke competenties en biedt ruimte aan niet-traditionele spelers om toe te treden. Daarbij is niet uitgesloten dat dit via een platform gebeurt. Een voorbeeld hiervan is Win-Chain van Alibaba. Deze partij heeft de ambitie om als datagedreven supply chain platform te fungeren (zie toelichting rechtsonder).

DE CUSTOMER JOURNEY STAAT CENTRAAL IN DE NETWERKKETEN

EFMI, 2019



* handel, verwerkers, coöperaties, etc.

SHANGHAI WIN-CHAIN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMPANY

Freshfruitportal.com, 2018



Win-Chain richt zich op versproducten. Het is een datagedreven supply chain platform dat onder andere Alibaba's new retailing & catering operatie zal faciliteren.

Scan de QR-code voor meer informatie over Win-Chain

"Win-Chain hopes that through this platform, it will be able to supply quality products directly to Chinese consumers, linking suppliers and service providers directly with the customers on the platform," Andy Zhang – Vice President Win-Chain.





STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

5 SAMENVATTING EN MANAGEMENTIMPLICATIES

Door veranderend consumentengedrag zal in versketens meer focus liggen op toegevoegde waarde

WAT IS DE HUIDIGE STAND VAN ZAKEN?

In dit onderzoek is strategische samenwerking in Nederlandse versketens onder de loep genomen. Allereerst is de huidige stand van zaken opgemaakt. Hieruit blijkt dat er vier krachten werkzaam zijn op de keten, te weten:

- Veranderend consumentengedrag
- Maatschappelijke druk
- Onzekerheid en complexiteit
- Verbulking van vers

Het veranderend consumentengedrag zal naar verwachting het meest leiden tot meer strategische ketensamenwerking. Vooral de gemakstrend draagt hieraan bij.

76% - VERANDEREND CONSUMENTENGEDRAG

1. Voorkeur voor gemak
2. Focus op effect van voeding op gezondheid
3. Nieuwe manieren van boodschappen doen
4. Keuze voor duurzaam geproduceerde producten
5. Vraag naar gepersonaliseerde voeding

63% - MAATSCHAPPELIJKE DRUK

1. Druk om versketens transparant te maken
2. Toename en verandering van eisen aan duurzaamheid
3. Gebrek aan vertrouwen in versketens
4. Kleiner wordende acceptatie agrarische bedrijven



62% - ONZEKERHEID EN COMPLEXITEIT

1. Onzekerheid over sourcing van versproducten van juiste kwaliteit tegen een acceptabele prijs
2. Onzekerheid over het functioneren van de versketen volgens opgestelde richtlijnen
3. Onzekerheid over de afzet van geproduceerd product tegen een acceptabele prijs
4. Complexiteit door toename in diversiteit van consumentenbehoeften
5. Complexiteit door toename van regeldruk
6. Onzekerheid over bedrijfsopvolging

48% - VERBULKING VAN VERSPRODUCTEN

1. Toegankelijk maken van bijzondere producten bij prijsvechters
2. Onderlinge concurrentie supermarkten
3. Schaalvergroting van agrarische ondernemingen
4. Effect van internationale handel op de inkoop prijs van toegevoegde waarde producten in Nederland

* Handel, verwerkers, coöperaties, etc.

Door veranderend consumentengedrag zal in versketens meer focus liggen op toegevoegde waarde. De consument staat centraal en vertrouwen in ketenpartners is cruciaal

WAT ZIJN DE INZICHTEN UIT DE PRAKTIJKVOORBEELDEN?

Uit de vier bestudeerde praktijkvoorbeelden is opgemaakt dat in diverse ketens al sprake is van een vorm van strategische ketensamenwerking. In die ketens is het een uitdaging om toegevoegde waarde voor de consument te creëren. De volgende strategische ketensamenwerkingen zijn onderscheiden en zullen, al dan niet gecombineerd, vaker voorkomen in de toekomst:

- De *transparante* ketensamenwerking
- De *exclusieve* ketensamenwerking
- De *inclusieve* ketensamenwerking
- De *specifieke* ketensamenwerking

