



Een krachtige levensmiddelenketen

Lesbrief en vragen

Een krachtige levensmiddelenketen

Deze casusopdracht gaat over ontwikkelingen in de levensmiddelenketen. In informatiebron 1 vind je enkele uitspraken die iets vertellen over deze ontwikkelingen. Informatiebron 2 geeft met een aantal begrippen uitleg over twee toekomstscenario's bedacht door de ING. Informatiebron 3 geeft ten slotte aan hoe op dit moment de toegevoegde waarde is verdeeld in de levensmiddelenketen.

Van iedere euro aan voeding besteedt de Nederlandse consument gemiddeld bijna 80 eurocent in de supermarkt. Supermarkten zijn dus een belangrijke schakel in de levensmiddelenketen. Toch is dit voor de supermarktenbranche geen reden om achterover te leunen. De bedrijfstak kent een hoge concurrentie, waardoor er een grote druk is om de prijzen, en dus ook de kosten, zo laag mogelijk te houden. Daarnaast spelen er grote vraagstukken op het gebied van milieu, gezondheid en internationalisering. Deze vraagstukken spelen niet alleen voor de supermarkten, maar voor de gehele levensmiddelenketen. Om te bepalen hoe de levensmiddelenketen zich gaat ontwikkelen in de toekomst, heeft de bank ING een aantal scenario's ontworpen hoe de levensmiddelenketen er uit ziet in het jaar 2030. Voordat ze deze scenario's konden schetsen, hebben ze eerst de keten in beeld gebracht door middel van een DEPEST-analyse (zie lesbrief Marketing). In informatiebron 1 zie je een aantal uitspraken uit deze analyse.

- A) Geef van elke uitspraak uit informatiebron 1 aan bij welk onderdeel van de DEPEST-analyse het hoort (tip: bij iedere letter horen twee uitspraken).**
- B) Uitspraak F wijst op een verandering in de bedrijfskolom (zie lesbrief Distributie). Welk van de volgende begrippen past het best bij deze uitspraak? Kies uit: Integratie/Differentiatie/Parallellisatie/Specialisatie.**

- C) De factoren in de DEPEST-analyse zijn door een onderneming niet beïnvloedbaar. Leg uit dat dit voor een keten niet altijd hoeft te gelden.**

ING heeft uiteindelijk twee scenario's ontwikkeld hoe de levensmiddelenketen zich kan ontwikkelen. Het ene scenario heet de 4P's (Power, Price, Product en Profit). Dit scenario gaat ervan uit dat de levensmiddelenketen zijn marketinginstrumenten vooral inzetten op basis van winstgevendheid, kostenreductie en concurrentieoverwegingen. Het andere scenario heet de 4C's (Cooperation, Community, Consumer, Continuity). Het gaat er in dit scenario om dat de levensmiddelenketen vooral kiest voor samenwerking. Het is gericht op de wens van de klant en op duurzaamheid. In informatiebron 2 zie je een overzicht van enkele begrippen per scenario.

- D) Leg uit dat Pull-strategie hoort bij meer aandacht voor de C van Consumer (zie lesbrief Plaats & Promotie).**
- E) Leg uit dat samenwerking belangrijk is bij een strategie van differentiatie binnen de 4C's (zie lesbrief Distributie).**





Een krachtige levensmiddelenketen

F) Hieronder zie je een aantal voor- en nadelen staan. Kruis aan bij welk scenario deze voor- en nadelen horen.

Voordelen:	4P	4C
Meer aanbod van goedkoop voedsel		
Minder verspilling van voedsel		
Efficiënt gebruik van grondstoffen		
Meer aanbod van internationaal voedsel		
Nadelen:		
Verslechtering imago levensmiddelenketen		
Hogere prijzen voor voedsel		
Hogere aanbodoverschotten van voedsel		
Minder aandacht voor dierenwelzijn		

Mocht de levensmiddelenketen ervoor kiezen om met de 4C's te gaan werken, dan heeft dit een grote invloed op de toegevoegde waarde binnen de bedrijfskolom. Doordat de taken kleinschaliger worden uitgevoerd en meer verdeeld zullen gaan worden, zal iedere bedrijfstak meer waarde toevoegen. In informatiebron 3 is te zien hoe de toegevoegde waarde op dit moment verdeeld is binnen de levensmiddelenketen.

