

# Strategische partnerschappen

Strategy for Strategic Partnerships

door Johan Leenders, Nuffield Scholar 2022, The Netherlands.





## English Summary

### Nuffield report Summary – Strategy for Strategic Partnerships

By Johan Leenders, Oranjehoen Poultry farmer. Nuffield Scholar 2022

#### The context

The poultry sector in the Netherlands has grown and changed considerably since its inception after the Second World War. The poultry farms in the Netherlands looked something like this at the time; 50 – 100 chickens, all for eggs and then used for meat. Between 1950 and 1960 there were 200,000 of these farms. Like any other industry in the world, poultry farms began to industrialize and grow on a larger scale. So much that in 2020 the average company has around 90,000 broiler chickens and there are only a few hundred companies left. A complete overhaul of the sector.

That's how 'adding value' worked at the time. Just add more chickens. But in the late 1990s something changed. There was a small shift towards more animal welfare. Fueled by NGOs and the Ministry of Agriculture, together with a processing plant and a retailer, they found a new way to add value; through animal welfare. Thus the new era of poultry farming was born. Over the next twenty years, perhaps forty new concepts for poultry farming were developed. They all add a little or a lot more value to chickens. For a long time, scale was the only way to add value, followed by animal welfare, and by 2024 there will be an abundance of choices. Ranging from animal welfare, cost price, environmental emissions, CO<sub>2</sub>, food waste and healthcare. Nowadays there are many social challenges and therefore ways to distinguish a product from the crowd. But how do you know which path to follow and what to invest in? There is little worse than investing (or not investing) in something that does not add return and value and therefore costs you money. It brings you back to the transition we all have to make. At the Oranjehoen farm we invested a few times in new concepts, only to realize a few years later that we were no longer relevant to our customers and had to do something big or start something new again. The question I started working on was; how do I add the right relevant value for our partners and customers. All this to make sure we wouldn't do the wrong thing, invest in wrong place and become irrelevant to our partner, or maybe just as bad, become replaceable for someone who did invest in the right things. The hope of a nuffield studytour would be at the very end of it there would be a solution to how keep being wanted or needed by your partner.

#### Creating the Nuffield topic

At the Contemporary Scholar Conference (CSC) in Norfolk, UK, the research topic was somewhat refined. It became clear that the question is not how to add value, because that is already happening on a large scale and successfully on the farm. The question was how, after the initial added value had been established, we could build a long-term relationship with the partners and how we could improve together.

#### Findings

The answer is simple, implementation is difficult.

The answer lies in a partnership, a strategic partnership to be precise.

That is probably most easily explained by this metaphor.

A strategic partnership is like a **marriage**. It takes forever to find the **right partner**, and you have to let go of all other temptations and work hard to make this **relationship** as successful as possible.



Also; if it **works** it's the greatest thing in the world. If it doesn't work its probably best to end it as quickly as possible.

The theory behind a strategic partnership and therefor the right partner is quite simple; try to be equal, share common goals, communicate often and at all levels. These are some of the most important aspects. The theory chapter places a lot of emphasis on creating the same values and how to make them strategic.

### **It's not always success that teaches the most**

Companies we can learn a lot from: Smithfield Market in London, a high-quality wholesale market with added value. Has been around for over 800 years. And that won't be possible in the next five years. Because it will be the new home for the Museum of London. The poultry market stopped on August 31, 2023, the other meat will stop in 5 years. A good example of a (group of) companies that do not know how to find the right added value for their customers and are becoming outdated. They are no longer (strategically) needed by the people of London and will therefore be dismissed. They failed to find added value and are now competing on low price.

Other more positive examples are: Rob Caldecott with Aubrey Allen, Paul Kelly – Kelly Bronze, Pieter Winter with Lays Chips, John Kirk Patrick – Tesco, Packington Farms, Rob Baan – Koppert Cress and Noble Foods with Happy eggs.

There were things to learn from each successful company visited during the study tour;

Rob Caldecott with his own chicken processing facility and his partnership with Aubrey Allen showed that once you find the right partner, it is crucial to work on the relationship. When asked why Aubrey Allen wanted to work with Caldecott's chickens and not someone else's, they replied: because the relationship is so good, Caldecott is always open to us if we come up with something new. Regardless of his own personal interest he would put theirs first. Whether its groups coming to visit or other things Caldecott would help them reach their goals.

Aubrey Allen, in turn, was a supplier to the King of Great Britain for a long time and managed to do so with the highest standards. They tried to inspire their customers with new ways to be the best butcher/chef. An example of this is the tail of a chicken, a piece that is usually given away. But known to the French as a delicacy. They asked 50 cents for a piece. Helping both customers create something special and realize 50 cents of added value, improving whole chicken margins.

Kelly Bronze was a great example of storytelling and vertical integration of the company. The strategic partnership is with consumers, not companies. However, he invests a lot in brand awareness. He does this by inviting as many food critics as possible and bringing them to the farm. This is certainly something special to see, especially for someone from the city. He then organizes a cooking show and party for them to enjoy and write about. He has a dedicated photographer to take pictures, so he decides how that appears in the media and then puts it out consistently. The other part he does is he controls the quality of the supply chain by having everything on his farm. Hatchery, rearing, finishing, processing, packaging etc.

Pieter Winter consults with his partner in a timely manner, invests in machines and sets common goals for the near future. They say yes to almost everything they want, showcasing what they want and how that affects the operation.



John Kirk Patrick just showed the willingness of retailers and companies to partner with a farm. Spoke about all the developments they were working on in the field of sustainability, food waste, welfare and pricing.

Rob Baan from Koppert Cress: During the Global Focus Program that we had to organize, we visited Koppert Cress, among other things, he explained in detail how he skips every chain in the supply chain (because they are not the partners he focuses on) and goes directly to the restaurant chefs, who create the demand that then drives it through the supply chain to his company. Instead of having to sell it to the distributors, the distributors demand it from him. He uses smart social media tools, but above all organizes many photo shoots with free products and the best equipment in the world, free for chefs.

Noble Foods, Marketing Manager, provided great insights into innovation and marketing with their key partners. How they come up with new ideas, new product features and build brand awareness.

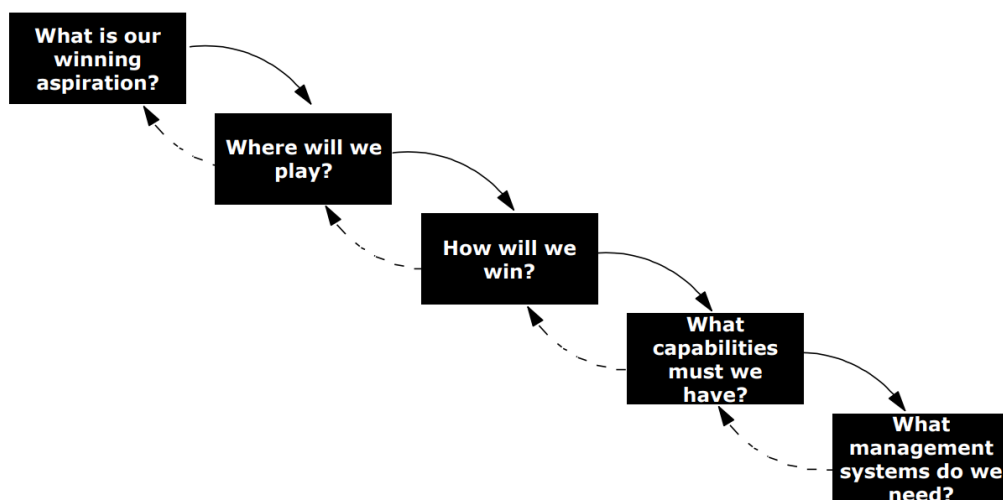
### Strategy development

It quickly became clear that to be a good strategic partner for the customer, you must align their strategy with yours. Their objectives in the strategy should not be achievable without you. That is why it is essential to know what your own strategy is and how it fits in with the desired strategic partner.

During one of the Net Positive dinners we spoke with a partner and senior strategy consultant at Deloitte about what strategy is, how to develop it and how to link it to the right strategic partner. The theory was added during an in-depth interview/strategy session. We have further explored Roger Martin and A. Lafley's theory in the book "Play to Win".

The theory comes down to five points, which support each other to guarantee the right strategy.

### Strategy Cascade



© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Strategy Basics - S&O Fundamentals

An answer to each of these questions ensures that the strategy becomes clear. If this then overlaps with the customers, it becomes clear to them what you stand for and the step towards strategic partnerships is smaller. This is worked out in the full report but also found in some of the books mentioned below:

Roger R Martin – Playing to Win

Jim Collins, 'Great by choice'



Jim Collins other works

Simon Sinek, 'Start with why'

### How we implemented the findings at home:

Know what your partner's goals and objectives are, an example.

For example; with our main partner the objectives are; no food waste, low CO2 food print and great taste. The latter is difficult to change. But in the first two we tried to fire as many bullets as possible. Joining networks of companies that are all trying to innovate in that area. Then found out with the network what works and what doesn't, and then go to our main partner with a somewhat small solution that we can implement and run on a larger scale.

