

“De succesformules van nu zijn de formules die de klant weten te raken”

Interview – ‘Het moet anders, opener en beter, maar vooral efficiënter en meer gezamenlijk.’ Dat zeggen Rob Besseling (ex-Coca-Cola) en Rob van Herpen (ex-Sligro Food Group) in een gesprek met @FoodClicks over de rol van fabrikanten. Nu de voormalige managers meer afstand hebben kunnen nemen van hun dagelijkse beslommingen maken zij zich sterk voor een ‘gezondere’ sector. Niet vanuit een adviserende, maar juist vanuit een beschouwende rol. De wens en ambitie om zelf initiatieven te ontplooiën ontbreken echter geenszins.

Het gesprek vindt plaats op horecavakbeurs Horecava. Een plek die in het verleden de ontmoetingsplek was voor horecaminnend Nederland. Daar kwam je samen als je leefde in de wereld van gastronomie of anderszins actief was in de markt van eten en drinken. Maar de tijden zijn veranderd. Ook de horeca niet. De consument is veranderd, de markt is veranderd en de mensen binnen de foodservicemarkt zijn veranderd. Naast al die veranderingen zijn er ook de ingesleten patronen, waar de foodservice als geheel maar moeilijk vanaf komt. Alle reden dus om eens met andere blik naar de ontwikkelingen in de out-of-homemarkt te kijken. “We zijn te veel bezig geweest met doorduwen van producten naar de eindverbruiker, terwijl het gaat om de vraag: wat wil de consument. Sterker nog, als merk moet je de vraag stellen: wat wil de klant van mij,” stelt Besseling. “Als je die vraag niet kunt beantwoorden dan heb je als merk geen bestaansrecht en ben je voor een consument ook volstrekt inwisselbaar”, meent Van Herpen.

1. De klant heeft altijd gelijk

De stelregel dat de klant altijd gelijk heeft, is belangrijk. Elke schakel in het proces, van grondstoffenleverancier tot eindleverancier, moet zich verplaatsen in de consument en alle moeite doen om deze te begrijpen, hoe die koopt en waar die koopt en zelfs begrijpen waarom die consument iets niet koopt. Pas dan ontstaat er in de keten een betere doorstroming van relevante producten. Een opmerkelijk fenomeen is de hoge mate van kopieergedrag

dat de sector laat zien, volgens Van Herpen en Besseling. Het ‘beter goed gepikt dan slecht bedacht’ mag in de wereld van food weliswaar een bekend verschijnsel zijn, ook daarin zijn de tijden veranderd. “Als je kijkt naar de retailmarkt, dan zie je een steeds grotere gelijkenis tussen alle formules. Iedereen is naar het midden gekropen, waardoor eigenheid is verdwenen. Niet voor niets heeft een organisatie als Albert Heijn daar last van”, aldus Van Herpen. Binnen foodservice is dat anders. “Wat je daar ziet is een ontwikkeling die uitgaat van authenticiteit. De succesformules van nu zijn de formules die de klant weten te raken. Het zijn bedrijven die staan voor wat ze zeggen te doen. Consumenten prikken genadeloos door een verhaal vol met schijnwaarheden heen.” Besseling: “Geloofwaardigheid is een belangrijk kenmerk van deze tijd. Initiatieven die je neemt moeten dus ook echt bij je passen, pas daarna worden ze ook als authentiek ervaren. Een rol proberen te spelen, kun je even volhouden, maar daarmee val je uiteindelijk door de mand.” Van Herpen: “Bedrijven die een heel verhaal vertelden over MVO, maar waar bij een fusie of beursgang miljoenen in de zakken verdwenen van bestuurders, zijn niet geloofwaardig. Die kunnen hun verhaal beter achterwege laten.”