G) Leg uit waarom de consument geen deel uit maakt van de levensmiddelenketen (zie lesbrief Distributie).

H) Bereken hoeveel procent van de totale toegevoegde waarde van de levensmiddelenketen behaald wordt door de retailsector.

I) Leg uit dat op basis van het antwoord op vraag H niet te concluderen valt dat de retailsector de hoogste winstmarge kent.



Ook de Rabobank heeft een visie ontwikkeld over de ontwikkelingen in de levensmiddelenketen. Zij zien vooral een grote ontwikkeling in de private labels, die naar hun verwachting een marktaandeel gaan halen van 50% in 2025. Deze voorspelling is mede gebaseerd op de trend dat supermarkten zich steeds meer willen richten op de consument. Het eigen merk is daarbij een van de mogelijke klantenbindinginstrumenten. Daarnaast heeft het aanbieden van private labels ook enkele economische redenen: door schaalvoordelen loont het om deze producten te laten produceren, ook hogere marges en meer controle op private labelproducten zijn voordelen voor de supermarkten om hier meer schapruimte aan toe te kennen. Ten slotte switchen consumenten in economisch mindere tijden naar goedkopere producten. Zij zien private label als een goed alternatief voor een A-merk vanwege de scherpe prijs-kwaliteitverhouding. Vooral sinds supermarkten binnen één bepaalde productcategorie verschillende private label-producten aanbieden (goedkoop, duurzaam, kwaliteit). Zo onderscheidt men binnen de private labels de volgende categorieën:

- Eigen naam producten zoals Plus, Jumbo en Spar;
- Exclusieve namen gericht op een goedkoop alternatief zoals Euroshopper (Albert Heijn) en Euromerk (Jumbo);
- Exclusieve namen: Puur & Eerlijk, Excellent (beide Albert Heijn) en Plus appétit (van Plus);
- 'Fancy' labels die veelal gevoerd worden door hard-discounters zoals Lidl en Aldi.

J) Geef een reden waarom zowel de Rabobank als de ING als stakeholders (zie lesbrief Massacommunicatie) zich hebben georiënteerd op de ontwikkeling van de levensmiddelenketen

K) Hoort het meer aanbieden van private labels het meest bij het scenario van de 4P's of van de 4C's? Motiveer je antwoord door gebruik te maken van de tekst hierboven.

L) Geef van elke categorie van de private labels aan of het een huismerk is of een eigen merk. (zie lesbrief Product & Prijs).



INFORMATIEBRON 1

A

'Nederlandse consumenten neigen steeds meer naar gemak omdat ruimte in de agenda knapper wordt en het niet in de aard zit tijd te nemen voor food.'

B

'Het feit dat straks 9 miljard mensen gevoed moeten worden is een enorme kans.'

C

'De prijzen van voeding in Nederland behoren tot de laagste in West-Europa.'

D

'De toegevoegde waarde kan omhoog door in te springen op zaken als vergrijzing en gezondheid.'

E

'Apparaten zoals 'smart fridges' (slimme koelkasten) kunnen hun eigen inhoud monitoren en dit online communiceren naar je mobiele telefoon of zelf een bestelling plaatsen.'

F

'Er wordt gestreefd naar horizontale bundeling en macht.'

G

'Overheden en bedrijven moeten ook op het gebied van gezondheid meer hun verantwoordelijkheid nemen.'

H

'Juist in verduurzaming ontstaat steeds meer samenwerking.'

I

'Over 10 jaar zijn EU regels hopelijk richtinggevend en voor iedereen gelijk.'