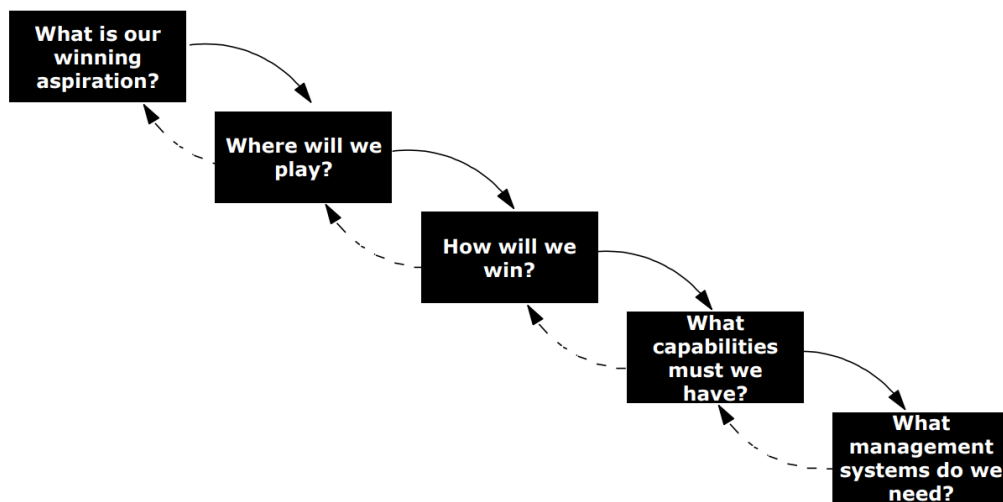
The food waste example:

1. It was already part of our value, we gave discarded products to the chickens. That is a key point of attention of our company.
2. The realization that the partner also has this as an important focus point made it easier to have this
3. We had a conversation about what we could do together
4. We have joined networks that want to combat food waste
5. Thought of solutions with the network, fired some small bullets that didn't work.
6. Then when we found something that did work, made a plan, started small and aimed big.
7. Now finding a way for the vegetables and fruit leftover at the partners plant and distributing it amongst food shelters and feeding the excess to the chickens.

Simple but difficult to execute, foodwaste aligned with our own values, reducing the foodwaste for the partner was a significant part of their objectives. With our project we helped them, aligned the goals and communicated as equals.

Strategic partnership models explained: During an interview with one of the strategy partners at Deloitte it became clear what we need to do to be the best partner. Strategy is still something we personally need to look at and will do so in the near future.

### Strategy Cascade





## Recommendations

This research is for anyone with partners they would like to deepen their understanding and relationship with. A strategic partnership is not something that is done easily, however it can be very rewarding to understand your partner better and grow the business together.

Based on the Nuffield trip, prioritize the relationship with your business partner/customer. See to it that the goals and objectives of both your businesses align. The objectives and goals of your partner should be detrimental to your business processes. That works the other way too. If you do, you will become a vital part of their business to achieving their goals. Reach a big Decision Making Unit, that can really help you understand their goals and objectives as well as the other way around.

In the future it could be wise to deepen strategic partnership models on how growth with your preferred strategic partner works. Most of the work from Martin is suited for this, also consultancy firms like Deloitte can answer a lot of questions.



## Voorwoord

Strategische partnerschappen zijn net als een huwelijk, ze vergen tijd, geld en vooral veel communicatie en verdieping in elkaar. Maar als er een strategische partnerschap ontstaat, laat je elkaar niet zomaar vallen en kun je samen werken aan een stabielere en mooiere toekomst dan je in je eentje gehad zou hebben. Het is daarom dat het de moeite waard is om (strategische) partnerschappen te onderzoeken met de klanten.

Voordat de Nuffield begon had ik nog niet gehoord van strategische partnerschappen, of er boeken over gelezen. Nu is het hetgeen waar we ons bij de Oranjehoen zowat dagelijks mee bezig houden. De huidige tijd van boeren is een dynamische tijd, waarin verandering steeds sneller op ons afkomt. De doelen zijn duidelijk, we willen met zijn allen duurzamer zijn. De weg ernaar toe is onduidelijk als je het in je eentje doet als boer zijnde. Daarom dat het noodzakelijk is er goede partners bij te kiezen. Partners die intrinsiek dezelfde motivatie en filosofie hebben als jezelf of eigenlijk hetzelfde einddoel hebben zodat je samen naar dat doel kan ontwikkelen.

De Nuffield Scholarship heeft mij laten zien dat partnerschappen op verschillende manieren bestaan in de wereld en dat het mogelijk is om samen te werken aan de gemeenschappelijke duurzame toekomst.

Ik wil dan ook de Nuffield bedanken voor het mogelijk maken van deze ontwikkeling, gesponsord door Privon. Voor de ontwikkeling zowel persoonlijk als voor onze boerderij.



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inleiding.....	9
Context .....	9
Ontwikkelingen in de sector vanaf 2000 met BLK 1 Ster.....	9
Aanleiding.....	10
Doel over 40 jaar .....	10
Zoeken naar de juiste stappen .....	10
Aanmelden Nuffield & Contemporary Scholars Conference Norfolk U.K.....	10
Communicatie met Edward Towers.....	11
Zoeken naar toegevoegde waarde .....	12
Eigen reis .....	12
Deloitte, Peter Sanders.....	13
Strategic Partnerships uitgelegd.....	14
Smithfield Market.....	17
Paul Kelly – Bronze.....	19
Rob caldecott & Aubrey Allen.....	22
Aubrey Allen .....	24
Packington farm Rob & Alec Mercer .....	25
Japan Wagyu,.....	27
Rainha – Mais/zonnebloemen in Brazilië .....	28
DLF Denmark .....	29
Ed Fagan – Mulyan Farm .....	30
Conclusies.....	31
Aanbeveling.....	32
Hoe hebben we het thuis geïmplementeerd .....	33
Persoonlijke ontwikkeling.....	33





## Inleiding

### Context

Direct na de Tweede wereldoorlog waren er nog heel veel kleine pluimveehouderijen in Nederland. Zo'n 200.000 kleine bedrijven met een paar tientallen kippen voor eieren. De uitgelegde kippen gingen als vleeskip. Dit veranderde in de loop van de tijd enorm, er kwamen bedrijven die zich specialiseerden in het houden van andere rassen die sneller groeide en meer vlees aanzetten. De zogenoemde vleeskuiken bedrijven. Lange tijd was daar maar een enkele ontwikkelrichting in, namelijk meer kippen, schaalvergroting. De kippen groeiden alsmar sneller/efficiënter en met veel meer vlees. Wel met steeds minder bedrijven. In 2020 waren er nog maar enkele honderden bedrijven met gemiddeld 90.000 kippen. Wel was er een kentering te zien in de sector. Want in de eind jaren '90 kwam de overheid, samen met de dierenbescherming en Coppens diervoeding met een alternatief. Dat is later gesteund door wakker dier en zette de sector ondersteboven met volwaard beter leven kippen.

### Ontwikkelingen in de sector vanaf 2000 met BLK 1 Ster

Beter Leven Keurmerk kwam omdat er een rapport kwam over veehouderij die anders moest. De sector is vervolgens samen met de NGO Dierenbescherming gaan zitten om te kijken hoe ze samen tot het gewenste resultaat konden komen. Coppens Diervoeding, een Belgische slachterij en AH kwamen met volwaard. Dat heeft lang geduurd en de stap was wellicht te groot om toen direct te nemen. Onder druk van maatschappelijk organisaties zoals Wakker Dier besloten de Nederlandse supermarkten om zich wel te committeren aan de kip van morgen concepten met uiteindelijk doel alles 1 ster Beter Leven. Als tijdelijke overgang zijn er veel zogenoemde kip van morgen concepten ontwikkeld in Nederland. Iedere supermarkt en verkoopkanaal had zijn eigen "concept". Plaatje hieronder is uit twitter 2017 van PLUKON met 25 concepten voor 1 slachterij, de andere slachterijen hadden hun eigen concepten.



[Pluimveeweb thema avond, 2017, ]



## Aanleiding

Zelf zijn we gestart in 1997 met gangbare kippen. En net als een klein deel van de sector hebben ook wij een transitie gezien in steeds meer welzijn voor de kippen. Eerst zijn er concepten op de boerderij gekomen met gangbare kippen, maar dan op een lichter gewicht afleveren, later, rond 2008, kwamen de trager groeiende kippen, zonlichtramen, en uiteindelijk de overdekte uitloop. Elke keer kwam er wat nieuws op de boerderij, soms voor dezelfde maar vaak voor een nieuwe afnemer en enkel gericht op dierenwelzijn. Later kwamen er ook andere vraagstukken bij, voor Co<sup>2</sup>-reductie, fijnstof, biodiversiteit, antibioticagebruik en sourcing van grondstoffen voor veevoer.

