

Tweede FoodReflection-debat in teken van ideeontwikkeling

De prijs van het concept

Discussie - Het wel of niet slagen van conceptontwikkeling is afhankelijk van veel factoren. De samenwerking tussen handel en industrie is daarbij wellicht het allerbelangrijkste. Tijdens het tweede debat dat

Enrique Figee, directeur FoodReflection, hield in samenwerking met FoodClicks spraken marktpartijen over de uitgangspunten van conceptontwikkeling.



Product- en conceptontwikkeling staat door de huidige economische tijdsdruk in het buitenshuiskanaal. En als er wat wordt geïntroduceerd dan gaat daar vaak een uitgebreid traject aan vooraf. "Het vertrek is altijd de gast", vertelt Jan-Willem Hilbron, general manager HMSHost Schiphol. "Je moet weten wat de gast wil en pas dan kun je gaan nadenken over concepten." Ondanks dat HMSHost veel kennis heeft over de eigen gasten, gebruikt het altijd onderliggend onderzoek. "We willen zekerheid of de conceptkeuze en -gedachte matcht met wat onze gast verwacht. Pas daarna wordt het doorontwikkeld en kijken we bijvoorbeeld samen met een extern designbureau hoe de buitenkant eruit komt te zien. Ook op productniveau wordt pas laat gekeken welke merken erin passen", vertelt Hilbron. Volgens hem wordt conceptontwikkeling vooral geïnitieerd door marktpartijen. Slechts zelden meldt een fabrikant zich met een concept. "En als dat al gebeurt, dan is het

concept vaak slechts voor 80 procent geschikt. Koffie & Cadeau van Douwe Egberts bijvoorbeeld. Ze willen graag, maar het concept moet toch echt veranderen voordat het voor ons inter-

kanten nauwelijks zelf komen met innovatieve conceptideeën aan de instelling van de partijen. "Er bestaan grote verschillen tussen leveranciers. De grote partijen hebben geld, maar

van het nieuwe foodconcept Dell2Go in Nederland gekozen voor een relatief kleinere partij, namelijk Bakers-treet. "In dit geval waren ook wij de vragende partij en vonden wij in Ba-

'Er moet een platform komen waarin organisaties zonder enige verplichting met elkaar kennis delen en elkaar verrijken op het gebied van conceptontwikkeling.'

sant is. Snelheid is voor ons essentieel en daar ligt een probleem."

Verschillen

Tina Huizenga, verantwoordelijk voor Convenience Retail Benelux en Frankrijk bij Shell, wijdt het feit dat fabri-

zijn erg traditioneel en kunnen moeilijk buiten het eigen product denken. Daarnaast zijn er kleinere, innovatieve partijen. Zij hebben de ideeën, maar niet het geld. Dat is een spanningsveld en tegelijkertijd de uitdaging." Shell heeft bij de ontwikkeling

kerstreekt een partner. Zij hebben de expertise, wij niet destijds. Een kleinere, creatieve partij met veel flexibiliteit. Dat is een absolute meerwaarde gebleken en heeft er voor gezorgd dat wij, maar ook zij groeien," vertelt Huizenga.

Kosten delen

Samenwerken dus waarin beide partijen groei realiseren. Het is iets dat ook directeur Rob de Laat van Smit & Dollas Koffiebranders belangrijk vindt. "Wij zijn bereid kosten van bijvoorbeeld ontwikkeling en training van medewerkers, die nodig zijn om een bepaald concept van de grond te krijgen, voor onze rekening te nemen. Maar als die investeringsbereidheid er aan de andere kant niet is, ja, dan houdt het op." De Laat merkt dat met name bij koffie gezamenlijke conceptontwikkeling noodzakelijk is. "Koffie is zogezegd niet ready-to-drink. Er moeten automaten zijn, medewerkers en een counter. Dat betekent dus dat je moet bouwen. Samen de behoefte van de consument moet vertalen naar een concept." Op Schiphol turnde Smit & Dollas bijvoorbeeld de instant koffiemachines en -concepten om naar espresso. "Een groot, maar fantastisch project dat samen met HMSHost is gerealiseerd. En dat is ook op andere plekken mogelijk, maar altijd afhankelijk