J

'In Nederland wordt relatief het minst uitgegeven aan voedsel, gemeten in een percentage van de totale uitgaven van huishoudens. In 2009 was dit 17,4%, in Spanje lag dit percentage rond de 30%.'

K

'De impact van food op de omgeving is groot. Milieu en gezondheid worden negatief beïnvloed.'

L

'ICT zal een steeds belangrijker rol spelen in de keten. Het moet ertoe bijdragen dat de food keten meer vraag gestuurd wordt en minder aanbod gedreven.'



Een krachtige levensmiddelenketen

INFORMATIEBRON 2

Om de twee scenario's goed te kunnen onderscheiden zijn zij kort en krachtig gekoppeld aan 4 belangrijke thema's: (Power, Price, Product en Profit) of (Cooperation, Community, Consumer, Continuity). De beide scenario's worden in het onderstaand overzicht verder uitgewerkt.

4P

- Push-strategie
- Verhoging productiecapaciteit
- Globalisering
- Schaalvoordelen
- Prijsgericht
- Massaproductie
- Gericht op gebruikersgemak
- Technologische ontwikkeling
- Winstmaximalisatie
- Kosten efficiëntie
- Voedselzekerheid
- Integratie
- Aanbodgericht

4C

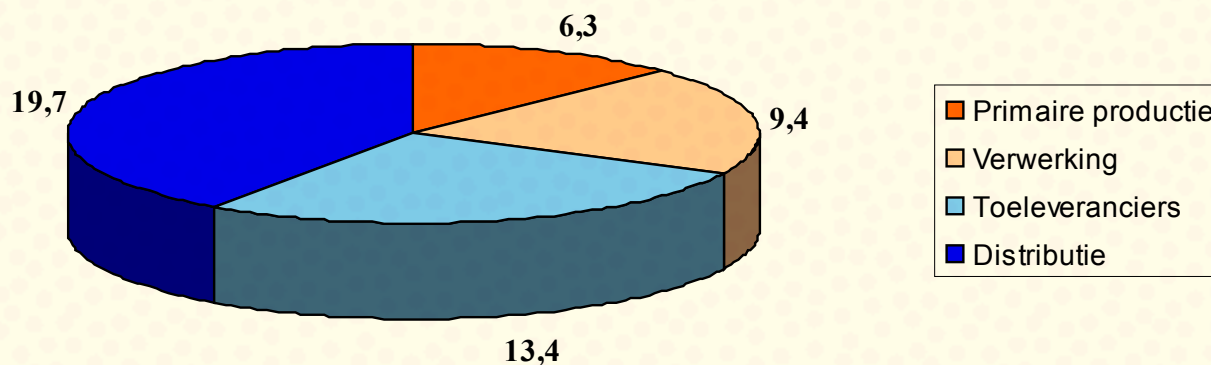
- Pull-strategie
- Afstemming Vraag & Aanbod
- Regionale productie
- Kleinschalig en flexibel
- Samenwerking
- Specialistisch
- Gericht op duurzaamheid
- Ambachtelijk
- Maatschappelijke rol
- Overheidssturing
- Voedselveiligheid
- Differentiatie
- Vraaggericht

Bron: ING (2012)

INFORMATIEBRON 3

De Nederlandse levensmiddelensector zorgt niet alleen voor de dagelijkse voedingsbehoefte van 17 miljoen inwoners in Nederland, maar is ook een belangrijke exporteur van voedsel. Het economische belang van deze sector is groot. In het onlangs verschenen rapport van Topsector Agro & Food (2011) is te lezen dat de levensmiddelenketen goed is voor een toegevoegde waarde van maar liefst € 48 miljard. De toegevoegde waarde van distributie wordt voor 46% behaald uit horeca, de rest door de retailsector waar ook de supermarktenbranche bij hoort.

Figuur 1: Verdeling toegevoegde waarde levensmiddelenketen (x 1 miljard €)



Deze lesbrief is samengesteld door E.J. Pegels MSc.