Er was duidelijk te zien dat met sommige concepten met de juiste van toegevoegde waarde een verdienmodel te maken is. Ook op kleinere schaal. Als er maar geleverd wordt wat er gevraagd wordt. Dat moet dan wel continue de juiste waarde blijven, die relevant is voor de afnemers, anders vindt er na verloop van tijd juist afwaardering van de toegevoegde waarde plaats. Een goed voorbeeld op de boerderij was de omschakeling naar Beter Leven kippen in 2015, waarbij een flinke investering nodig was voor de overdekte uitloop. Daar was een vergoeding voor vanuit de keten. Er was immers genoeg toegevoegde waarde geleverd.. Toen na 3 jaar Beter Leven Keurmerk de bonus-premie eraf ging. Werd er gevraagd bij de slachterij waarom dat zo was. Immers, iedereen was aan het nieuwe prijspeil gewend geraakt, maar de slachterij vond dat er teveel verdiend werd en dat het wel wat minder mocht. Dat terwijl er heel duidelijk een grote transitie in de landbouw gefinancierd moet worden op het boeren erf, zodat er over een poosje een boerderij is om door te geven.

## Doel over 40 jaar

De duurzamere boerderij door kunnen geven aan de volgende generatie vraagt dat we er ten eerste nog zijn over 40 jaar. Ten tweede dat we duurzaam genoeg zijn om over 40 jaar door te kunnen geven. Daarvoor zijn twee manieren om daar te komen, de eerste is schaalvergroting in de anonieme grondstoffenmarkt voor export. Die keuze is niet voor de hand liggend voor ons. Wij hebben de keuze gemaakt om voor de lokale markt te produceren i.p.v op de wereldmarkt. Zodat er voor herkenbare klanten geproduceerd kon worden, met producten van toegevoegde waarde waar vraag naar is.

## Zoeken naar de juiste stappen

Innoveren in de juiste stappen en mee gaan met de transitie in de landbouw vraagt erom dat de juiste stappen gezet worden, op allerlei gebied van duurzaamheid. De laatste decennia lijkt het erop alsof er heel veel verschillende aspecten belangrijk geworden voor de transitie in de landbouw. Erg lang was het dierenwelzijn, nu komen daar ook Co<sup>2</sup>-footprint, grondstoffen gebruik, antibiotica en energie bij. Om die ontwikkeling/transitie handen en voeten te geven is er in 2017 begonnen met het Oranjehoen op de boerderij. De ontwikkeling van een eigen kipmerk (Oranjehoen) om zelf het tempo te kunnen bepalen waarin de transitie gemaakt wordt, invloed te krijgen op de prijs die verdiend wordt op de boerderij en in contact te komen met de partijen die bepalen welke ontwikkelingen waarde hebben.

## Aanmelden Nuffield & Contemporary Scholars Conference Norfolk U.K.

De vragen die op dat moment speelde waren: hoe groei ik mijn concept; hoe zorg ik ervoor dat de waarde propositie van ons concept blijft kloppen bij de perceptie van onze klanten? Het idee was; ga naar de CSC, spreek daar met iedereen en voor je het weet heb je je vraag aangepast omdat je met 100 mensen spreekt. Elke tweede zin op het CSC was immers: “wat is jou onderzoeksvraag?” waardoor er in de tijd van de CSC veel bijgeschaafd werd aan de onderzoeksvraag.

De vraagstelling werd: how do I (add the right added value that is/stay) relevant to my partners/customers? Or How do I stay the best partner to my customers?



## Communicatie met Edward Towers

Nog voordat de CSC begonnen was, zwom ik in het hotel en raakte ik in gesprek met Edward Towers. Hij is Nuffield 2022 Scholar uit het V.K. en heeft zijn eigen melk merk voor barista's in London.

### [Brades Farm - Original Barista Milk for Professional Baristas | Brades Farm](#)

Gedwongen omdat ze niet genoeg voor de melk ontvingen om door te gaan, besloten ze bij Towers om de melk dan maar zelf af te gaan zetten. Met toegevoegde waarde in de high end markt van baristas koffie in London. Om ook echt een ander product te hebben, naast het verhaal hebben ze hun koeien ingeruild voor Jerseys voor dikkere room.

We spraken daar over voldoen aan de vraag, het afstemmen van aanbod, het zetten van de prijsniveaus en ook over uitbreiding. Er waren veel raakvlakken en overeenkomsten, met als grootste verschil dat Edward wellicht een stapje voor liep in zijn ontwikkelingen op de Oranjehoen van dat moment.

Het gaf ook een mooi doorkijkje in wat er kan gebeuren als je je eigen merk opzet en de juiste waarde weet te vinden voor je klanten. In dit geval de baristas. Dat versterkte het gevoel van; "we hebben wat moois thuis en daar moeten we aan blijven werken". Hij hoefde echter niet elke keer door te blijven ontwikkelen voor zijn klanten. Hij was wel een echte partner van de bedrijven en zij zouden niet zonder hem willen, hij was een Strategic Partner van die bedrijven geworden. Dat was voor het eerst dat ik die term hoorde.



## Zoeken naar toegevoegde waarde

### Eigen reis

De eerste vraag van het onderzoek was hoe je de juiste waarde toevoegt aan je product die relevant is voor je klanten. Daar leek een automatische veronderstelling in te zitten dat het moest gaan om iets wat rijke landen want immers: “Erst das fressen dann die moral”. Eerst eten en dan het moraal. Eerst zorgen voor genoeg eten, daarna zorgen voor toegevoegde waarde door het moraal te laten spreken. Net zoals het in Nederland is gegaan in de ontwikkeling die geschetst is in het eerste hoofdstuk zou er eerst genoeg eten moeten zijn voordat we vragen gaan stellen over de rest. Landen met een vergelijkbaar niveau van welvaart zijn dan logischerwijs geschikt om de eigen reis naar te maken. Later bleek dit genuanceerder te liggen.

Uiteindelijk is er gereisd naar;

- Verenigd Koninkrijk
- Duitsland
- Japan
- Nieuw Zeeland
- Denemarken (GFP)
- Singapore (GFP)
- Maleisië (GFP)
- Brazilië (GFP)
- Australië (GFP)

Om bedrijven te vinden die continue relevant blijven voor hun partners, moeten ze wel wat extra's doen. Althans zo was de gedachte, daarom werd in eerste instantie gezocht naar goede voorbeelden die een eigen merk hadden, wat aparts deden of anderszins wat deden waardoor ze relevant bleven voor hun partner. De eerste trip werd direct gepland achter de CSC aan; een bezoek bij Tesco en eigenlijk nog een twee andere bezoeken, maar Covid gooide toen roet in het eten.

De tweede trip ging dus terug naar het V.K. uitgebreid met wat nieuwe adressen.

- Paul Kelly, Kelly Bronze kalkoenen
- Robert Caldecott – Aubrey Allen
- Wyn Owen – consultancy en Nuffield Chair
- Roger Mercer – Packington Farms
- Wat kleine bedrijven, die net gestart waren waarde toe te voegen en over professionalisering
- Laura Sheard – Noble Foods
- David Throup – Morrison farming
- Toen door vogelgriep weer twee adressen gemist:
  - o Traditional Norfolk poultry – Mark Gorton
  - o Harry Irwin – Soanes Poultry

De derde trip ging via Japan naar New Zealand

Japan:

- FoodEx markt, voor foodtrends
- Shinya Okazaki – Wagyu Beef
- University of Miyazaki – professor of foodwaste

New Zealand

- Hello Fresh kantoor New Zealand en Australië
- Triennial in New Zealand met 140 Nuffielders en mooie tours.



## Deloitte, Peter Sanders

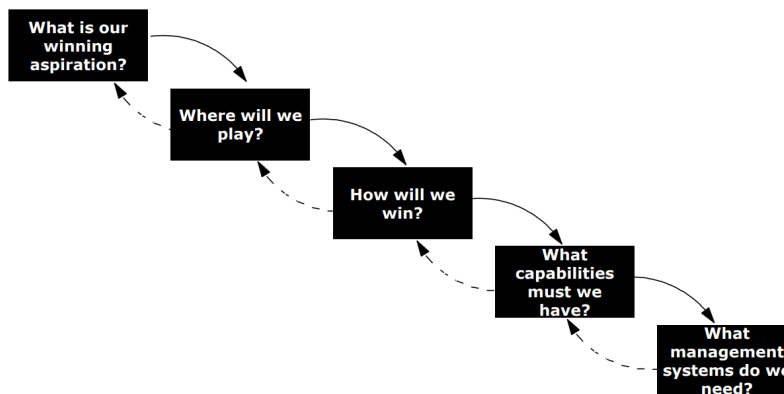
Tijdens de reizen wordt het wel duidelijk dat voor het antwoord op de onderzoeksvraag niet perse een continue innoverend systeem opgetuigd hoeft te worden, het belangrijkste is vooral om te zorgen voor strategische partnerschappen. Dat zorgt ervoor dat als er een nieuwe toegevoegde waarde geleverd moet worden, dit met de partners gedaan wordt en belangrijker nog, op het juiste moment gedaan wordt.