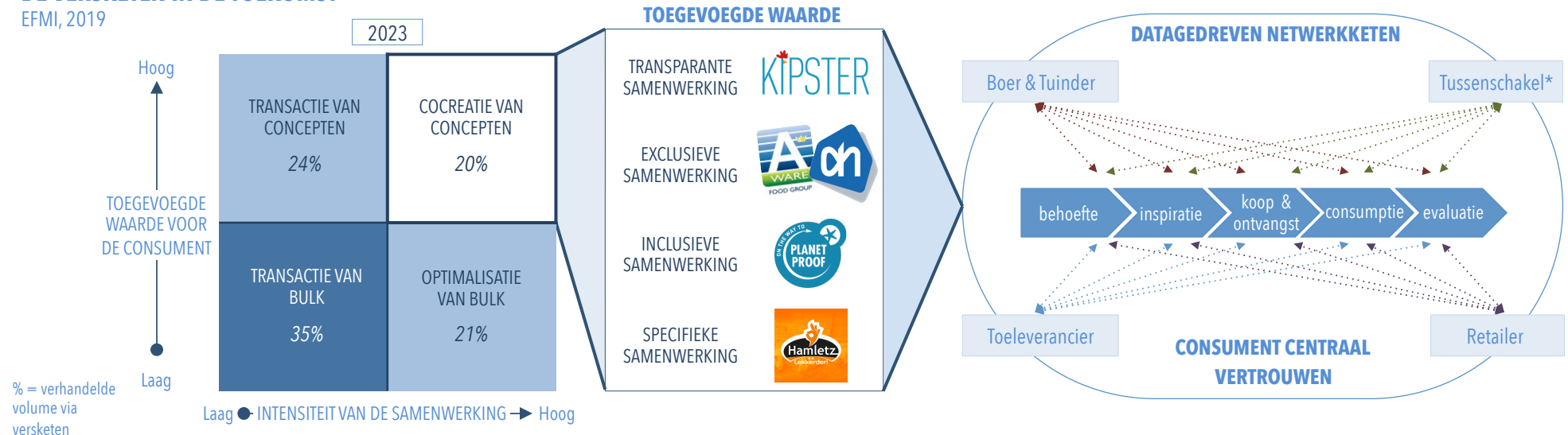
HOE ONTWIKKELT DE KETEN ZICH IN DE TOEKOMST?

In de toekomst zal het aandeel versketens dat zich richt op toegevoegde waarde concepten toenemen. Dit vindt deels in strategische ketensamenwerking plaats. Maar ook daarbuiten is het mogelijk om succesvol te zijn. In strategische ketensamenwerking is vertrouwen in ketenpartners cruciaal. Ook is het hebben van innovatieve en onderscheidende concepten en inzicht in consumentenbehoeften zeer belangrijk.

De consument zal steeds meer centraal staan. Ketens worden meer ingericht om de customer journey te optimaliseren. Alle spelers in de keten kunnen daaraan bijdragen. Hierdoor ontstaan datagedreven netwerken of platformen.

DE VERSKETEN IN DE TOEKOMST

EFMI, 2019



Succes is mogelijk in alle typen ketens. Strategische ketensamenwerking biedt mogelijkheden voor innovatie en optimalisatie, maar is niet voor iedereen weggelegd

STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING BIEDT MOGELIJKHEDEN

Strategische ketensamenwerking kan innovatie bevorderen en bijdragen aan optimalisatie van ketens. Belangrijke voordelen van strategische ketensamenwerking zijn:

- Ketenpartners kunnen elkaars competenties aanvullen
- Specialismen worden verbonden
- Er vindt uitgebreide afstemming in de keten plaats
- De voorspelbaarheid en de snelheid van de keten worden vergroot

STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING IS NIET VOOR IEDEREEN WEGGELEGD

Strategische ketensamenwerking is niet de enige route naar succes, integendeel. Zolang spelers ingericht zijn om transactioneel te werken kunnen zij prima gedijen. Als wel wordt gekozen voor strategische samenwerking, dan is het op voorhand belangrijk om vast te stellen of:

- De relevantie voor de consument buiten kijf staat
- De redenen om samen te werken sterker zijn dan redenen om het niet te doen
- Elk bedrijf in de keten over het juiste 'DNA' beschikt en ketenpartners dus bij elkaar passen
- Elk bedrijf afzonderlijk vitaal (efficiënt, rendabel en innovatief) is

Binnen ketensamenwerking dient men te investeren in wederzijds begrip van elkaars processen en werkwijzen.