Enrique Figee organiseert de debatten in samenwerking met FoodClicks. Figee is directeur en eigenaar van FoodReflection. Vanuit dat bureau is hij de sparringpartner van vele directieleden. FoodReflection is gevestigd in Gasterij Brabant in Haarsteeg, met beschikking over drie ruimten die geschikt zijn voor bijeenkomsten van uiteenlopende groepsgrootten (www.gasterijbrabant.nl). Meer informatie over FoodReflection kunt u vinden op www.foodreflection.nl. Ook kunt u Enrique Figee volgen op Twitter via @enriquefigee.

van de bereidwilligheid van organisaties en ondernemers." Daarbij vult directeur en mede-eigenaar Ad van Olphen van Henri aan dat ook gezamenlijke kennis noodzakelijk is. "Ik wil best samenwerken met organisaties, maar dan wel met mensen met kennis en know how. Er zijn wat dat betreft twee stromingen; één die helemaal niets weet en één die wel de kennis heeft en inspanningen wil leveren. Wij zijn productontwikkelaars en steken hierin veel energie en passie en als je dan iemand treft die nog geen appel van een peer kan onderscheiden, dan werkt dat dus niet."

Category management

Marketing Manager Martijn Boone van formulehuis ffc, waartoe onder meer de cafetaria's van Kwalitaria behoren, zoekt onder andere via category managementprojecten de samenwerking op met fabrikanten bij conceptontwikkeling. "Wij willen bijvoorbeeld de snackcategorie laten groeien. Maar hoe doe je dat? Samen met Ad van Geloven hebben we geïnvesteerd in een category management-traject. Kennis delen staat daarbij centraal. Zo'n traject duurt lang, maar is uiteindelijk een win-win situatie voor beide partijen." Hans Oosterdijk, director Operations Support van Landal, pleit naast nauwe samenwerking met fabrikanten ook voor partnerships tussen retailpartijen. "Er moet een platform komen waarin wij zonder enige verplichting met elkaar kennis delen en elkaar verrijken op het gebied van conceptontwikkeling. We kunnen nog zoveel van elkaar leren." Oosterdijk benadrukt de kansen van onderlinge samenwerking ook omdat hij merkt dat in de gesprekken met fabrikanten de nadruk ligt op spreadsheets en de vertaling naar euro's. "Er is te weinig ruimte om creatiever te denken over hoe er meer gasten naar de horeca komen."

Spreadsheets

Senior Projectmanager Horeca bij De Efteling, Wim Huizing onderschrijft dit. "We moeten weg van de discussies via spreadsheets. Kijk hoe je samen kunt groeien. En vraag je daarbij af of je elkaar wel goed genoeg kent. Ken je ieders inzichten? Ken je ons dna? Ken je de merkwaarden? Het is allemaal zeer relevant om tot een goed concept te komen waaraan je beide verdient." "Maar aan deze kennis ontbreekt het soms", stelt Hilbron. "HMSHost praat voornamelijk met national ac-

countmanagers. Maar het is jammer dat hij of zij lang niet altijd alles van ons weet, terwijl dat wel zo zou moeten zijn om uiteindelijk tot de beste samenwerking te komen." Dat is onder meer de reden dat ook kleine, unieke leveranciers een plaats hebben in de schappen van HMSHost. De ambachtelijke sauzen en maaltijdcomponenten van Henri bijvoorbeeld. "Ze kunnen kleine aantallen badges, maar leveren ook altijd een perfecte kwaliteit. En ze leveren op het juiste moment. Aangezien 90 procent van onze vierkante meters effectieve vierkante meters zijn, is de logistiek belangrijk. Het product moet er op het juiste moment zijn. Henri heeft dit in de vingers en is ook daarom een aanwinst." Directeur Ad van Olphen van Henri onderschrijft deze behoefte en onderkent dat het kennen van elkaars processen essentieel is. "Daar is ook nog winst te behalen. Betrek elkaar in een vroeg stadium bij de conceptontwikkeling en je zult zien dat dit resultaat oplevert." Een mooie gedachte, maar er is wel vertrouwen voor nodig. "Samen met Sanday's heeft HMSHost The Green Range ontwikkeld. Sandwiches van de beste kwaliteit en echt vers met een houdbaarheid van drie dagen. Dat begint in eerste instantie met kleine volumes. Logisch dat de fabrikant, in dit geval Sanday's Bakeries, voorwaarden stelt. Ze willen een langlopend contract. Prima, maar wij willen dan wel exclusiviteit. Zo zijn we eruit gekomen en presenteren wij een uniek product." Iets waarin Henk Lefers, general manager bij Vion Foodservice, zich kan vinden. "Uniciteit is