Tijdens één van de netwerk diners van Net Positive, georganiseerd door Deloitte, zat ik naast Peter Sanders, partner bij Deloitte en sr. strategy consultant. Hij legde het Strategy Cascade model van Deloitte voor. Dat model hebben ze samen met Roger Martin ontwikkeld en gebruiken ze om een winnende strategie te bedenken. Winnend zorgt er in dit geval voor dat je passende strategie en producten blijft maken voor je klanten/partners. Voor een volledige uitleg, kan er altijd contact opgenomen worden met Peter Sanders of kan het boek “playing to win” aanbevolen worden.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is volgens mij dan ook dat er een juiste strategie moet zijn die aansluit bij de partners in de keten. Pas als de strategie van ons aansluit bij de strategie van de partners is er sprake van een “fit” en kunnen we de juiste toegevoegde waarde leveren. Dat betekent vervolgens wel dat de strategie continue op elkaar afgestemd moet worden om er zeker van te zijn dat het bij elkaar past. Dat is echter iets anders dan continue maar moeten doorontwikkelen van het product. Een totaal nieuw product zou immers ook weer vragen om een nieuwe klantbehoefte en misschien zelfs een totaal nieuwe klant. Als het namelijk nog niet nodig is om de strategie cascade aan te passen, kan er gewoon op de huidige manier met elkaar door gegaan worden. Wat ook verklaart waarom veel van de voorbeelden in het buitenland, voorbeelden zijn van bedrijven die niet heel veel veranderd zijn in de loop der jaren. Toch zijn ze succesvol en soms al decennia met hun partners/klanten aan het werk.

Kort gezegd bestaat de strategy cascade uit vijf onderdelen.

### Strategy Cascade



© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Strategy Basics - S&O Fundamentals

*'Strategy is **visioning** what the **future market** will look like and then **stretching** the **firm's skills** in order to **position** it to take **advantage** of that future.'*

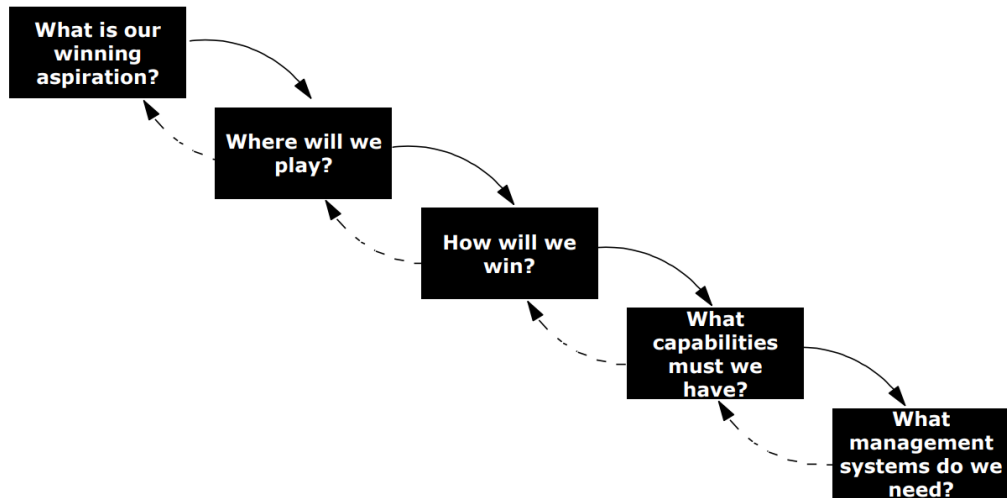
[Gary Hamel]

Of zoals wij het hier willen toepassen: strategie is visioning what the future market (toekomstige vraag van de klant) will look like and then stretching the farms skills in order to position it to right value to the partners.



## Strategic Partnerships uitgelegd

### Strategy Cascade



© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Strategy Basics - S&O Fundamentals

Dit is gemaakt op basis van de presentatie van Peter Sanders. Het model zal worden gelegd langs twee van de succesvolle voorbeelden en ook langs één onsuccesvol voorbeeld om niet te vallen voor de survivor bias.

‘To Win, a company must choose to do some things and not others’

Allereerst zal ik proberen de cascade verder toe te lichten zodat duidelijk is wat bedoeld wordt met het hele proces.

#### What is our winning aspiration?

- Definieer het doel en (financiële) doelstelling van de organisatie.
- Waarom besta je en formuleer dat op een manier die je klanten raakt. Dus niet: om kippen te fokken, maar; om de meest duurzame oplossing op het gebied van dierenwelzijn, klimaat en gezondheid te zijn voor kipproducten voor onze klanten.
- Begin bij de klanten, in plaats van bij de producten, wanneer je nadenkt over wat winnen betekent.
- Speel om te winnen, in plaats van alleen om te concurreren. Definieer winnen in jouw context en schets een beeld van een briljante, succesvolle toekomst voor de organisatie.

Bijvoorbeeld: het beste, lekkerste thanksgiving gerecht te zijn voor consumenten die een gegarandeerde goede kalkoen op tafel willen zetten voor het gezin.



## Where will we play?

Als je weet wat je wilt zijn, is de vervolgvraag, met wie wil je dat zijn? Wie kan jou helpen om daar te komen. Waarschijnlijk één van de meest fundamentele vragen als het gaat over strategische partnerschappen. Waar, welk marktsegment, welke klanten, welk product etc. waar ben je wel actief en waar ben je dat vooral dus ook niet.

Denk hierbijvoorbeeld aan:

- Waar ben je actief; klant, product, geografisch, etc.  
Waar ga je dus je tijd, energie, en resources aan besteden.
- Segmentatie van de markt inschatten en in kaart brengen, met waar je wel en niet de doelgroep vindt.
- Duidelijke keuze maken, "if everything is a priority, nothing is".

Als voorbeeld kan hier gekeken worden naar bijvoorbeeld Paul Kelly, die heeft niet de kalkoen die iedereen kan kopen bij de goedkoopste supermarkt bijvoorbeeld, maar heel duidelijk de keuze gemaakt om aan de bovenkant van de markt te zitten.

*Waarde propositie.*

In het kiezen van de juiste markten en de juiste partners is het volgens mij essentieel dat er gekeken wordt naar de waarde propositie zoals beide partijen dat ervaren. Een duurder dan anders en gedifferentieerd product aanbieden voor "altijd de laagste prijs" is namelijk een mismatch.

## How will we win

Hoe ga je vervolgens, als je weet wat je wilt doen, waar je het wilt doen, je klanten overtuigen om voor jou te kiezen. Hoe ga je ze verleiden om samen te werken. Waarom kiezen ze voor jou, wat is de waarde propositie die je hebt en waarom past die goed bij hun. Welk economisch model past daar vervolgens mij.

Kort samengevat zijn er eigenlijk maar twee manieren waarop je dat kan doen.

### Differentiatie (differentiation)

of

### Lage kosten (low cost)

#### Two Types of Competitive Advantage

- Deep and holistic understanding of customers
- Jealous guarding of customers
- Commitment to innovation
- Intensive brand building

Unique product:  
Differentiation  
(Non-Price Value)



Competitive  
Advantage

Non-unique product:  
Lower cost

- Systemic understanding of costs
- Relentless reduction of costs
- Sacrifice of non-conforming customers
- Commitment to standardization



De pluimveehouderij op zichzelf heeft tot 2000 altijd gewerkt op basis van lage kosten. Daarna kwam er de mogelijkheid om ook op differentiatie te onderscheiden en een competitief voordeel te halen.

Tot 2000 was er eigenlijk maar één manier, zo goedkoop mogelijk kip houden en deze voor de laagste prijs verkopen aan de klanten. Vanaf 2004 veranderde dat en kwamen er klanten die vroegen om “iets anders” meer dierenwelzijn. Daarmee is de “how to play” ook direct verbonden aan de “where to play”. De “hoe”, maakt het mogelijk om je “waar” en “wie” te kiezen.

Voor de Nuffield vraag in dit onderzoek is het duidelijk dat er meer te winnen valt met een differentiatie van het product dan een product op zo laag mogelijke kosten. Het gaat immers veel meer over, merkbouwen, ontwikkeling in innovatie, beschermen van klanten en een diepe wens om de klanten te leren kennen en een strategisch partnerschap te bouwen.

### **“What capabilities must we have”**

Als dan duidelijk is voor wie je wat wil maken en hoe je dat gaat doen, moet je natuurlijk een manier vinden om dat mogelijk te maken voor je als bedrijf. Deze capabilities zorgen ervoor dat je dingen kunt doen die je moet doen om te winnen in het veld waar je actief wilt zijn.

- Hoe breed en goed je activiteiten moeten zijn.
- Competenties die nodig zijn
- Gradaties in competenties, sommige zijn nodig om te overleven, sommige zijn nodig om het verschil te maken
- Kies je eigen unieke sterke competenties.

De competenties moeten verder gaan dan bijvoorbeeld hygiene en foodsafety protocollen, (tenzij ze echt anders zijn) vaak zijn het maar een paar activiteiten die nodig zijn. Dat zijn de activiteiten die echt onderscheidend zijn en waarde toevoegen aan de organisatie. De kern activiteiten die als ze wegvallen ervoor zorgen dat de hele cascade in elkaar valt.

