



# vers in 2020

met in de hoofdrol vertrouwen,  
identiteit en prijs

- ▶ Vers-wereld in 2020
- ▶ Veranderende vers-keten
- ▶ Startpunt van discussie



# inhoudsopgave

- 2 >> **voorwoord**
- 3 >> **nieuwe ketenrelaties: basis voor betrouwbaarheid**
- 6 >> **vers, vertrouwen en de noodzakelijke vernieuwing**
  - 8 >> Krachten die het speelveld van vers-segmenten bepalen
  - 10 >> Onderliggende trends
  - 11 >> Consument wordt op zijn wenken bediend
  - 11 >> Voedselvertrouwen: een kans voor verregaande innovatie
  - 12 >> Ketenrelaties
  - 13 >> Wie je bent, bepaalt je relaties
- 15 >> **de mogelijkheden van het vers-ecosysteem**
- 17 >> **trends in de markt & tips voor ondernemers**
  - 17 >> Retail: nieuwe relaties
  - 18 >> Handel: business as usual, maar ook nieuwe kansen
  - 18 >> Verwerkers: veel nieuwe kansen
  - 19 >> Land- en tuinbouw: wie goed kijkt, ziet de kansen wél
- 22 >> **colofon**

# voorwoord

De Nederlandse consument heeft het goed op foodgebied. Al het denkbare is beschikbaar: uit alle windstreken, in alle smaken, in alle portiegroottes, via alle kanalen en tegen een lage prijs. Niet verwonderlijk; de consument stelt steeds hogere eisen aan haar voeding, de productiewijze en de herkomst daarvan. Hij koopt echter nog vooral met zijn portemonnee.

Ketens in versproducten (AGF, vlees en eieren) staan hierdoor voor de uitdaging om meer betekenisvollere producten met de juiste informatie tegen acceptabele prijzen op het bord van de consument te krijgen. Juist dat 'betekenisvolle' betekent voor iedereen iets anders. De één vindt het belangrijk dat het product lokaal wordt geproduceerd, de ander wil biologische en een derde wil voeding die past bij zijn levensfase. Een complex wensenpatroon binnen ketens waar consolidaties plaats vinden en machtsverhoudingen verschuiven. Een betrouwbare invulling in de ogen van de consument maakt daarbij het verschil.

Voor onderdelen binnen de vers-keten zijn volop kansen, maar hoe speel je daar nu concreet op in? Hoe dit samenspel tussen ketenspelers en de omgevingskrachten vorm kan krijgen bediscussiëren we graag in komende maanden met u, zowel online als offline. Daarin gaan we in op de cruciale 'last mile'. Deze laatste stap waarbij de consument bepaalt bij wie hij zijn euro daadwerkelijk besteedt door te kiezen voor dat ene product bij die ene aanbieder, ook al zijn er misschien wel drie die hem (bijna) even goed bevallen.

Uiteindelijk ligt de sleutel in de juiste samenwerking tussen ketenpartijen en uitgangspunten waarop ketenpartijen samenwerken. Een samenwerking die erop gericht kan zijn het goedkoopste of het meest betekenisvolle product voort te brengen. Deze keuze heeft implicaties wie elkaar in de keten- opzoekt en welke producten worden voortgebracht. Dit document is geen handleiding, maar een aanzet om samen te kijken hoe verse producten een nog betekenisvollere rol kunnen spelen in de eetbehoefte van de consument in 2020.

We wensen u veel leesplezier en gaan er graag met u over in gesprek.



Wilbert Hilkens  
ABN AMRO  
Dierlijke productie



Chris Meijers  
ABN AMRO  
Retail



Rob Morren  
ABN AMRO  
Food



Jan de Ruyter  
ABN AMRO  
Plantaardige productie

# nieuwe ketenrelaties: basis voor betrouwbaarheid



Nieuwe waardeproposities en verdienmodellen: vers biedt kansen voor alle ketenpartijen. Om die te realiseren, is het van groot belang nieuwe klantrelaties te smeden.

Dit rapport schetst trends en laat zien met welk krachtenveld vers-ondernemers tussen nu en 2020 te maken hebben. Het toont nadrukkelijk de keten als een geheel, in het licht van de marktontwikkelingen die we zien op basis van vele rapporten, trendanalyses en onze eigen waarneming.

## Inspiratie

Geslaagd ondernemerschap betekent zaken aanvoelen die anderen (nog) niet zien, en hier actie op ondernemen. Dit rapport is niet bedoeld als kant-en-klaar recept, want consumentenbehoeften veranderen in rap tempo. Het geeft u stof tot nadenken en probeert te inspireren, zodat nieuwe inzichten kunnen ontstaan die u helpen goed in te spelen op veranderende marktomstandigheden.

## Vijf afbeeldingen

In dit rapport staan vijf afbeeldingen. Deze geven het volgende weer:

1. de belangrijkste trends op korte termijn (tot 2020);
2. het 'ecosysteem' van de Nederlandse vers-sector;
3. de marktkrachten tot voorbij 2020, waarmee u nu alvast rekening moet houden;
4. de belangrijkste factoren die het gedrag van de consument bepalen;
5. de elementen die zorgen voor nieuwe ketenrelaties.

## Onze zeven belangrijkste bevindingen

1. Maak een duidelijke keuze tussen volumehandel en uw unieke onderscheidend vermogen. En voor de waarden van waaruit u werkt, bijvoorbeeld prijs, betrouwbaarheid of identiteit. Deze moeten passen bij uw kracht.
2. Betrouwbaarheid is de optelsom van uw bedrijfsvoering en gedrag richting consumenten dat hen inspireert om u vertrouwen te geven. Kiest u hiervoor, of voor identiteit, dan zult u daar voor consumenten en zakelijke partners concreet invulling aan moeten geven. Een flinke uitdaging, maar de beloning zal een 'goede prijs' zijn. Omdat de voorwaarde waaronder deze prijs betrouwbaar tot stand kan komen, een gesloten en duurzame keten is. Relaties in dit soort ketens kunnen niet zomaar worden verbroken.
3. Boeren en tuinders, verwerkers en retailers kunnen in zo'n gesloten keten belangrijke innovaties realiseren, zowel onderling als in hun relatie met consumenten. Toch zullen deze innovaties in 2020 voor hooguit 40% van de Nederlandse productie gelden. Het overige – voornamelijk exportgerichte – volume blijft sterk prijsgedreven.
4. Voor handelaren en verwerkers is het op dit moment business as usual. Tenzij ze zich realiseren dat ook zij belangrijke kansen kunnen verzilveren op basis van trend 3 hierboven. Sterker: als assortimentsbouwers kunnen zij juist door hun tussenpositie voor ketenpartners waarde toevoegen op het gebied van kwaliteit en logistiek. En daarmee unieke proposities bouwen die de consument waardeert.
5. 'Gezond', 'lekker' en 'betrouwbaar' op een betaalbare manier innoverend vormgeven. Dit is de uitdaging voor een land dat voor een belangrijk deel leeft van food & agri, maar waarin de hele voedselketen maatschappelijk behoorlijk onder vuur ligt. Er zijn dan ook snel positieve rolmodellen nodig die op alle fronten laten zien dat het anders kan. In die zin is de periode 2015-2020 cruciaal: zonder korte is er geen lange termijn. Maar de korte termijn vraagt om fundamentele ondernemersgeest willen de uitdagingen genoemd onder 3. een basis zijn voor verder perspectief.
6. In de komende vijf jaar zal in de Nederlandse primaire sector een scheiding optreden tussen producenten. Wie in open ketens blijft opereren, is voornamelijk afhankelijk van zijn kostprijs. Vers-producenten die voor gesloten ketens kiezen, kunnen zich richten op het verdienen van vertrouwen en hierdoor waarde creëren. Een klein deel zal zelfs in staat zijn om merken te bouwen voor hun producten.
7. Het zal niet makkelijk zijn om op korte termijn merken te ontwikkelen voor buitenlandse markten, zoals de Duitse, Engelse of Franse markt, waar veel van onze primaire producten worden verkocht. Betrouwbare gesloten ketens kunnen hier invulling geven aan bijvoorbeeld huismerken van retailers en foodservice-ketens die waarde hechten aan deze betrouwbaarheid. Het belang hiervan kunnen we niet genoeg onderstrepen, omdat ons land sterk afhankelijk is van de export.