2. Geloofwaardig en transparant

Alleen wanneer je echt iets meent en iets kiest dat bij je past, ben je geloofwaardig voor de consument. Ga niet voor de Bühne mooie verhalen vertellen, omdat het past bij een trend

of omdat het van je wordt verwacht dat je het roept. Het kopiëren van anderen gaat niet op bij het winnen van geloofwaardigheid. Geloofwaardig word je ook door open te zijn in de wijze van communiceren en handel te organiseren met afnemers. Soms gaat het er niet om of alles al op orde is. Het formuleren van de weg ernaartoe en het verduidelijken van de stappen die worden gezet is vaak voldoende. “Afnemers begrijpen dat je niet in een keer je hele organisatie kunt omgooien, maar open en eerlijk samenwerken aan het veranderingsproces is vaak al voldoende. Deze tijd vraagt om transparantie. Geloofwaardigheid en transparantie zijn in dat opzicht met elkaar verbonden,” menen van Herpen en Besseling.

3. Werk samen

De out-of-homemarkt is door de enorme verscheidenheid en versnippering een markt die zich bij uitstek leent voor samenwerking. Anders dan bij retail. Van Herpen: “Daar zijn partijen jaar in jaar uit bezig een het vernietigen van geld door telkens maar weer het toneelstuk van volume en prijs op te voeren. In de out-of-homemarkt gaat het om relevant zijn voor de gast en toegevoegde waarde leveren aan een formule of concept. Een proces dat je niet alleen moet willen doen, maar waarin je wilt samenwerkingen met afnemers om het beste eruit te halen voor gast en ondernemer.” Die samenwerking is er op dit moment onvoldoende en te incidenteel. “Samenwerking zorgt er niet alleen voor dat initiatieven minder geld kosten, maar ook dat de

kans op succes groter is. Binnen de sector zou hier veel meer aandacht voor moeten zijn,” aldus Besseling.

4. Wees flexibel

In een grillige markt als de out-of-homemarkt, waar de verschuivingen zeer snel optreden, is het van belang flexibel te zijn. De uitgangspunten van vandaag kunnen snel wijzigen. Ondernemers en fabrikanten moeten daarop in kunnen spelen. De grilligheid van de consument vertaalt zich naar de markt. Dat betekent in de ogen van Besseling en Van Herpen dat leveranciers, groot-handels en formulehuizen de flexibiliteit moeten hebben om daar goed op te kunnen inspelen. “Houd daarom niet vast aan de plannen die je van te voren hebt bedacht, maar kijk naar de kansen die worden geboden. Zorg dat je een

plan B op zak hebt voor het geval de zaken niet verlopen zoals je ze van te voren had ingeschat,” luidt het advies van Besseling. Te vaak hebben hij en Van Herpen gezien dat concepten in schoonheid een zachte dood stierven. “Niet omdat het concept niet goed was, maar soms kwam het te vroeg, of was het in een aangepaste versie sterker en bereikbaarder. Waarom dan halsstarrig vasthouden aan het uitgangspunt. Het weer heb je niet in de hand, het heeft dus ook geen enkele zin om naar het weer te verwijzen of iets wel of niet loopt. Sommige bedrijven zitten jaar na jaar op een index van 95, dan kun je het weer wel een hele hoop verwijten, maar ergens doe je als bedrijf dan iets niet goed. Verzet de bakens en bedenk plannen om het te veranderen.”



Rob van Herpen (L) werkte sinds 1995 voor Sligro Food Group. In eerste instantie als inkoper, hoofd inkoop food en adjunct-directeur inkoop en de laatste acht jaar als inkoopdirecteur. Vorig jaar april liet hij weten zijn carrière buiten Sligro te willen voortzetten. Op 1 september jongstleden nam hij afscheid. Sinds die tijd is hij actief als adviseur vanuit zijn eigen bedrijf CaminoR Advies BV. Rob Besseling stapte enkele jaren geleden als out-of-home director Coca-Cola over naar ffc, het hoofdkantoor van de Kwalitaria-formule en startte recent The Out-of-Home Company, een bedrijf dat organisaties helpt om de consument te bereiken in out-of-home, middels slimme en vernieuwende marktwerking en sterke outlet executie. Als columnist geeft Besseling in @FoodClicks maandelijks adviezen aan de markt.