### **“What management systems must we have?”**

Dit is ondersteunend aan de competenties en zorgt ervoor dat deze duidelijk en makkelijk gecommuniceerd kunnen worden aan anderen. Zowel intern als extern.

- Communiceren van de strategy
- Ondersteunen van de competenties
- Voortgang meten

Denk hierbij bijvoorbeeld aan het beter leven keurmerk, wat er voor zorgt dat iedereen weet dat het dierenwelzijn goed is, volgens een bepaalde set aan regels.

Met het bovenstaande in het achterhoofd voor strategische partnerschappen is het interessant om nog eens te kijken naar de bedrijven waar we geweest zijn voor de Nuffield trips en voor sommige het verder uit te werken in de cascade.





## Smithfield Market

800 jaar geschiedenis op één locatie, nu zonder toekomst.

Een toonbeeld van hoe je het niet moet doen. Eens een hele invloedrijke markthall voor alle high end vleesproducten in London. Een plek voor de crème de la crème, de beste restaurants en de rijkste inwoners van London om hun vlees te kopen. Is geworden tot een schim van wat het ooit was, met nog een paar jaar bestaansrecht op hun huidige locatie voordat ze verplaatst worden door de gemeente naar buiten de stad, alwaar ze zichzelf opnieuw zullen moeten uitvinden.

Rondgeleid door Robert Caldecott en gesproken met talloze markthandelaren. Ze leken vooral te kijken naar de gouden handreiking die ze krijgen om te stoppen en te verhuizen.



Smithfield market, overdag als het er weer rustig is.



Een van de vele voorbeelden van Nederlands goedkope geïmporteerde kip naar het V.K.

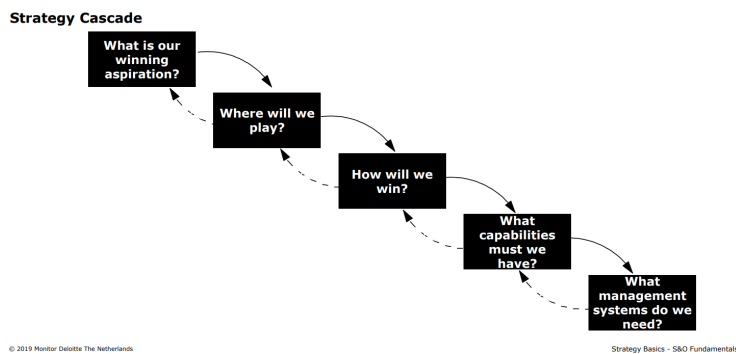
“Orange Finest” staat er op, maar het is gewoon gangbare kip.

Alle handelaren daar concurreerden alleen op prijs, de % omzet verhoudingen van de premium merken en concepten was marginaal. Een enkele handelaar verkocht misschien maar een paar dozen per week en honderden dozen van de gangbare kippen daar.

Waar ze vroeger kwaliteit wilde leveren, zijn ze in de tijd dat de supermarkt (met koeling) op kwam zich gaan richten op goedkopere kippen. Echter zijn ze nu ingehaald door grote partijen die goedkoper kunnen verwerken en efficiënter aan hygiëne protocollen kunnen voldoen. Hun concurrerende waarde voor consumenten is dus weg. In de strategy cascade missen ze hun; how to win(hoe ze goedkoper/beter gaan zijn), en de systemen (voedselveiligheid).



Als we de strategie cascade er dan langs leggen zien we het volgende:



### Wat is de winnende aspiratie:

- De goedkoopste kip, vers centraal in London

### Waar actief:

- Mensen met weinig geld, of bedrijven uit London die goedkoop verse kwaliteit kip willen

### Hoe gaan we winnen:

- Versheid van het product
- Lage kosten
- Goede logistieke verbindingen

### Welke capabilities zijn daar voor nodig:

- Lage kosten; voor huisvesting, hygiene-standaarden
- Toegankelijkheid voor mensen om kip te kopen.
- Fijnmazige logistiek, voor bestelbusjes en vrachtwagens en consumenten.

### Management systems

- Hygiene standaarden
- Koelsystemen waardoor ze goedkoper, verser en beter hun kippen kunnen bewaren dan alternatieve verkoopplaatsen.
- Parkeergelegenheden

Vroeger had Smitfield een leidende positie voor vers, gekoeld goed vlees. Kon daar vroeger ook een premium voor vragen. Door de unieke locatie, midden in London met veel aanbieders en kleine marktstallen was er voor veel mensen wat te kiezen. Totdat de supermarkt opkwam en een nog completer aanbod kon aanbieden aan mensen, voor weinig en ook nog vers gekoeld. De hygiene protocollen van Smitfield werden moeilijker en duurder en de gebouwen waren hopeloos ouderwets. Daarnaast groeide London, werd het steeds drukker met de auto en kwamen er enorme verkeersophopingen.

Wat er in mijn ogen dan mis gegaan is met de Smitfield market is dat ze hun systemen missen, die er voor zorgen dat ze hun capabilities waar kunnen maken. Met als gevolg dat de supermarkten die overal in London zijn opgekomen, net zo goedkoop een goedkope kip kunnen aanbieden aan dezelfde klant. Daarmee is gelijk hun How to win ook verloren. De betekend dus ook dat ookal kun je 800 jaar bestaan en een goede strategie hebben, als je hem uiteindelijk verliest, houdt het ook voor zulke bedrijven op.



## Paul Kelly – Bronze

Wie toegevoegde waarde zegt en kijkt naar merken, kan eigenlijk niet om Paul Kelly heen. Met Kelly Bronze Kalkoenen heeft hij al decennia lang het beste en sterkste merk van Engeland ( en de wereld?) als het gaat om de lekkerste en mooiste kalkoenen.

### Deze man is storytelling.

Paul leerde het belang van de mensen naar de boerderij halen en daar het verhaal te vertellen en te overtuigen van de unieke proposities die hij verkoopt. Hij doet al jaren een jaarlijkse dag voor allerlei foodcritics en foodbloggers op de boerderij waarbij hij hen enthousiasmeert en in de watten legt. Daarmee creëert hij zijn vraag en exposure naar de Kelly Bronze kalkoenen.

Over ontwikkelingen in zijn merk was weinig te ontdekken, de kalkoenen worden al jaren op dezelfde manier gehouden, onderscheiden zich vooral op smaak niet zozeer op duurzaamheid. Maakt ook niet uit want de klanten waarderen hem enorm en willen vooral zeker zijn van een lekkere kalkoen met thanksgiving. Waaruit geconcludeerd kan worden dat als je maar eenmaal de juiste klanten weet te vinden met de juiste waarde propositie dit niet persé elk half jaar hoeft te veranderen. Mits de klantbehoefte maar gelijk blijft.

### **Grip op kwaliteit**

Alles in eigen beheer, van moederdieren, broederij tot kalkoenen slacht en verzending. Dat moest omdat hij de juiste kwaliteit wilde waarborgen voor zijn slacht wat ook weer ten goede komt aan de smaak.

Hij weet dat smaak zijn unieke selling point is, dan is het vervolgens aan hem om dat zo goed mogelijk in te richten. De waarde die hij dus toevoegt is het zelf houden van de moederdieren, de eigen broederij, de eigen locaties en vooral de slachterij. Dat is de plek waar hij op een speciale manier koelt zodat hij de beste kwaliteit kan waarborgen.

Zijn partners zijn de consumenten en zij verwachten de beste smaak tijdens kerst. Door tijdens het slachtproces te werken met fase verdooving voorkomt hij veel stress, door vervolgens te werken met zijn eigen koelmethodes bevordert hij de smaak. En voegt hij dus de waarde toe voor de consument.





# 2008/9



A GUINNESS WORLD RECORD HOLDER - NOT ONCE, BUT TWICE. IN 2008, PAUL KELLY WAS RECOGNISED AS SETTING THE FASTEST TIME TO PLUCK THREE TURKEYS (TELEVISION ON GORDON RAMSAY'S CHRISTMAS SPECIAL), AND THEN IN 2009 ALSO SET THE FASTEST TIME TO CARVE A TURKEY.

**GUINNESS WORLD RECORD**

# KellyBronze

BRED TO BE WILD

## FOOD FOR THOUGHT

Chicken is good midweek,  
Beef for Sunday lunch,  
Duck is deliciously autumnal,  
Pork is great for brunch.

Goose is a consideration,  
Only there won't be much to spare.  
Ham is right for a sandwich,  
Yet not a grand affair.

On Christmas day it's tradition,  
The only day of the year,  
To roast a beautiful turkey,  
And fill your home with cheer.

Yet not all turkeys are equal,  
KellyBronze are Bred to be Wild.  
The texture and the flavour,  
Will leave you completely beguiled.

Order from the butcher,  
A tradition not to break,  
Britain's most awarded turkey,  
Is KellyBronze, make no mistake.