**Open en gesloten ketens**

Ondernemers in gesloten ketens werken nauw samen met andere ondernemers in die keten. De concurrentiekracht van de keten wordt door deze samenwerking bepaald. In een open keten hebben ondernemers alleen contact met de schakel stroomop- en -afwaarts. Die contacten zijn wisselend en hoofdzakelijk op prijs gebaseerd. Door intensief samen te werken, hebben partners in gesloten ketens belang bij elkaars goede functioneren. In open relaties is dat belang kleiner.



# vers, vertrouwen en de noodzakelijke vernieuwing

Vers staat terecht in het centrum van de belangstelling. Dit komt door veranderende retail- en foodservice-formules, vertrouwen dat steeds opnieuw ter discussie staat en een nieuwe dynamiek in de omgeving van vers-ketens.

## Blurren

Vers is de grootverdiener in de margemix van supermarkten. Foodservice, nieuwe concepten en *blurende* aanbieders die de grens tussen retail en foodservice doen vervagen (zoals LaPlace), knagen echter aan hun winst, die toch al onder druk staat. Daarom *blurren* de traditionele supers terug met gekopieerde foodmarkt-concepten, afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Zo gaat de supermarkt meer op horeca lijken en krijgt Out-of-Home een winkelfunctie. Beide formules kunnen zo beter inspelen op de wensen van consumenten en dwingen hen niet langer in de traditionele functie van hun kanaal.

**'Blurring' is het vervagen van grenzen die ooit door ambacht, verdienmodellen of wetgeving zijn ontstaan. De logica van de consument is hierbij leidend. Dit betekent dat grenzen tussen foodkanalen verdwijnen. Supermarkten verkopen producten voor onmiddellijke consumptie (on the go) of richten zelfs foodhoekjes met zitplaatsen in. De klant kan er terecht voor boodschappen, maar ook voor versnaperingen om direct te gebruiken. Toprestaurants verkopen op hun beurt exquisite producten in een winkelhoekje, zodat gasten ook thuis van culinaire topkwaliteit kunnen genieten.**

## 'Weten' en 'zien' geven vertrouwen

Bewuste consumenten beginnen houdbaar en *fast* te mijden. Ze denken dat het ongezond is en dat je er dik van wordt. Ook wantrouwen speelt een rol: 'je weet nooit wat er allemaal in zit'. Ze willen weten hoe hun voedsel wordt geproduceerd, welke ingrediënten het bevat en of het niet houdbaar is gemaakt met onnodige toevoegingen. Omdat ze bij hun super met Foodmarket, op het station en in de stad altijd en overal vers kunnen kopen, doen steeds meer consumenten minder vaak boodschappen voor de hele week. Hierdoor verliezen het blik en de *pouch* soep maagaandeel aan (koel)vers gemaakte soep, het liefst voor de ogen van de klant bereid.

## Onrust speelt nieuwe formules in de kaart

In 2013 en 2014 beheerste een reeks voedselschandalen de media. Ook het vertrouwen in het vers-segment heeft hierdoor een knauw gekregen. Dit geeft nieuwe succesformules de ruimte. Zo vindt u in Gent slagerij De Aula, waar u kiest of u klant of gast bent. U kunt er vlees kopen, een kleine of uitgebreide maaltijd eten of gerechten meenemen. Alles wordt vers in de winkel klaargemaakt. Dit neemt argwaan weg en geeft vertrouwen.

## Incidenten voeden wantrouwen

De kans op veiligheidsmissers bij voedselproductie en -verwerking is spectaculair laag. Toch is sinds de Tweede Wereldoorlog het wantrouwen in voedsel nog nooit zo groot geweest als nu. Een groeiend

algemeen gevoel van onvrede lijkt hiervan de oorzaak. Incidenten versterken dit onbehagen en social media biedt een platform om hier uiting aan te geven. De laatste tien jaar verscheen er een stroom aan (dieet)boeken en perspublicaties die wezen op de verloren menselijke maat en afnemende zorg bij de productie, verwerking en verkoop van voedsel.

Met grote regelmaat leest de consument in de krant over uiteenlopende zaken die dit beeld bevestigen. Obesitas, ruiming van zieke dieren, vleeschandalen, EHEC en besmette zalm: ze hebben elk een eigen oorzaak, maar zorgen bij elkaar voor een unheimisch gevoel. Tel daar de regelmatige fraudes in binnen- en buitenland bij op. Hygiënesandalen, ngo's die op misstanden wijzen, geluiden over resistentie (antibiotica), bacteriële besmettingen en ziekten door intensieve teelt- en houderijsystemen. Het houdt het wantrouwen allemaal in stand.

## Kansen door nieuwe vormen van productie, verwerking en verkoop

Het is niet zo dat consumenten massaal in koopstaking gaan of op 'biologisch' overstappen. We zien wel dat trendbepalende groepen in de samenleving voor biologische of boeren-producten kiezen. En voor winkels met een 'menselijk' gezicht, als deze betaalbaar zijn.

### Vertrouwd, gezond en lekker als breekijzer

Vers – liefst biologisch – staat in de belangstelling. Deels doordat het vertrouwen oproept: het product wordt nagenoeg onder de ogen van de consument geteeld, verwerkt en verkocht. Maar consumenten vinden het ook gezonder en lekkerder. 'Zien wat je koopt' en meer waardering zijn trends die de ketenrelaties aanzienlijk kunnen veranderen, doordat ze leiden tot nieuwe vormen van productie, verwerking en verkoop.

### Bulk beperkt plantaardige sector

De primaire sector kan hier zijn voordeel mee doen. De dierlijke ketens verkeren namelijk in onzekerheid over aanstaande vrijhandelsakkoorden. Zuivel uitgezonderd, vanwege de sterke merkproposities. Daarnaast bereiden zowel de kas- als fruitteelt zich al jaren voor op marktgerichte herstructureringen, die maar niet op gang willen komen. Hierdoor gijzelt de primaire plantaardige sector zichzelf met een niet-onderscheidend, anoniem product. Focussen op productie en kostprijs voegt geen waarde toe. Het zorgt hooguit voor een (te) lage opbrengstprijis.

### Nieuwe ronde, nieuwe kansen

Zo bekeken, bieden ketenrelaties die zijn gebaseerd op nieuwe waardeproposities mogelijkheden. Ook zullen nieuwe online initiatieven ontstaan. Nieuwe ronde, nieuwe kansen dus voor ondernemers die hun weg in de veranderende vers-wereld weten te vinden. Uit welke voedingsbodem deze kansen voortkomen, hoe ze eruit zien en kunnen worden gerealiseerd, is het onderwerp van deze marktanalyse.