Tot slot wordt strategische ketensamenwerking geborgd door een collectief geheugen. Programma's en beleid verminderen de afhankelijkheid van individuen en voorkomen dat reactief handelen de boventoon voert.

ELKE KETENSPELER KENT UITDAGINGEN

EFMI, 2019

TOELEVERANCIERS

Toeleveranciers van de toekomst beschikken over een enorme hoeveelheid data en kennis en investeren in R&D.

Bovendien spelen zij een belangrijke rol bij (keten)innovatie. Zij weten wat er speelt in de keten en wat consumentenbehoeften zijn. Deze kennis wordt gedeeld met de ketenpartners.

TUSSENSCHAKELS

Tussenschakels van de toekomst spelen een verbindende rol in de keten. Ook zij verzamelen en analyseren data.

Ze hebben inzicht in zowel de processen van retailers als die van de boeren en tuinders en kennen de mogelijkheden van toeleveranciers. Ze fungeren als spil in de keten.

BOEREN EN TUINDERS

Boeren en tuinders van de toekomst meten de processen in hun bedrijf en leggen de data vast in hun datagedreven boerderij.

Daarnaast weten zij wat er speelt bij de consument, dragen zij bij aan keten transparantie en bepalen zij voor zichzelf (en gezamenlijk) wat het gewenste duurzaamheidsbeleid is. Zij nemen actief deel aan discussies en zijn proactief in het bepalen van te nemen acties.

RETAILERS

Retailers van de toekomst staan dichterbij de consument door datagedreven te werken. Daardoor kunnen zij beter gedrag en vraag voorspellen.

De kennis delen zij met ketenpartners om zo ongeacht tijd, plaats en kanaal aan de behoeften van de consument te voldoen.

Ook voeren de retailers actief ketenbeleid, zodat hun beslissingen breed in de organisatie en keten geborgd zijn.

Uit het onderzoek blijkt dat versketens drie grote dilemma's kennen. Het oplossen van deze dilemma's betekent een grote stap voorwaarts

DE DILEMMA'S IN STRATEGISCHE KETENSAMENWERKING

Tijdens het onderzoek zijn drie grote dilemma's in ketensamenwerking de revue gepasseerd. Hoe deze dilemma's kunnen worden opgelost is niet duidelijk en behoeft aanvullend onderzoek. De volgende dilemma's zijn geïdentificeerd:

1. SCHAALBAARHEID VERSUS ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Om een brede verduurzaming in versketens te realiseren is het belangrijk dat zoveel mogelijk spelers in de keten deelnemen. Echter, als het grote deel van het geproduceerde volume daardoor weer vergelijkbaar is, wordt het lastiger om onderscheidend vermogen te behouden.

2. DUURZAAMHEID VERSUS BETAALBAARHEID

Er is een breed gedragen ambitie in de versketen om verder te verduurzamen. Verduurzaming betekent echter vaak dat er meerkosten worden gemaakt in de keten. Dit gaat dan ten koste van de betaalbaarheid voor de consument of als de meerkosten niet in de consumentenprijs worden verdisconteerd, gaat het ten koste van de betaalbaarheid voor ketenspelers.