NOT ALL TURKEYS ARE RAISED EQUAL

# KellyBronze

BRED TO BE WILD

## "THE ROLLS-ROYCE OF TURKEYS"



THE WHOLE BIRD

THE BREAST ROAST

THE KBXS (EXTRA SMALL)

THE CROWN

THE STUFFED BREAST ROAST

THE MINCE

THE SAUSAGES

THE SUNDAY TIMES FINANCIAL TIMES THE INDEPENDENT THE TIMES Daily Mail L'Espresso MensHealth The Guardian VOGUE The Observer delicious. GRAZIA

WWW.KELLYBRONZE.CO.UK

# 2015

## Award Winning KellyBronze

BRED TO BE WILD



Traditional Farm Fresh Turkey

The 'KellyBronze' needs no help  
No butter, oil, tin foil or stock cubes  
AND  
It cooks in half the time!

Has it changed your Christmas yet

Kelly Turkey Farms Ltd, Danbury, Essex, CM3 4ER  
tel: 01265 223361 email: info@kellyturkeys.com www.kelly-turkeys.com

BRITAIN'S MOST AWARDED TURKEY

WWW.KELLYBRONZE.CO.UK

KELLYBRONZE UNDERWENT A COMPLETE REBRAND, WITH THE REDESIGN OF THE LOGO, FONTS AND ENTIRE VISUAL IDENTITY.

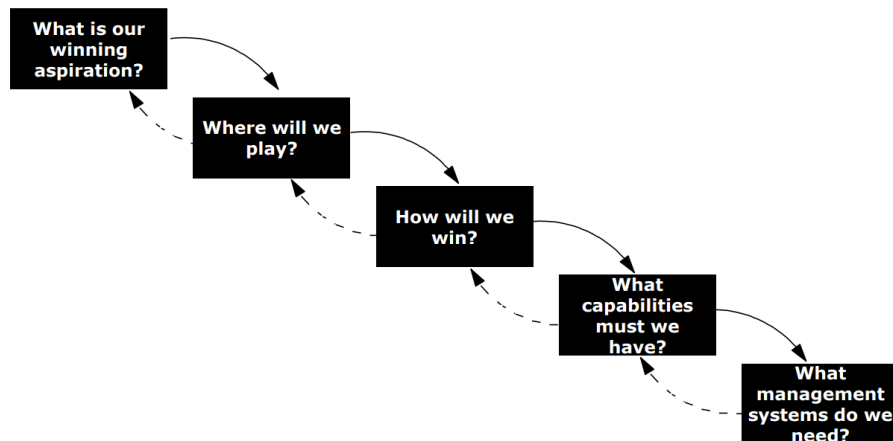
"A CLEAR WINNER, KELLY'S IS A BRAND OF SUBSTANCE AND THIS IS COMMUNICATED TO ITS CUSTOMERS EXTREMELY WELL. OUR JUDGES THOUGHT THE 'BRED TO BE WILD' STRAPLINE WAS VERY CLEVER AND UNDERPINS AN IMAGINATIVE AND IMPRESSIVE BUSINESS MODEL."

**WINNER BEST BRAND IDENTITY**  
PIG & POULTRY MARKETING AWARDS



Als we de strategie cascade er dan langs leggen zien we het volgende:

#### Strategy Cascade



© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Strategy Basics - S&O Fundamentals

#### Wat is de winnende aspiratie:

- De thanksgiving proof (iedereen kan lekkere kalkoen klaar zetten) en lekkerste kalkoen hebben die door de beste chefs wordt aanprezen.

#### Waar actief:

- Alleen bij de consument thuis, tijdens thanksgiving in het V.K.

#### Hoe gaan we winnen:

- Met een speciaal ras
- Eigen verwerking
- Hoge consumenten waardering van het merk

#### Welke capabilities zijn daar voor nodig:

- Toegang tot het ras
- Goede verwerkingsfaciliteiten
- Merk awareness

#### Management systems

- Recencies van onafhankelijke foodcritics

Wat Kelly in mijn ogen heel goed doet is het laden van zijn merk, dat is namelijk essentieel voor zijn how to win. Dat doet hij doormiddel van food recensenten. Veel van wat hij doet staat daar voor in het teken. Natuurlijk klopt het proces wat hij doet en zijn er dingen wezenlijk anders (het ras en sommige delen direct na het slachtproces, zijn competenties), maar doordat hij elk jaar zijn merk weer weet te laden, blijft de consumenten-waardering erg hoog. De consument die de rest van het jaar amper kalkoen eet, wil namelijk zeker zijn van een heerlijke kalkoen uit de oven voor de familie.

Hij doet dat door elk jaar een professionele fotograaf uit te nodigen voor zijn eigen PR en die fotos gedurende het jaar op de social media te delen. Veel belangrijker echter is het jaarlijkse fenomeen waarbij hij alle gerespecteerde foodrecensenten uitnodigd. Die komen langs op de boerderij, worden helemaal in de watten gelegd, zien kalkoenen in het bos lopen en krijgen een heerlijk en unieke kalkoen te eten. De presentatie is uniek.



## Rob caldecott & Aubrey Allen

Rob Caldecott is geen Nuffield Scholar, maar was wel Farmer of the year als pluimveehouder. Hij heeft zijn eigen merk; Caldecott. Cotswolds white free range chicken. Hij had een aantal dagen georganiseerd voor mij met goede bedrijfsbezoeken. Waaronder Smitfield market en slagerij Aubrey Allen. Wat Rob uniek maakte is dat hij al heel lang een hele goede relatie heeft met Aubrey Allen en ook heel veel doet om die relatie te versterken.

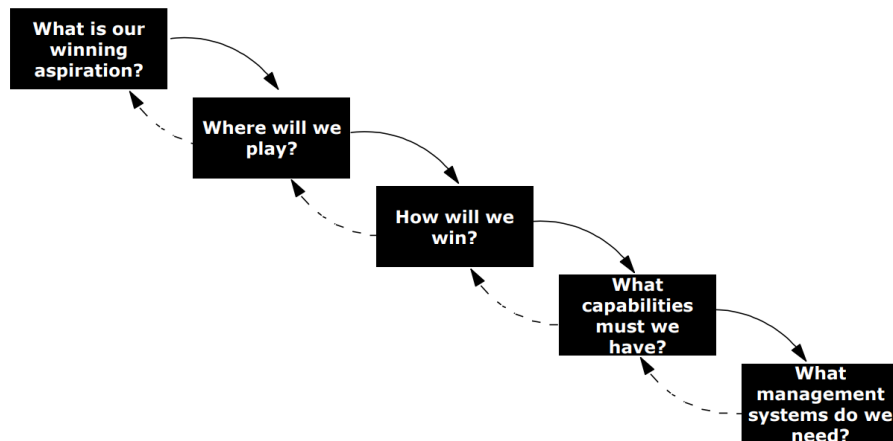
Wat zowel bij Rob als bij Aubrey Allen naar boven kwam was dat ze enorm bereidt waren om een extra stapje voor elkaar te zetten. De ontvangst borden werden in de hal geplaatst, een vergaderruimte geboekt, hotelkamer geregeld voor een bezoek elders, diner met de lokale voorzitter van de pluimveebond. Above and beyond, dat symboliseerde hun relatie ook.





Als we de strategie cascade er dan langs leggen zien we het volgende voor Rob Caldecott

### Strategy Cascade



© 2019 Monitor Deloitte The Netherlands

Strategy Basics - S&O Fundamentals

### Wat is de winnende aspiratie:

- Traceerbare free range chicken die lokaal verwerkt is.

### Waar actief:

- Cotswold en via geselecteerde poeliers verder naar het V.K.

### Hoe gaan we winnen:

- Differentiation
- Merk van Caldecott om de traceerbaarheid te borgen.
- Poelier die de incurante delen goed verwerkt en bij high end plekken aanprijst

### Welke capabilities zijn daar voor nodig:

- Goede relatie met poelier die zijn kippen verwerkt.
- Goede verwerkingsfaciliteiten voor slachten met eigen slachterij
- Brand building

### Management systems

- Eigen verwerkingslijn die voldoet aan wensen poelier.
- Feedback van lokale winkels over wensen

Wat Robert Caldecott in mijn ogen heel goed doet is de relatie bouwen met zijn klant, Aubrey Allen. Hij staat voor alles open met hun en wil graag zijn kennis, netwerk en tijd inzetten om die relatie te verbeteren. Dat werkt goed omdat Aubrey Allen als kernwaarde heeft; "ethically sourced". Alle tijd en aandacht die Caldecott dus steekt in het bouwen van de relatie zorgt voor Aubrey Allen steeds beter en duidelijker weet waar het vandaan komt en het ook kan laten zien en uitleggen aan hun klanten dat het ethisch verantwoorde kip is. Daar komt voor Robert bij dat Aubrey Allen toonaangevend is in hun vak en zelfs van de ondergewaardeerde delen zoals de "butt" nog veel waarde weet te maken.