### De markt in cijfers

**Het LEI becijfert de toegevoegde waarde van het hele agrocomplex op ruim 45 miljard euro.**

**De sector biedt werkgelegenheid aan ongeveer 570.000 mensen.**

**Ook in mindere tijden – zo blijkt in de afgelopen jaren – blijft de sector stabiel in omvang en van grote waarde voor de Nederlandse economie.**

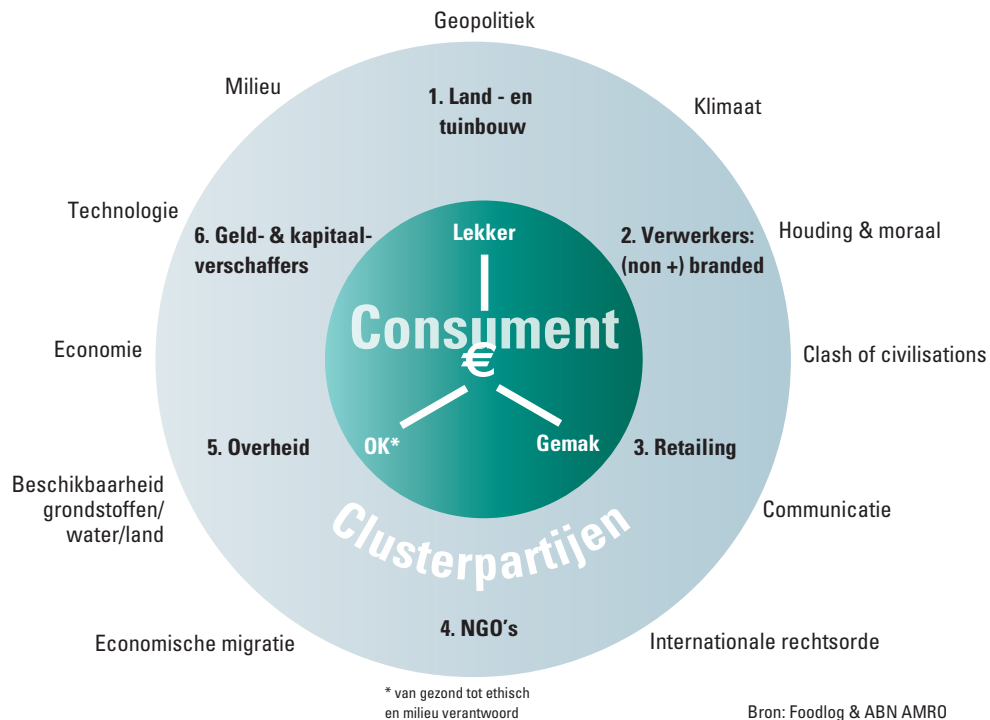


## Krachten die het speelveld van vers-segmenten bepalen

In onderstaande figuur staan de krachten die het speelveld van de vers-segmenten bepalen.

Geredeneerd vanuit de consument, staan de partijen uit het agri- en foodcluster er direct omheen. In de buitenste ring staan de krachten beschreven.

### Food & agri: krachten op het speelveld



### Consument: eten moet deugen

Midden in het krachtenveld staat de veeleisende 21e-eeuwse consument. Eten moet lekker en makkelijk te krijgen zijn, maar ook 'deugen'. Dat wil zeggen: gezond, ethisch en ecologisch verantwoord zijn. Dan is het 'OK'. Bovendien wil hij steeds opnieuw worden verrast en geïnspireerd, tegen minimale kosten. Een groeiende groep zegt hiervoor te willen betalen, maar bij de kassa blijkt dit nauwelijks. De volgende figuur gaat hier nader op in.

### Belangrijkste spelers roepen om vraaggedreven aanbod

Om de consument heen staan de belangrijkste spelers die krachten uitoefenen. Ngo's bepalen bijvoorbeeld wat de samenleving 'OK' vindt. De onderlinge strijd om donaties speelt hierbij een rol; ook hun werk is business en bestaat deels uit marketing. Hierdoor domineren ze meer en meer onze perceptie van voedsel en wat we hierbij voelen.

### Agrarische sector mist kansen

De Nederlandse land- en tuinbouw zit grotendeels in een crisis. Oorzaak: hardnekkig vasthouden aan een aanbodgedreven houding die in jaren '50 van de vorige eeuw voor ongekende efficiëntie en innovatie zorgde. Maar de omslag naar een marktgedreven agri-productie is vervolgens buitengewoon moeizaam verlopen; vooral de tuinbouw en eiersector laten dit zien. Zolang ondernemers zich niet kunnen aanpassen aan een veranderende wereld, wordt het moeilijk om kansen te verzilveren.

### Marktonderzoek: inkomen en opleiding beïnvloeden smaak- en prijsbeleving

Uit consumentenonderzoek (\*) van februari 2015 bleek dat voornamelijk de bovenlaag van de bevolking behoefte heeft aan betekenisvol en kwalitatief hoogwaardig vers.

Consumenten geven ook aan meer versproducten bij de boer te willen kopen, wat staat voor een streven naar een pure, meer authentieke vorm van vers. Deze trend is vooral bij de bovenlaag van de bevolking zichtbaar. Hieronder staat een aantal van de belangrijkste uitkomsten. Het belang van goede smaak en bekendheid met de herkomst springen het meest in het oog.

|  | Beneden-modaal inkomen | 2x modaal, of meer |
|--|------------------------|--------------------|
| "Vlees moet goed smaken."                          | 56%                    | 71%                |
| "Ik wil graag weten waar mijn vlees vandaan komt." | 24%                    | 43%                |
| "Ik vind de prijs van vlees belangrijk."           | 48%                    | 34%                |

|  | Landelijk gemiddelde | Hoog opgeleid |
|--|----------------------|---------------|
| "Vlees moet goed smaken."                            | 62%                  | 68%           |
| "Ik wil graag weten waar mijn eieren vandaan komen." | 51%                  | 57%           |
| "Groente moet lekker smaken."                        | 69%                  | 76%           |

\*Marktonderzoek uitgevoerd door TNS NIPO in opdracht van ABN AMRO, n=615

### Handel en verwerking: goedkoop produceren voor het buitenland

Handelaren en verwerkers ploegen stug door. Als het goedkoper moet, dan lukt dat vaak wel. Kwestie van meer volume maken of concessies doen aan de kwaliteit. En is er dichtbij onvoldoende markt, dan brengen ze hun handel gewoon wat verder weg in de wereld; daar neemt de vraag immers toe. Veel van wat op deze manier wordt geproduceerd, zit gevangen in een negatieve prijs-spiraal. Van vraaggedreven productie is namelijk geen sprake.

### Retail klem tussen discount en nieuwe formules

De belangrijkste retailers houden vast aan prijspromoties, maar proberen ook nieuwe waardeproposities te vinden. Dit valt niet mee, omdat discounters de prijzen- en kwaliteitsslag makkelijker winnen dankzij hun volume en beperkte, tijdelijke assortiment dat toch steeds verrast. Aan de bovenkant van de markt halen nieuwe, inspirerende ambachtelijke en biologische formules de krenten uit de pap. Het marktonderzoek dat ABN AMRO uitvoerde, maakt onvoldoende duidelijk of consumenten meer of vaker direct bij de boer als ambachtsman zijn gaan kopen. Voor zover dit al een kanaal met potentie is, valt het volume alleen met een vergrootglas vast te stellen.

### Ngo's prominenter in publieke beïnvloeding

De rol van ngo's in communicatie wordt steeds nadrukkelijker. Ze hebben een grote invloed op de collectieve perceptie van voedsel en vinden bij de politiek een gewillig oor. Dit geldt ook voor de vers-ketens.

### Crowdfunding voor risicovolle activiteiten

Met kredietverlening faciliteren banken activiteiten met een beperkt risicoprofiel; reguliere activiteiten in de agri & food-keten passen hier goed in. Voor riskantere initiatieven moeten ondernemers andere bronnen aanboren, zoals eigen middelen, fondsen met een hoger risicoprofiel en crowdfunding. Naar verwachting zet deze trend door. Crowdfunding kan aansluiten bij een behoefte die jonge, kritische consumenten steeds meer laten zien: betrokken zijn bij een aanbod dat zij graag ondersteunen.

**Overheid: mager innovatiesucces**

Al twintig jaar lang probeert zij de overgang naar een meer vraaggestuurde productie te faciliteren. Dat heeft wel wat successen opgeleverd, zoals Rondeel-eieren, maar die maken nog altijd niet het verschil. Er komt geen golf van marktvernieuwing op gang. Het omgekeerde blijkt het geval: boer en tuinder zoeken steun bij overheid en financiers om hun oude manier van werken in stand te houden.

**Onderliggende trends**

In de buitenste laag – om de belangrijkste spelers heen – staan de onderliggende trends die het speelveld veranderen. Hieronder staan we stil bij enkele van deze trends.