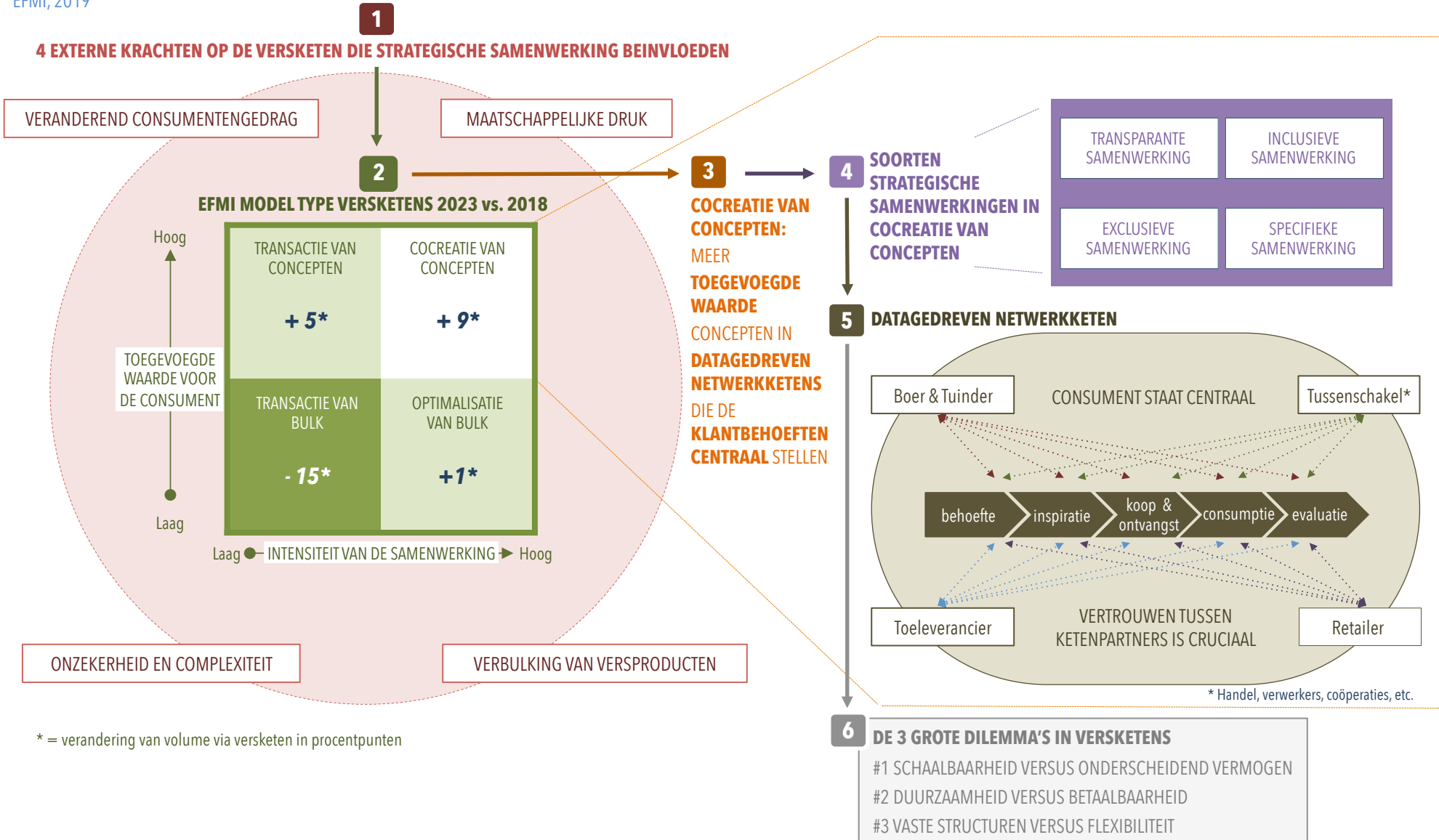
3. VASTE STRUCTUREN VERSUS FLEXIBILITEIT

Commitment is belangrijk voor ketenpartners om lange termijn samenwerking aan te gaan. Zo ontstaat er zekerheid van sourcing en afzet en dat vormt een goede basis voor investeringen. Maar dit commitment levert ook vaste structuren op. Dat terwijl er in toenemende mate juist behoefte is aan flexibiliteit.



5.3 Schematisch overzicht Strategische Samenwerking in Versketens

EFMI, 2019





STRATEGISCHE SAMENWERKING IN
VERSKETENS

EFMI BUSINESS SCHOOL

B INFORMATIE OVER DE AUTEUR EN EFMI BUSINESS SCHOOL

Informatie over de auteur en EFMI Business School

OVER DE AUTEUR

Drs. Melanie Murk-Severein (1981) is als bedrijfskundige afgestudeerd aan Universiteit Nyenrode. Daarvoor heeft zij Technische Bedrijfskunde in Utrecht gestudeerd.