## Aubrey Allen

Simon van Aubrey Allen is continue op zoek naar nieuwe manieren om meer van de kip (of andere dieren die ze verkopen) te verwaarden. Hij wil zijn klanten daarmee inspireren, dat doet hij door naar Rungis in Frankrijk te gaan of door kook wedstrijden te sponsoren. Altijd met het doel om zijn klanten te inspireren met nieuwe manieren om de kip beter te verwaarden. Één van de meest inspirerende voorbeelden was bijvoorbeeld “the butt” van de kip, die hij voor 50 cent weet te verkopen. Waardoor de vierkantsverwaarding beter wordt, de prijs die verdiend moet worden over de hele kip met 50 cent lager wordt en de klanten van hem ook nog eens een uniek product hebben.

De samenwerking met Robert bestond al decennia en was vooral zo sterk doordat beide partijen wisten wat ze aan elkaar hadden en door de bereidheid om onderling te werken aan de relatie. Zo staat Robert klaar voor alles wat Aubrey Allen vraagt. Van schoolklassen tot grotere bijeenkomsten.

Wat hun vooral heel speciaal maakte was hun ongekende toewijding aan kwaliteit, ethische sourcing, en hun expertise om de mooiste stukken vlees te maken. Daarnaast kon je overal in het bedrijf de toewijding aan “Altijd een stapje beter” voelen. Dat DNA zit ook bij Robert, hij regelde 3 dagen bezoek en was overal bij, Aubrey Allen had het welkomst bord ook uitgeprint voor de ontvangst zaal. In de organisatie waren ze heel “ethisch” met hun mensen, dat reikte tot b.v. gezondheidsplannen met sportschool abonnementen, financiële bijscholing,





## Packington farm Rob & Alec Mercer

Twee keer geweest, de eerste keer tijdens de V.K. reis. De tweede keer in New Zealand tijdens de triennial, toen vooral gesproken met senior. Start a business that adds value to the basic farming. i.e. sales and margin via wholesale or direct to consumer sales. Helps with the succession planning. Was bijvoorbeeld één van zijn goede quotes.





**AWARDS AND PRESS**  
 We've been happy to receive a wide range of awards over the last few years from different industry sources. Awards for our pork and poultry, such as the Great Taste Awards and the Good Pig and Good Chicken Awards. As well as recognition for our approach to farming; the LEAF award promoting sustainable food and farming.

**great taste 2013**  
**Pig-Poultry Awards 2013 Winner**  
**GOOD PIG AWARD 2012**  
**GOOD CHICKEN AWARD 2013**  
 COMMISSION for world farming

**COMMUNITY**  
 We believe that people living in cities should come and experience the life and workings of the countryside, so that they can see the thriving industry that goes on within it. This helps people appreciate where their food comes from. So we regularly host open days to show school children and groups around the farm. They always have great fun and they learn a lot too.

**WHERE TO BUY**  
 There are plenty of local stockists that sell our free range pork, ... find out more



## Japan Wagyu,

Japan is een land waar de ontwikkeling voor duurzaamheid nog weinig aan de orde is gekomen. Weinig awareness, dus andere toegevoegde waarde dan in westerse wereld.

De reis ging naar Shinya Okazaki. Hij is ook een Nuffield 2022 Scholar en we ontmoeten elkaar kort tijdens de CSC, waar hij corona kreeg en we hem niet meer zagen voor de rest van de conferentie. Hij had wel verteld over het opzetten van zijn eigen merk, keten integratie en wagyu koeien.

Shinya heeft zijn eigen boerderij/ groothandel/ restaurants/ verwerkerij/ slagerij. Lijkt op een integratie en verkoopt zijn vlees onder zijn eigen merk in Japan aan de consumenten. Zijn uitdaging echter is groter dan bij ons, zijn mede consumenten geven namelijk weinig om duurzaamheid. Hij moet ze eerst uitleggen waarom wat hij doet duurzaam is, wat het probleem is als hij het niet doet en wat de toegevoegde waarde van zijn producten is.

Shinya maakt zijn eigen voer, zonder antibiotica toevoegingen, met nog een aantal andere aspecten zorgt dat ervoor dat zijn vlees gezonder, smakelijker en mooier is voor de consument.

Vooraf het weglaten van componenten uit het voer en een eigen keten hebben die zorgt voor verser, mooier vlees en een goede logistiek is wat voor Shinya het gene wat waarde heeft.





## Rainha – Mais/zonnebloemen in Brazilië

Rainha is een 2<sup>e</sup> generatie mais producent en verwerker in Brazilië



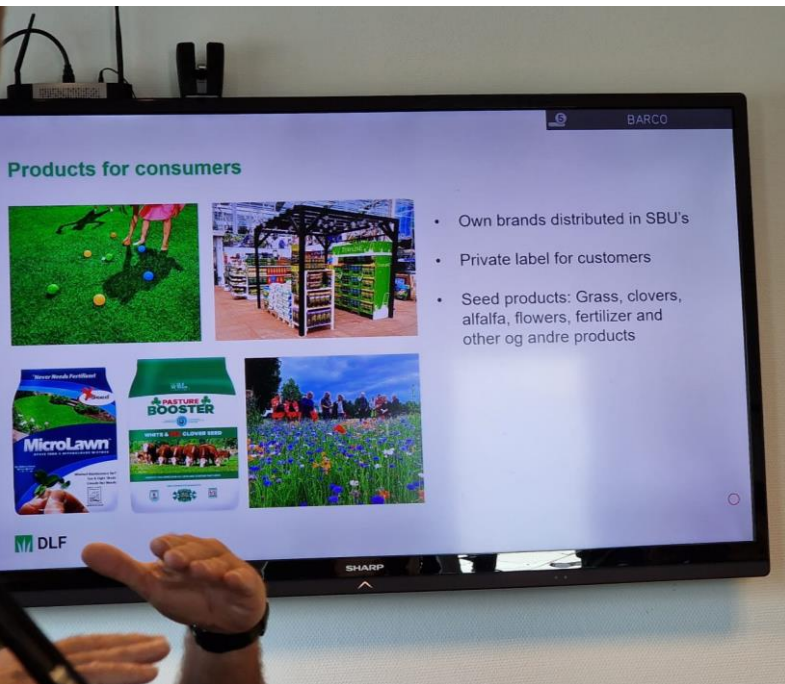
Rainha was één van de zoveel producenten van mais en zonnebloemen in de regio van midden Brazilië. Ze konden niet op tegen de hele grote bedrijven in de Mato Grosso, maar zaten wel dicht bij de klanten. Waardoor ze begonnen zijn producten te gaan vervaardigen voor die klanten. Klein begonnen en vrij snel uitgebreid naar een gigantische fabriek met allerlei producten. Private label en ook eigen A-merk labels. Differentiatie in producten.



## DLF Denmark

De fabriek van DLF in Denemarken is gigantisch, de relaties die zij onderhouden met hun boeren ook. Het ging hier vooral over graszaad, maar de filosofie die er achter zat was:

“Wij kunnen continue de juiste kwaliteit & kwantiteit leveren, dat zorgt ervoor dat we binnen komen bij onze gewenste klanten. Vervolgens maakt het niet uit wat voor verpakking het moet zijn, wij willen aan de binnenkant van de verpakking zitten met onze producten. Of dat een verpakking is van 1000 kg of van 100 gram, met graszaad of een combinatie met bloemenzaad.” Het maakte niet uit aldus de vertegenwoordiger van DLF.



DLF verwerkt hele grote hoeveelheden graszaad, maar omdat hun klanten soms ook vragen om kleine specifieke verpakkingen doen ze dat ook. Dat vraagt om afstemming van de strategie van DLF. De klanten mogen zelf de verpakking bedenken, zolang DLF maar aan de binnenkant zit. Vraagt ook het nodige van de investeringen die ze moeten doen bij DLF om aan de kleine verpakkingen te kunnen voldoen.





## Ed Fagan – Mulyan Farm

Ed Fagan is een 3<sup>e</sup> generatie boer in Eugowra, New South Wales, Australia.

Diverse onderdelen van zijn boerderij met onder andere een hele grote poot in Quarry. Maar wat hem interessant maakte voor de Nuffield was zijn relatie met zijn huidige klanten.

Hij teelde 10 jaar terug voor de gewone markt en had daarin niet een strategische relatie voor al zijn producten met klanten. Dat resulteerde in de volgende teelten:

Babyblad spinazie, sla, radijs, uien, asperge, rode bieten, tomaten en nog veel meer verschillende producten. Na 5 jaar zagen veel burens ook dat dat goede teelten waren en was de markt verzadigd. Ging zich richten op waarde toe voegen aan zijn producten waar hij goed in was, de rode bieten. In plaats van bulk rode bieten verkopen, verkoopt hij ze nu voor sap, vacuum verpakt, per grootte, verse bieten, gesneden, en bay bietjes in een potje.



Opstelling van de blancheer apparaten, niet een gigantische opstelling, maar wel eentje waardoor hij weer een nieuw product heeft waar zijn klanten op zitten te wachten.



## Conclusies

Als gekeken wordt naar bedrijven die goed de nieuwe toegevoegde waarde wisten te leveren en relevant bleven voor hun partners, kan worden geconcludeerd dat ze bovenal veelal met elkaar in contact stonden. Niet continue het hele product vernieuwde, maar dat deden wanneer de strategie van beide bedrijven dat nodig had.