**Geopolitiek spanningsveld**

Behalve een economisch spel, blijkt de wereld steeds meer een geopolitiek krachtenveld te worden. Sinds de Russische crisis zien we hoe belangrijk de macht van culturele identiteit voor de niet-Westerse wereld is. Die macht bepaalt wie toegang heeft tot welke grondstoffen, tegen welke prijs en dus wat op welke plek kan worden geproduceerd. Ondertussen worden grondstoffen steeds schaarser en liggen ze vaak in niet-bevriend gebied.

**Race om de kansen**

De technologie ontwikkelt zich steeds sneller, zodat er telkens kortere cycli nodig zijn om businessmodellen compleet op hun kop te zetten. Een bedreiging voor wie de potentie van nieuwe technologie niet snel genoeg herkent en weet te benutten. Een kans voor wie dit wél ziet en ernaar handelt. Zo kunnen boeren dankzij technologische innovatie direct aan consumenten leveren. Mis je zo'n kans of reageer je niet snel genoeg, dan is een ander je voor. Om het voordeel niet meer af te staan, want Nederland is een kleine markt waar de productie de consumptie ruim overtreft

**Zorgen om migratie**

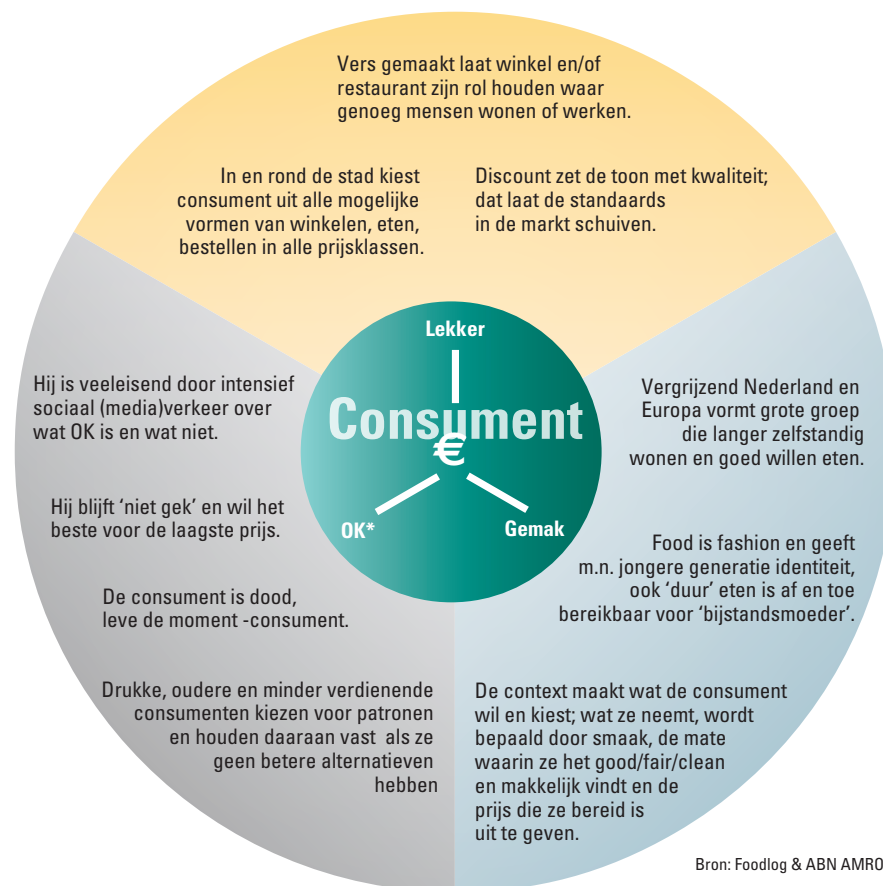
Het lijkt erop dat economische migratiestromen niet zijn om te buigen. Dit kan tot veel goedkope arbeid leiden, maar ook nieuwe marktsegmenten creëren. Wie hiermee geen rekening houdt, kan worden verrast door nieuwe marktpartijen die deze kansen wel benutten.

Wie deze ontwikkelingen in de gaten houdt, herkent kansen, ziet bedreigingen en kan op tijd bijsturen. Deze afbeelding over de krachten op het speelveld geeft u een beeld van de grootheden waarmee u op weg naar 2020 rekening moet houden.

## Consument wordt op zijn wenken bediend

De consument is een kind van zijn tijd. Letterlijk alles is beschikbaar, op alle mogelijke manieren en nog betaalbaar ook. Dat maakt hem veeleisend: wat hem niet bevalt, laat hij links liggen

### Consument wordt op zijn wenken bediend



## Voedselvertrouwen: een kans voor verregaande innovatie

Nieuwe ketenrelaties op basis van persoonlijkheid en volledige transparantie leggen de basis voor vertrouwen en de ontwikkeling van nieuwe waarden.

### Reputatie voedsel mondiaal onder druk

Voedselvertrouwen is wereldwijd een issue. Het speelt in oude economieën als de onze, die van de EU en de VS. Maar net zo goed in de nieuwe, zoals China, India, Rusland en Zuid-Korea. Incidenten en fraude zijn nergens te voorkomen. En doordat ze steeds breed worden uitgemeten, zal blijken dat overheidscontrole niet op kan tegen goed geborgde zelfcontrole. Waarden die hierbij een rol kunnen spelen, zijn bijvoorbeeld de zorg voor mens, dier en natuur.

### Communiceer met uw klant

Bovengenoemde relaties zijn hechter, en worden meer gewaardeerd naarmate ze transparanter en communicatiever blijken. Bepalend hierbij is de mate waarin consumenten de weg kunnen volgen die ingrediënten afleggen: van grond tot mond, via handel, verwerking, distributie en verkoop. Minstens zo belangrijk zijn de antwoorden die ze krijgen als ze hier vragen over stellen. En de respons wanneer ze met suggesties komen.

In zulke betrokken relaties hoeft de consument niet meer in complotten te denken, of aan fraude. Hij kan zich weer voorstellen dat een foutje gewoon 'een foutje' is, zoals hij ze zelf ook wel eens maakt. Vertrouwen in eten wordt weer de basis, wetgeving en handhaving zijn secundair.

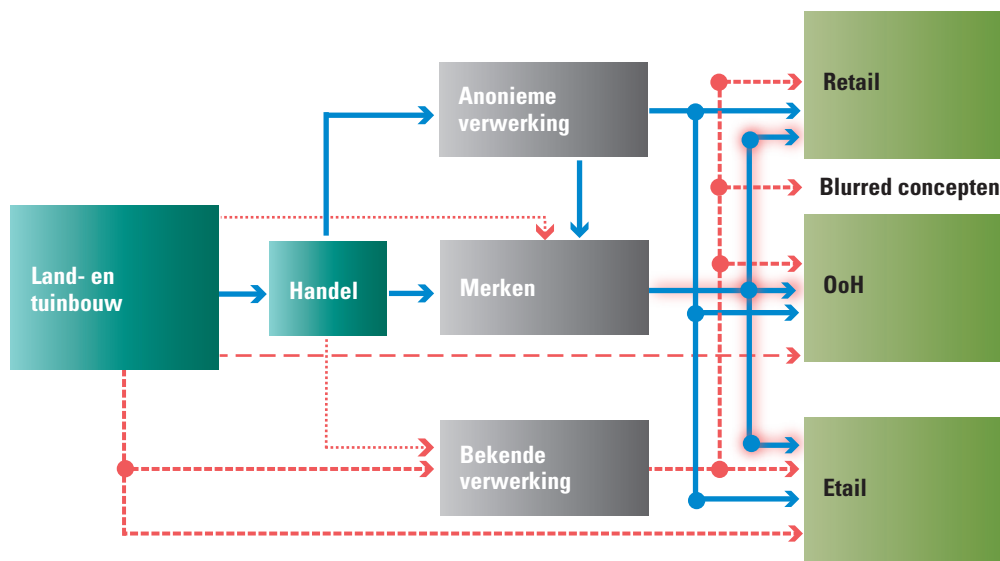
### Zichtbaarheid loont

De ultieme vorm van vertrouwen kan ontstaan door personal branding. Bedrijven – ook grote – zullen hun medewerkers meer (moeten) inzetten om hun merken weer warm en menselijk te maken. En treedt er toch een vertrouwenscrisis op, dan zal de Noordwest-Europese consument (dus ook de Nederlandse) producten verkiezen die direct zijn te herleiden tot organisaties en mensen die zicht- en kwetsbaar durven te zijn. Maar dan moeten deze wel aanspreekbaar zijn.