Prijs

Boone snijdt daarmee meteen een heikel punt aan: marge en prijs. De prijsontwikkeling in het buitenshuiskanaal baart Oosterdijk van Landal zorgen. "We moeten samen iets doen aan de stuwend prijzen in de horeca. Een kleine ondernemer kan tegenwoordig zijn eigen bier al beter inkopen bij Jumbo dan bij de eigen groothandel." Het verbaast Oosterdijk wat het verschil in prijs kan zijn van één product dat vanuit dezelfde fabriek via verschillende wegen bij hem in de verschillende locaties - restau-

anders tegen inkoop worden aangekeken. "Je moet niet alleen het gevecht aan gaan op prijs, maar elkaar juist proberen te vinden in meerverkoop." Om gelijk de hand in eigen boezem te steken, door aan te geven dat ook hij wellicht in het verleden te vaak voor de zak geld heeft gekozen en zich te weinig heeft verdiept in de achtergronden, om gezamenlijk met een leverancier de groeiambitie te bekijken. Oosterdijk vult hierop aan dat hij juist op zoek is naar partijen die samen met Landal willen groeien:



Ad van Olphen, Directeur Henri



Hans Oosterdijk, Director Operations Support van Landal



Henk Lefers, General Manager Vion Foodservice.



Jan-Willem Hilbron, General Manager HMSHost Schiphol



Martijn Boone, Marketing Manager ffc



Rob de Laat, Algemeen Directeur Smit & Dollas Koffiebranders



Tina Huizenga, Convenience Retail Manager BeNeLux en Frankrijk bij Shell



Wim Huizing, Senior Projectmanager Horeca bij de Efteling.

essentieel. Zeker voor partijen die veel concurrentie hebben. En daarin zou ik dan ook investeren. Zoek naar iets wat een ander niet heeft." Toch stelt Boone van ffc dat na verloop van tijd een concept aan erosie onderhevig is. "In het begin is er bij de deelnemende partijen wederzijds enthousiasme en is het belangrijk dat de innovatie slaagt. Daarna groeit het besef dat er meer geld moet worden verdiend. De nieuwheid is er dan vanaf. Ondersteunende A-merken zijn dan ineens minder nodig, er wordt gezocht naar inkoopvoordeel. Niet altijd een goede zaak."

kanten bedrijfsmatige, financiële denken. Dit is van belang om onder meer consumentgedrag goed te kunnen analyseren. Ook daarvan leren wij veel." Huizing van De Efteling stelt wel dat het gezamenlijke doel moet zijn om het aantal gasten dat locaties bezoekt op meerdere momenten van de dag te laten groeien naar alternatieven voor het A-merk om zo de prijs te drukken. "Het lijkt er soms op dat het merk alle middelen heiligt en in een gekke bui vraag ik me wel eens af hoe de gast zal reageren op een alternatief merk voor een aanmerkelijk lagere prijs".

Spanningsveld

Daarom ook moet er volgens Huizing

"Mijn vraag is: hoe realiseer ik 5 procent groei en met welke partijen kan ik dat realiseren, maar zo'n groep krijg ik niet bij elkaar. Ik zou er geen probleem mee hebben om met dergelijke partijen afspraken te maken en ze bij succes na drie jaar mee te laten profiteren van het resultaat." Huizing: "Wij proberen onze leveranciers ook altijd vanaf het begin mee te nemen in een project. Uiteraard is de insteek dat het marktaandeel van de desbetreffende categorie gaat stijgen. In die zin blijft er altijd een spanningsveld bestaan in samenwerken en geld verdienen."