Sinds januari 2009 is zij als senior researcher werkzaam voor EFMI Business School en verantwoordelijk voor diverse EFMI-publicaties, waaronder 'Van alle markten thuis, een studie naar samenwerking en verwaarding in versketens' (2013) en 'Op weg naar strategische samenwerking, analyses, inzichten en visies uit de agf-keten' (2015).

Daarnaast is zij als programmadirecteur verantwoordelijk voor het Advanced Food Commerce Program en diverse maatwerkprogramma's. Tot slot schrijft ze columns in de vakbladen FoodPersonality en Foodmagazine en is ze verantwoordelijk voor het Food Commerce Platform.

Voordat zij in dienst trad bij het EFMI was zij werkzaam bij PepsiCo en was zij als management consultant werkzaam voor PWC waar zij zich veelal bezighield met supply chain en operational excellence projecten.



OVER EFMI BUSINESS SCHOOL



EFMI BUSINESS SCHOOL is een zelfstandig academisch kennisinstituut dat zich volledig richt op managementvraagstukken van bedrijven uit de levensmiddelensector. Met die focus als 'Food Business School' onderscheidt het EFMI zich nadrukkelijk van andere academische business schools.

Het EFMI heeft twee kernactiviteiten: (1) kennisontwikkeling via beleidsrelevant onderzoek en (2) kennisoverdracht via managementopleidingen. De kennisontwikkeling van het EFMI wordt gepresenteerd in praktische managementrapporten die ter beschikking worden gesteld aan de ruim 100 retailers, fabrikanten en dienstverlenende organisaties die lid zijn van het EFMI.



+31 (35) 303 7777



murk@efmi.nl



www.efmi.nl



<https://nl.linkedin.com/in/melanie-murk-severein-5500012>



@melaniemurk

CONTACTGEGEVENS



+31 (35) 303 77 77



efmi@efmi.nl



www.efmi.nl



<https://www.linkedin.com/groups/2045366>



@EFMINL

EFMI LEDEN PER 1 APRIL 2019

LEVERANCIERS

Aldipress | Arla Foods | Aviko | A-ware Bouter Cheese | Banketbakkerij Wouter de Graaf | Bavaria | Beiersdorf | Best Fresh Group | Betapress | Bieze Food Group | Boboli | Bolletje | CêlaVita | Cloetta | Coca-Cola European Partners | Concorp | CONO Kaasmakers | Danone | Danvo Bakeries | Depa Disposables | DOOR Coöperatie | Dr. Oetker | Essity | Farm Frites | FloraHolland | Fortuin Dockum | Fossa Eugenia | FrieslandCampina | Fruitmasters Groep | Globemilk | Go-Tan | Granfood | Greenco | Grolsch | Group of Butchers | Haribo | Heineken | Heks'nkaas | Hero | Hessing | Imperial Tobacco | Intersnack | Jacobs Douwe Egberts | Lassie | Levarht | LG Flowers | Looye Kwekers | Mars | Menken Orlando | Mondelēz | Müller Nederland | Nestlé | Nutricia | Offerman | Olympic Food Group | PepsiCo | Perfetti Van Melle | Procter & Gamble | Red Bull | Rijk Zwaan | Santa Maria | Spadel | Staay Food Group | Stegeman | Storck | Teeling Petfood | The Greenery | Theha | Tiktak/ Segafredo Zanetti | UCC Coffee | Unilever | Van der Meulen De Meesterbakkers | Van Geloven | Verkade | Verstegen Spices & Sauces | Vollebregt Fresh Company | Vrumona | W. Heemskerk | Yakult | Zeelandia | Zijerveld | Zuivelmakers

RETAILERS

Albert Heijn | Boon Food Group | Coop Supermarkten | Deen Supermarkten | DekaMarkt | Hoogvliet | Jan Linders | Jumbo Supermarkten | Nettorama | Plus Retail | Poiesz Supermarkten | PostNL | Sligro Food Group | Spar | Vomar Voordeelmarkt

DIENSTVERLENENDE ORGANISATIES

ABN AMRO | GfK | GS1 | IRI | Kega | KPMG | Motivaction | Rabobank | Roland Berger | Superscanner | Van Benthem & Keulen | Young Perfect