## Vertrouwen: basis voor kansen in nieuwe ketenrelaties

Tussen nu en 2020 zullen veel nieuwe ketenrelaties ontstaan. De keuze voor het soort relatie zal meer dan voorheen worden bepaald door de mate waarin deze relatie vertrouwen richting consument uitstraalt. Dit vraagt om gesloten ketens met betrouwbare partners die elkaar steunen, in plaats van te slim af willen zijn.

## Vertrouwen: basis voor kansen in nieuwe ketenrelaties



**Blaauwe pijlen:** mainstream leveringsrelaties

**Rode pijlen:** nieuwe leveringsrelaties (hoe zwaarder, hoe meer ontwikkeld; de dunste stippellijnen zijn een te voorziene trend, hoewel Unilever nu reeds 500.000 boeren direct engageert; dat kunnen Bonduelle, Hessing, Arla, AH en Lidl ook met hun gesneden groenten, salades en koelverse maaltijden)

Bron: Foodlog & ABN AMRO

Toelichting bij afbeelding 3

- Blurring: traditionele functies van kanalen lopen in elkaar over
- E-tail: detailhandel zonder fysieke winkel
- OoH: Out-of-Home, alle vormen van eten onderweg; van 'even) zitten' tot 'meenemen'

### Succes door transparantie

Voorbeelden van bedrijven die hierin succesvol zijn: LaPlace, Willem & Drees, Gijs, Ghee Easy, De Burgermeester en Meneer Smakers. Allemaal verwerkers en distributeurs die laten zien wie ze zelf zijn, en wie hun producent is. Authenticiteit, ambacht en identiteit spelen een belangrijke rol voor ze. Dit in tegenstelling tot Unilever, dat inmiddels samenwerkt met 500.000 boeren wereldwijd, maar deze aspecten nog onvoldoende benut.

### Supermarkten: the next step

Ook supermarkten laten hun authenticiteit, ambacht en identiteit nog onvoldoende zien, bijvoorbeeld via hun vaste groentenverwerkers. Toch valt te verwachten dat ze deze stap gaan zetten, nu de Foodmarkt van Jumbo en Foodplaza van Albert Heijn een feit zijn. Eigen identiteit wordt belangrijker als onderscheidend vermogen. Handel en verwerking kunnen een grotere rol spelen om deze identiteit vorm te geven. Bovendien kunnen zij als nieuwe leveranciers in een gesloten keten aanhaken om de identiteit nog verder te laden, en dit logistiek te faciliteren. Dit biedt onverwachte, maar grote kansen voor partijen die er gevoel voor hebben.

Grote versverwerkers laten een premiummarkt liggen. Die zullen ze ontginnen als ze te veel aandeel kwijtraken aan het nieuwe, authentieke en persoonlijke aanbod. Of wanneer ze voldoende meerwaarde kunnen genereren

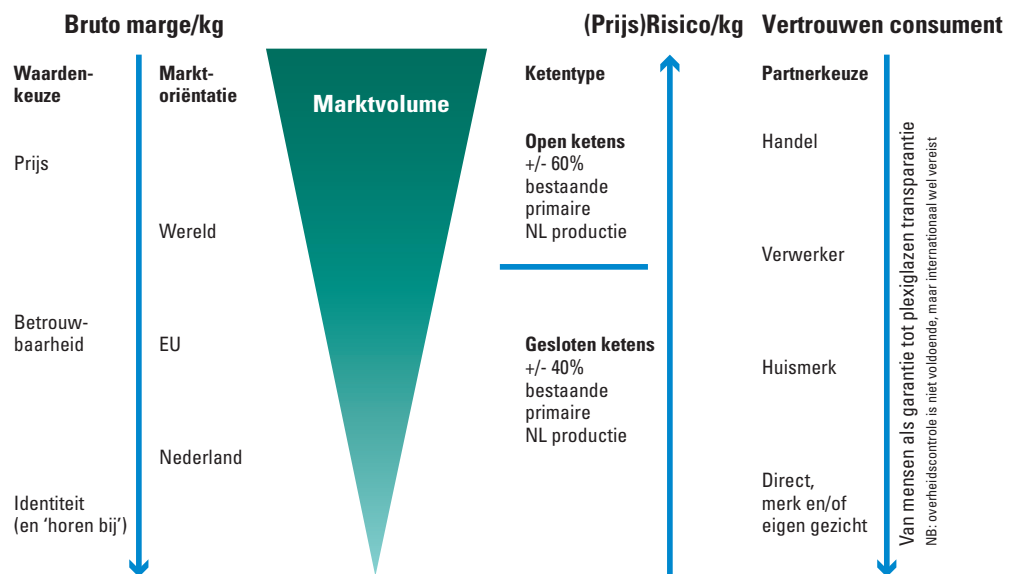
### Directe distributie op komst

Daarnaast maken nieuwe vormen van marketingcommunicatie en distributie directe levering mogelijk, zonder tussenkomst van winkels. Denk aan het logistieke apparaat van een vers-distributeur, die hierdoor prima in staat is producten door het hele land op te halen en te herdistribueren. Bijvoorbeeld via een netwerk van pizzakoeriers. Mede onder invloed van app-technologie zal distributie zich snel en steeds fijnmaziger ontwikkelen. De impact van dit soort relatie- en communicatievernieuwing op bestaande infrastructuur valt niet te onderschatten.

## Wie je bent, bepaalt je relaties

Identiteit en de waarden die hiervoor nodig zijn, zijn belangrijker dan ooit. Wie geen identiteit heeft, moet voor prijs gaan. Dat lukt alleen bedrijven die professioneel en prijstechnisch zeer competitief kunnen werken in de Europese markt.

## Wie je bent bepaalt je ketenrelatie



Bron: Foodlog & ABN AMRO

### **Meer marge door betrouwbaarheid**

Wie partners – stroomafwaarts, richting consument – betrouwbaarheid kan schenken, realiseert meer Vertrouwen is namelijk veel waard. Ook wie betrouwbaarheid en kostenefficiëntie combineert, maakt marge. Het is dan mogelijk om met partners competitief te zijn. In een betrouwbaar samenspel, zowel onderling als naar consumentenmarge.

### **Identiteit kost tijd**

Een merk met identiteit opbouwen (Eosta, Gijs en Heijdehoeve), of een personal brand (Willem & Drees, Remeker, Boer Spierings), kost tijd of veel geld. Zeker in eerste instantie zal dit alleen op de thuismarkt lukken, binnen het eigen taalgebied.

### **Eigen positie maakt weerbaar**

Naarmate een bedrijf minder noodzaak voelt om op prijs te concurreren, kan het makkelijker het vertrouwen van de consument winnen. Dit werd bijvoorbeeld zichtbaar tijdens de EHEC-crisis, toen de Tasty Tom-tomaat zijn prijs het beste bleek vast te houden. Dankzij een eigen, onderscheidende positie ontstaat geen plotseling wantrouwen jegens een categorie of productgroep daarbinnen.

Zo'n onderscheidende positie heeft twee consequenties:

- ▶ Zulke bedrijven moeten de juiste partners vinden in een gesloten of eigen keten.
- ▶ De Nederlandse land- en tuinbouw krijgt te maken met een sterke tweedeling: bulk en kostprijs versus betrouwbaarheid en identiteit.