### **Ze creerden onderlinge afhankelijkheid**

Caldecott en Aubrey Allen bijvoorbeeld, werkten al decennia samen, omdat Aubrey Allen wist dat als ze de beste kip voor hun klanten wilden kopen Rob er voor zou zorgen dat ze die kregen. Als ze wat extra's wilden door hun klanten uit te nodigen op een boerderij/slachterij dan was Rob daar ook de perfecte leverancier voor.

Veelal samen in contact blijven, een onderlinge vertrouwensband opbouwen, strategien afstemmen op elkaar. Bijvoorbeeld Pieter Winter, die voor Lays een extra investering wilde doen om zijn aardappelen te wassen voor hun, terwijl niemand anders dat op dat moment wilde doen. De strategien van beide bedrijven werd op dat moment van elkaar afhankelijk.

### **Belang en impact:**

Smitfield market is een voorbeeld waarom het belangrijk is om een strategische partnership te hebben en wat de impact kan zijn als dat er niet meer is. Één van de belangrijkste uitdagingen voor een onderneming is continuïteit. Daar kan een strategische partnership cruciaal voor zijn, mits er voor de juiste partners gekozen wordt. Als blijkt dat de relatie niet goed is of de bedrijven uit elkaar groeien kan er altijd gezocht worden naar een nieuw partnerschap, die wel past bij de strategische doelstellingen van het bedrijf. Als de doelstellingen onderling afhankelijk zijn is het mogelijk om samen te werken het succes van deze doelstellingen.

Daarnaast kan het zorgen voor de volgende voordelen:

#### **1. Gedeelde middelen en expertise kunnen leiden tot synergie**

Door samen te werken kunnen partners middelen bundelen, niet alleen financieel, maar ook netwerk, en technische kennis. Wat vervolgens kan leiden tot efficiëntere processen of betere resultaten.

Een voorbeeld van hierboven Paul Kelly, die niet alleen verkoopt aan de consument, maar ook een broederij heeft voor kalkoen eieren. Dat is een groter onderdeel van zijn bedrijf ondertussen dan de verkoop van de kalkoenen. Maar door het succes van de Kelly bronze kalkoenen, zijn netwerk en reclame daarvoor krijgt de broederij veel vraag van klanten naar deze eieren en profiteert het dus van elkaar. Een ander voorbeeld is Rob Caldecott met Aubrey Allen, door de kennis, expertise en het netwerk van Aubrey Allen kunnen zij de minder courante delen van de kippen beter verkopen dan andere slaggers en is het mogelijk om meer rendement te halen uit dezelfde kippen van Rob.

#### **2. Markttoegang:** Een strategische partnership kan de toegang tot nieuwe markten vergroten.

Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld G's fresh, maar ook Pieter de Winter (Giethoorn Agro) en onze eigen Oranjehoen. Doordat Giethoorn Agro een strategische partner is geworden kwam er meer markttoegang. Hetzelfde gebeurde bij de Oranjehoen, toen Crisp naar België ging als supermarkt waren wij al strategische partner in Nederland. Daardoor werd het mogelijk om ook in België verkocht te worden.



### 3. **Innovatie en R&D**, samenwerking kan ook leiden tot gezamenlijk innovatie.

Eén van de uitdagingen in het begin van dit rapport was om te weten welke innovatie of ontwikkeling een bedrijf moet doen om relevant te blijven voor de klanten. Juist de strategische samenwerking zou duidelijkheid moeten kunnen verschaffen in welke richting ontwikkeld moet worden. Het voorkomt ook ontwikkelrichtingen in de verkeerde kant. De rode bieten teler in Australië is hier een mooi voorbeeld van, hij innoveerde heel veel verschillende dingen, van gepekeld bloemkool en geblancheerde rode bieten, enkel omdat zijn klanten daar vraag naar hadden. Hij wilde iets leveren wat anderen daar niet konden leveren. Daardoor heeft hij nu 8 verschillende manieren om dezelfde rode bieten af te zetten, waar hij vroeger maar 1 afzetmarkt voor had. De enige manier waardoor hij daar achter kwam was door de strategische samenwerking met zijn klant.

### 4. **Risicovermindering**: Het delen van risico's is een ander voordeel. Als een van de partners bijvoorbeeld een nieuw product op de markt wil brengen, kan het strategische partnerschap de financiële last en het risico verminderen.

Het voorbeeld waar hier aan gedacht kan worden is ook die Australische boer, die door de strategische relatie de investeringen durfde te doen in de nieuwe apparatuur.

### 5. **Synergieën**: partnerschappen kunnen synergieën creëren.

Bijvoorbeeld Giethoorn Agro die door de aardappels te wassen en sorteren later ook de kleine snippers terug kreeg van Lays, die kon hij weer drogen en verkopen als petfood ingrediënt. Waardoor er een nieuwe markt ontstond voor hem. Maar ook Kelly Bronze opende een nieuwe markt voor de broederij.

Kortom een strategisch partnerschap kan leiden tot groei, innovatie en wederzijdse voordelen voor beide partijen. Het draagt bij aan het behalen van de gemeenschappelijke doelen en daardoor het vergroten van het succes op lange termijn

## Aanbeveling

Als er gezocht wordt de manier om de beste partner voor je klanten te zijn dan is strategische partnerschappen een goede oplossing. Het belangrijkste wat daarvoor nodig is, is een open communicatie met klanten en vooral een goede afstemming met hun strategische doelstellingen. Dat laatste klinkt makkelijk, maar vergt continue overleg en inzet. Soms gaat dat als vanzelf, zoals bij Rob Caldecott en Aubrey Allen. Waar een hechte vriendschap is ontstaan en ze continue werken om hun relatie te verbeteren. Het vraagt er echter altijd om dat je als leverancier verdiept in de strategische doelstellingen van je klant. Meer dan kijken naar wat ze nu willen en vraagt waar ze naar toe willen. Het negeren van de strategische partnerschappen en niet op tijd investeren in nieuwe kan er toe leiden dat het verdienmodel verdwijnt zoals bij Smithfield Market. Investeren in de partnerschap hoeft overigens niet altijd gepaard te gaan met geld, maar kan ook met netwerk, informatie of op andere manieren. Zolang het maar bijdraagt aan de doelstellingen.

Strategische partnerschappen kunnen gaan over verschillende onderwerpen en kunnen ervoor zorgen voor meer stabiliteit in continuïteit.





## Hoe hebben we het thuis geïmplementeerd

### - **Open dagen op de boerderij**

Na de eerste trip naar het V.K. en gezien te hebben bij Paul Kelly en Rob Caldecott wat een goede relatie doet met het partnerschap. Zijn we begonnen met open dagen op de boerderij. Ongeveer hetzelfde zoals Paul Kelly dat deed met zijn brand enablers de foodcritics nodigden wij onze partners uit. Dat deden we dan per bedrijf en we nodigden dan iedereen uit van dat bedrijf die maar langs wilde komen. Dat ging van inkoop, tot marketing, communicatie, receptontwikkeling en ook productie en afhandelbaar. Iedereen die te maken heeft met Oranjehoen was welkom op de boerderij om de Oranjehoen te zien.

### - **Communicatie geïntensiveerd**

We zijn veel breder gaan kijken naar de wensen van onze klanten, kijken of we nog meer problemen voor hun konden oplossen dan we nu al doen. Dat doen we vooral door gestructureerder af te spreken met elkaar en ook met meerdere afdelingen binnen de organisatie.

### - **Networks & Sharing**

Via de netwerken waar we bij aangesloten zitten, zoals een Netto Positive, van Deloitte of een Stichting Tegen Voedselverspilling. Door daar bij aan te sluiten was het mogelijk om de strategische doelstellingen van onze partners te bereiken. Zo hebben we een project opgezet om met de overtollige groente en fruit van Hello Fresh, via de Ladder van Moerman, uit te delen aan de voedselbanken en vervolgens het restant in het kippenvoer te stoppen i.p.v. het te verspillen aan Veolia. Met Deloitte hebben we de carbon footprint van de kippen uitgerekend en zodoende kunnen we met onze klanten onze footprint voorleggen.

## Persoonlijke ontwikkeling

### - **Boeken**

Door de Nuffield ben ik boeken gaan luisteren, lezen blijft nog een brug te ver. Luisteren via Amazon en Storytell is makkelijk en kan eigenlijk altijd. Boeken die interessant zijn over dit soort onderwerpen zijn bijvoorbeeld boeken van Jim Collins, Simon Sinek & Roger L Martin

### - **GFP**

De GFP was een interessante reis voor de persoonlijke ontwikkeling. Vooral door de dagen dat je zelf voorzitter was en de dag letterlijk moest voor zitten. Het denken aan de bedankjes, de planning en verantwoordelijk zijn voor die dag zorgde ervoor dat je met een andere blik op zo'n dag luisterde. Vooraf was ik daar benieuwd naar, maar tijdens de GFP merkte ik dat ik daar best wel van genoot. Dat is een ontwikkeling geweest die ik niet had willen missen.