### **Betrouwbaarheid en kwaliteit als exportwaarden**

Het is voorstelbaar dat Nederlandse producenten hun producten door middel van betrouwbaarheid en onderscheidende kwaliteit relevant weten te maken voor Belgische, Franse, Duitse en Engelse retailers. Doordat deze retailers dat nog niet gewend zijn, zal dit tijd en inspanning kosten. Terwijl er juist weinig tijd is om de winst- en verliesrekening te verbeteren

### **Prijsgreep blijft fors**

We verwachten dat tot 2020 niet meer dan 40% van de primaire agrarische productie van Nederlandse bodem kan ontsnappen aan de huidige prijsgreep. Ondernemers die de nieuwe paden niet vinden of voor een kostprijsstrategie kiezen, zullen hun bedrijfsvoering van de afgelopen decennia doorzetten.

### **Herstructurering agrarische sector**

De vraag is hoeveel ondernemers in staat zijn om te anticiperen op marktontwikkelingen, een strategie te ontwikkelen en deze vol te houden. Het lijkt dan ook logisch dat de meest succesvolle ondernemers in hun eigen segmenten na 2020 een belangrijke rol gaan spelen bij de herstructurering van agrarische bedrijven die meer moeite hebben om mee te komen. Na 2020 zal sprake zijn van een herschikking van het aanbod. Bijvoorbeeld door overnames en/of samenwerkingen en integraties om de productiecapaciteit te verhogen.

## de mogelijkheden van het vers-ecosysteem



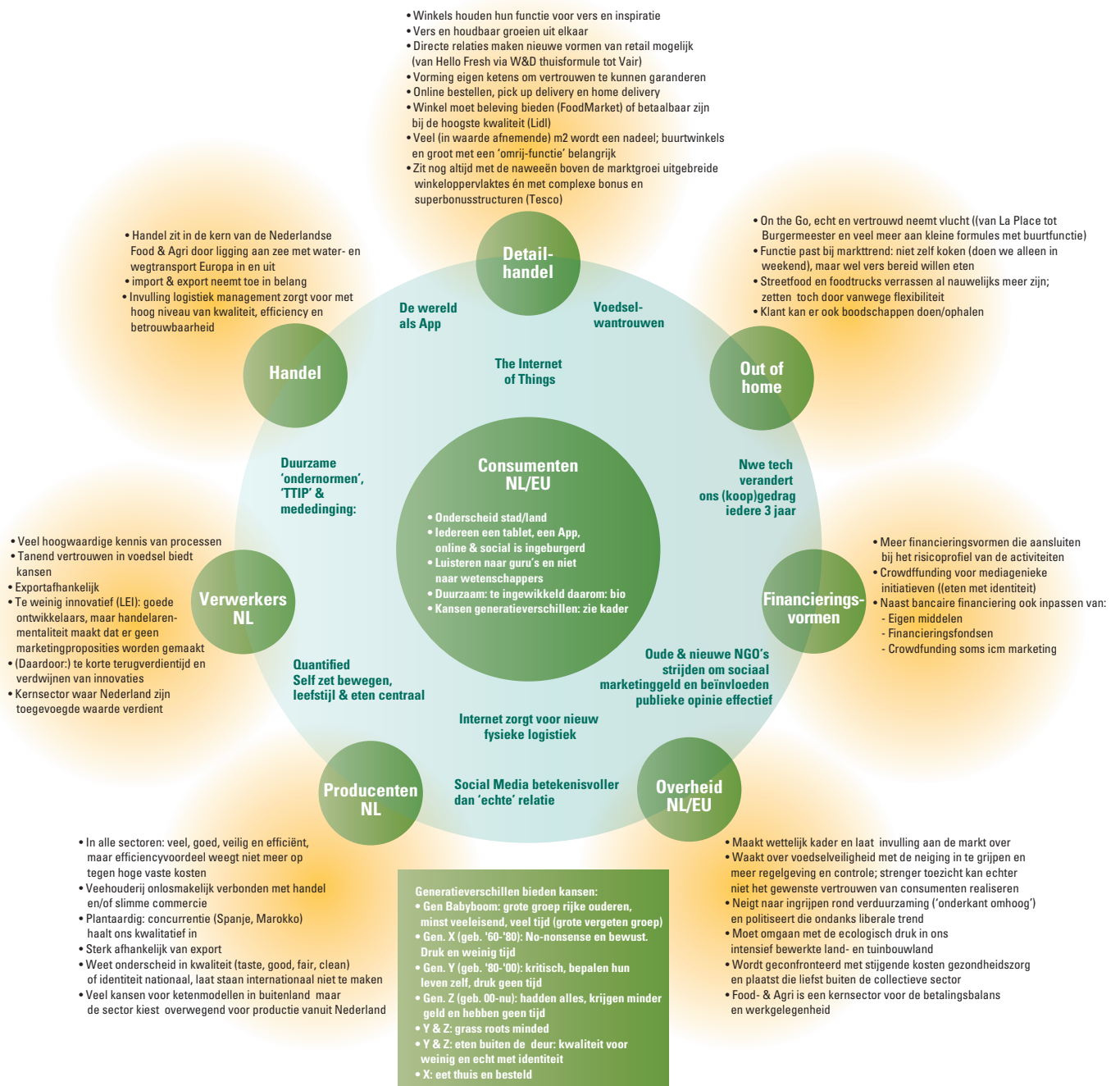
Binnen de dynamiek van de markt proberen ketenpartners optimaal gebruik te maken van de omgevingskrachten, en van elkaar. Hoe creëert u succesvol onderscheidende waarden die consumenten aantrekken? De afbeelding laat de spelers in het ecosysteem zien en de krachten die erop inwerken, of juist tegenwerken. Daarnaast geeft het ecosysteem aan:

- ▶ welk DNA de spelers hierbinnen kenmerkt;
- ▶ welke omgevingskrachten u in kunt zetten.



Om tot een onderscheidende propositie te komen, kunt u kiezen uit een enorm aantal interacties en combinaties van elementen. Het is onmogelijk om alle keuzes te beschrijven, maar aan het einde van dit document geven we u een aantal basisopties.

## Het vers-ecosysteem: de spelers en de krachten



Bron: Foodlog & ABN AMRO

# trends in de markt & tips voor ondernemers

## Retail: nieuwe relaties

Onder invloed van (sociale) opinieliders vinden consumenten het steeds belangrijker dat producten aan alle *Good, Fair & Clean*-eisen voldoen. De consument wil weten waar een product vandaan komt en welke weg het heeft afgelegd. Maar ook wie de maker is, hoe hij werkt en waarom hij dat zo doet. Op basis van deze kenmerken beslissen consumenten wat ze voor een product willen betalen. Dit gedrag zorgt ervoor dat producten met identiteit de rendabele krenten in de pap worden.

Retail staat daardoor voor de uitdaging om de relaties met zijn leveranciers en het winkelende publiek te vernieuwen. Vanuit hechte, en daardoor gesloten ketens kunnen winkeliers in al hun distributiekkanalen een betrouwbaar product garanderen.

### Trends in retail

Trends die beginnen bij specifieke, kleinere groepen in de samenleving krijgen steeds meer acceptatie bij het grote publiek. Zo ontstaan er weer nieuwe, oorspronkelijke én breed gedragen behoeften waarmee trendsetters en *early adopters* zich onderscheiden. Gevestigde retailers zullen binnen hun identiteit ruimte moeten maken om deze behoeften in te vullen.

In het algemeen spelen de volgende trends:

1. Winkels lijken steeds meer op horeca. Je kunt er eten, iets afhalen en bestellen. Instore ervaring is belangrijker dan ooit.
2. Het belang van houdbare producten neemt af. Winkels bieden 'vers (bereid)' en inspiratie. Verspilling van producten krijgt ook steeds meer aandacht.
3. De buurtwinkel voor dagelijkse boodschappen speelt een steeds grotere rol. Het aantal eetmomenten per dag neemt toe, consumenten kiezen steeds meer ad hoc hoe ze deze momenten invullen.
4. Online retail krijgt verschillende invullingen: direct van grond naar mond, bezorging aan huis of via pickup-points en subscription-modellen met vooraf vaststaande menu's. Onderliggende behoeften zijn gemak, tijds winst, inspiratie en variatie.
5. Out-of-Home *blurt* met de buurtwinkelfunctie van retail, en omgekeerd. Hiermee verandert het retail-landschap. Kwaliteit en betrouwbaarheid voor een betaalbare prijs zijn belangrijker dan ooit. *Local for local* wint aan populariteit, net als 'weten wat je eet'. Gezond eten wordt steeds belangrijker.

### Tips voor succesvolle retailformules

- ▶ Bied producten aan in het seizoen waarin ze het best zijn. Dat zorgt voor een hoge versperceptie bij de consument en biedt kansen voor een goede marge. Koop eerst lokaal in wat lokaal het beste is, en daarna pas van verder. Goede samenwerking met ketenpartijen die jaarrond-levering bieden, kan zorgen voor een hogere versbeleving. Die blijft het publiek dan wel het hele jaar door verwachten.
- ▶ Breng *ready-to-eat*: inspireer de klant lekker en gezond te eten met producten die zo vers mogelijk zijn klaargemaakt.
- ▶ De klant van de toekomst duikt overal op, steeds met een andere behoefte en op elk moment. Investeer daarom in fijnmazige distributie, eventueel samen met nieuwe logistieke partners: van scooters in de stad tot vrachtwagens en van pakketdiensten tot bestelpartners.

- ▶ Overweeg achterwaartse integratie met relevante toeleveranciers, eventueel in combinatie met pickup-points (snel en direct van grond naar mond).
- ▶ Heroverweeg fysiek locatiemanagement vanuit de nieuwe bestel-, bezorg- en pickup-distributie. Bepaal op basis daarvan op welke plekken welke verschijningsvorm gewenst is, en binnen welk netwerk.
- ▶ Mensen eten niet meer alleen op vaste tijden. Speel dus in op meerdere eetmomenten per dag. Wel willen ze vers, lekker en gezond.
- ▶ Inspireer en verras de consument steeds weer met verse kant-en-klaarmaaltijden en combineer concepten voor *to eat*, *to take* en *to prepare*. Bijkomend voordeel: als verse producten elke dag worden verwerkt, vermindert u ook *foodwaste*.
- ▶ Kies voor een hechte samenwerking met betrouwbare partijen in een gesloten keten.
- ▶ Zo zorgt u voor een kloppend productverhaal zonder fratsen, produceert u het gewenste volume en komt u tot een stabiele, eerlijke en betaalbare prijs.
- ▶ Mix verschillende concepten: bijvoorbeeld supermarkt, restaurant en afhaallocatie.
- ▶ Maak contact met consumenten en zorg dat leveranciers zicht- en aanspreekbaar voor hen zijn.

## Handel: business as usual, maar ook nieuwe kansen

Bulkhandel gaat nu nog op de vertrouwde manier. Maar toenemende rijkdom in nieuwe economieën en concurrentie om grondstoffen zorgen voor een nieuwe dynamiek en andere kijk op kansen.

In Nederland kunt u premiummarges realiseren door logistiek te verzorgen voor nieuwe eetmomenten en *geblurde* kanalen. Denk aan marketingconcepten gestoeld op:

- transparantie;
- vertrouwen;
- optimalisatie assortimentsbeheer;
- risicoreductie;
- logistieke efficiency.

Ook in omliggende landen liggen kansen, hoewel die voor een Nederlands product minder makkelijk zijn te realiseren. Onze producten zijn niet local in Berlijn, Brussel, Londen of Parijs. Hierdoor kunnen consumenten uit deze steden zich er moeilijker mee identificeren. Wel kunt u uw aanbod betrouwbaarder, verser, schoner en smakelijker maken. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van de vers-logistiek.

## Verwerkers: veel nieuwe kansen

Voor verwerkers ontstaan mogelijkheden om samen te werken met allerlei vers-retailers.

Van traditionele supermarkten tot nieuwe besteldiensten als *Hello Fresh* en van bestaande fysieke buurtformules tot innovatieve online-winkels. Overtuig uw klanten door u te verbinden aan een bestaande, betrouwbare identiteit of een geheel nieuwe.

### Tips voor succesvolle verwerkers:

- ▶ Begrijp de uitdagingen in retail.
- ▶ Zorg voor koopgemak in nieuwe en *blurrende* kanalen of ketenverbanden, en bedien traditionele retailers met betere smaak, kookgemak en betaalbaarheid.
- ▶ Onderzoek de mogelijkheden waarmee nieuwe en oude retailkanalen de consument een betrouwbaarder aanbod kunnen bieden.

- ▶ Onderzoek de mogelijkheden om vers aan te bieden bij retailers met een unieke identiteit.
- ▶ Controleer wat er nodig is om detailhandelspartners te bedienen met een aanbod dat voor allerlei situaties geschikt is. Denk van *ready-to-eat* tot *2go* en van *@home* tot *ready to cook*.  
Kortom, voedsel om:
  - direct te eten of mee (naar huis) te nemen;
  - te bestellen via je *smart watch* of *connected car*;
  - op een NS-station te kopen;
  - vers thuisbezorgd te krijgen of te bewaren.
- ▶ Zoek naar een basis om in hechte, gesloten ketenrelaties te werken. Vanuit die toegevoegde waarde vergroot u de betrouwbaarheid en exclusiviteit van uw product. Zo komt de nadruk op kwaliteit te liggen, in plaats van op prijs.

Het wordt mogelijk consumenten direct te bedienen via logistieke partners en bestelmerken. Ook kunt u inspelen op de vergrijzing in de samenleving. Ouderen blijven langer zelfstandig wonen. Daardoor vormen ze een steeds grotere, welvarende doelgroep voor zowel eetcafés als aan huis-eetdiensten met lekker, verrassend en gezond eten. Denk aan tafeltje-dekje, een initiatief met veel potentie dat nog lang niet is uitontwikkeld.

Als verwerker doet u er goed aan deze kansen te overwegen en verder te kijken dan de laadklep van uw afnemer. Bedenk wel dat gemak tegen een gunstige prijs een belangrijke voorwaarde is voor succes. Dat geldt ook wanneer u versproducten rechtstreeks aan de eindconsument aanbiedt.

Verskillende organisatiemodellen zijn denkbaar. Van coöperatief (Beemster kaas) tot integratie (Van Drie). Hetzelfde geldt voor de samenwerking met retail en Out-of-Home: van ontzorgend onder huiskamer (Plukon) tot bouwend op een eigen merk/propositie (Eosta, Willem & Drees, Livar).

## Land- en tuinbouw: wie goed kijkt, ziet de kansen wél

De land- en tuinbouwsector heeft het moeilijk en staat voor ingrijpende veranderingen. Herstructurering van de groenteketen is noodzakelijk (McKinsey). Dit geldt ook voor de ketens van eieren, varkensvlees en fruit. Trends in retail en handel zorgen ook voor de nodige kansen. Tenminste: als u ze ziet, begrijpt en ernaar handelt.

De trend richting gesloten ketens maakt het mogelijk om vraaggestuurd te produceren. Overheden zullen de herstructurering van de markt aan de marktkrachten overlaten. In bulkmarkten met anonieme producten blijft het aanbod de prijs bepalen. Daarom is het voor u als primaire producent belangrijk om u te onderscheiden door middel van betrouwbaarheid en identiteit. Zo kunt u andere keuzes maken dan alleen sturen op de laagste kostprijs.

Retailers kunnen hierbij een belangrijke rol spelen, omdat ze de vraag van de eindconsument positief kunnen beïnvloeden. Om hun onderscheidend vermogen te versterken, zullen ketenpartijen richting 2020 meer gaan samenwerken.

### Scheiding tussen open en gesloten ketens

De komende vijf jaar zal er een scheiding ontstaan tussen gesloten en open ketens. Ondernemers in gesloten ketens geven hun formule vorm vanuit een nauwe samenwerking met alle andere ondernemers in die keten. Deze samenwerking bepaalt hun onderscheidende concurrentiekracht. In een open keten hebben ondernemers alleen contact met de schakel stroomop- en -afwaarts. Die contacten zijn wisselend en hoofdzakelijk op prijs gebaseerd. Door intensief samen te werken, hebben partners in gesloten relaties nadrukkelijk belang bij elkaars goede functioneren. In open relaties is dat belang een stuk kleiner.

### **Betrouwbaarheid en identiteit bieden kansen**

Retail en verwerkers zien kansen in betrouwbaarheid en identiteit. Daardoor ontstaan nieuwe markten voor primaire land- en tuinbouwproducenten. Voor een sterkere identiteit is merkopbouw nodig. Dat kost tijd en zal eerst in Nederland moeten gebeuren, zeker als een merk op persoonlijk vertrouwen en relaties is gebaseerd. Merken bieden kansen om het verhaal naar consumenten te communiceren en herhalingsaankopen mogelijk te maken.

### **Uitdagingen in internationale markten**

Het is niet makkelijk om op korte termijn merken te ontwikkelen voor buitenlandse markten waar veel van onze primaire producten worden verkocht, zoals Duitsland, Engeland of Frankrijk. Daar is de ontwikkeling van gesloten ketenrelaties met betrouwbare waarden een nadrukkelijke optie. Ook retailers als Edeka, Sainsbury's en Carrefour moeten zich onderscheiden: van opkomend nieuw aanbod én van concurrenten die hen op prijs aanvallen. Ze kunnen hen daarin niet blijven volgen.

Voor ondernemers in de land- en tuinbouw wordt het een uitdaging om nieuwe, betrouwbare waarden te definiëren en deze herkenbaar te maken voor zowel buitenlandse zakenpartners als consumenten. Die leren immers ook dat *local for local* het meest 'OK' en betrouwbaar is. Producten koppelen aan gezondheid (inhoudsstoffen, pesticiden), versheid (behoud van inhoudsstoffen) en smaak biedt perspectief. Daarnaast ontstaan er kansen door de opkomst van apps die zich richten op prestatieverbetering, je beter voelen en zelfs verzekeringsvoordeel.

### **Hoe kunnen boeren en tuinders hierop inspelen?**

Als boer of tuinder moet u een belangrijke keuze maken: produceren voor een open of gesloten keten. Ondernemerschap speelt daarbij een rol. Zet u zelf een gesloten keten op met partners, of wacht u op een uitnodiging om aan een gesloten keten deel te nemen?

Dat laatste zal doorgaans gebaseerd zijn op onderscheidende productkwaliteiten die consumenten nog niet expliciet herkennen, maar al wel aanwezig zijn. Denk aan gezondheidsaspecten of tomaten en kip met een betere smaak en/of een betekenisvol verhaal.

Boeren en tuinders kunnen zich – net als verwerkers – verdiepen in de uitdagingen van de retail, en op basis daarvan beslissingen nemen. Ook kunt u zich afvragen hoe en in welke organisatievorm u een oplossing kunt bieden voor de issues die spelen bij verwerkers of andere ketenpartners.

## Open keten

### Kenmerken

1. Aanbodgestuurd, waarbij kostprijs leidend is.
2. Het speelveld wordt grotendeels gevormd door efficiënte en doorgaans grote bedrijven.
3. Ketenpartijen hebben uitsluitend contact met een schakel stroomop- en -afwaarts.
4. Alle schakels proberen hun capaciteit maximaal te benutten om de kostprijs laag te houden.
5. Sluit aan op het productiemodel van de afgelopen decennia.
6. Handel speelt een belangrijke rol om vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten.
7. Wettelijke eisen zijn de basis van de productie.

### Tips voor succesvolle boeren en tuinders

- ▶ Investeer in informatievoorziening over volume- en prijsontwikkeling binnen markten. Deze informatie is cruciaal voor commerciële beslissingen, maar doorgaans afwezig.
- ▶ Doe aan benchmarking. Dit levert nuttige informatie op om uw positie te bepalen ten opzichte van collega's en concurrenten.
- ▶ Zorg voor ruimte in exploitatie. Deze heeft u nodig om schommelingen in opbrengstprijs op te vangen.

## Gesloten betrouwbare keten

### Kenmerken

1. Vraaggestuurd; door een onderscheidend aanbod kan volumesturing plaatsvinden.
2. Een deel van de productiecapaciteit wordt niet continu benut, zodat er bijgeschakeld kan worden als de vraag toeneemt.
3. Ondernemers in de keten zijn als team aanspreekbaar op het eindproduct.
4. Ondernemers voegen met hun vakmanschap en betrouwbaarheid waarde toe aan het team.
5. Goed in staat om hoogwaardige huismerken te maken.
6. Voldoet aan alle wettelijke eisen en onderscheidt zich door aanvullende kenmerken, zoals smaak en/of versheid.

### Tips voor succesvolle boeren en tuinders

- ▶ Kies uw ketenpartners met zorg.
- ▶ Investeer in vakmanschap en voorspelbaarheid voor uw ketenpartners.
- ▶ Houd de kostprijs laag door te blijven investeren in productiviteitsverbetering.
- ▶ Zorg voor een goede informatievoorziening over prijs- en volumeontwikkeling
- ▶ Kostprijs+ is een strategische optie.

## Gesloten keten met merken

### Kenmerken

Hierop zijn alle punten uit de betrouwbare gesloten keten van toepassing, met deze aanvulling:

1. Alle ondernemers in de keten zijn individueel aanspreekbaar voor consumenten.
2. Authenticiteit en identiteit maken het verschil.
3. Deze ketens hebben alleen bestaansrecht als ze producten bieden waarmee consumenten zich kunnen identificeren en onderscheiden.

Overweeg een deel van de communicatie in samenwerking met ngo's te doen. Deze kunnen bepaalde boodschappen effectiever overbrengen naar het publiek.

### Tips voor succesvolle boeren en tuinders

- ▶ Kies de keten die het best past bij uw waarden.
- ▶ Deze ketens vragen inzicht in uw bedrijf, zorg dat dit mogelijk is.
- ▶ Kopers van deze producten willen steeds weer verrast worden. Focus in uw bedrijfsvoering dan ook constant op productontwikkeling en onderscheid.
- ▶ Communiceer bewust en actief met uw doelgroep.

## Colofon

### Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO.  
Het rapport is geschreven in opdracht van ABN AMRO  
Sector Advisory & Sustainability

### Auteurs

|                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| Dick Veerman    | Foodlog                         |
| Chris Meijers   | ABN AMRO Retail                 |
| Rob Morren      | ABN AMRO Food                   |
| Jan de Ruyter   | ABN AMRO Plantaardige productie |
| Wilbert Hilkens | ABN AMRO Dierlijke productie    |

### Redactie

|                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| Tekstwerf       |                                 |
| Chris Meijers   | ABN AMRO Retail                 |
| Rob Morren      | ABN AMRO Food                   |
| Jan de Ruyter   | ABN AMRO Plantaardige productie |
| Wilbert Hilkens | ABN AMRO Dierlijke productie    |

### Fotoverantwoording

Shutterstock, I-Stock

### Commercieel contact

|   |              |
|---|--------------|
| Chris Meijers                             | 020-629 6916 |
| chris.meijers@nl.abnamro.com              |              |
| Rob Morren                                | 020-344 0403 |
| rob.morren@nl.abnamro.com                 |              |
| Jan de Ruyter                             | 020-628 1267 |
| Jan.de.ruyter@nl.abnamro.com              |              |
| Wilbert Hilkens                           | 020-628 7642 |
| wilbert.hilkens@nl.abnamro.com            |              |
| ABN AMRO Sector Advisory & Sustainability |              |

### Distributie

Website: [www.abnamro.nl/sectoren](http://www.abnamro.nl/sectoren)  
of download de Market Insights app van ABN AMRO  
Telefoon: 0900-0024 (0,10 per minuut)

### Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

### ©ABN AMRO, april 2015

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijke toestemming is verkregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 14 april 2015.



[abnamro/sectoren](#)