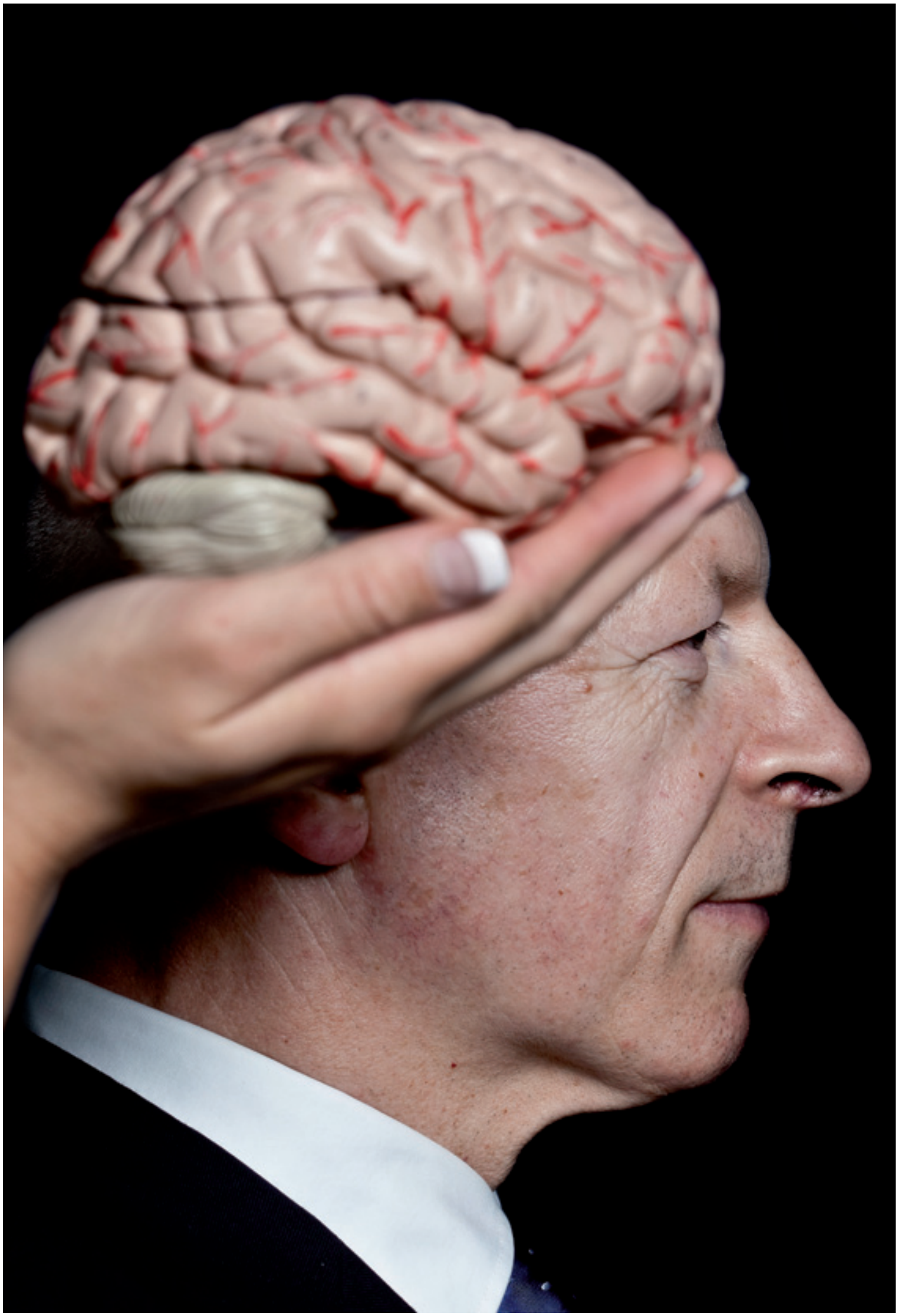

38 Verbeke 38
13-04-2011 16:53:23

WILLEM VERBEKE: GEZONDE SUPERMARKT DÉ OPLOSSING

‘Inkopers moeten dieetdeskundigen worden’

We staan aan de vooravond van een revolutie in de supermarkt, meent Willem Verbeke. Met nieuwe supers, waar in geursecties verse, gezondheidsbevorderende voeding te koop is. Samengesteld door inkopers die zich niet door cijfers laten leiden, maar die weten wat gezond en lekker is.

Door: **Pascal Kuipers** Foto’s: **Guido Benschop**

Professor Willem Verbeke is in training. Hij traint voor de marathon. De zevende die hij loopt. Het is hem aan te zien. De karakteristieke kale kop heeft hij uiteraard nog steeds, maar zijn gezicht is spits. Het lichaam afgetraind. Een gezonde geest in een gezond lichaam.
Met de geest houdt Verbeke zich nadrukkelijk bezig. Niet zozeer spiritueel – hoewel hij ook aan het boeddhisme zal refereren – maar op een door en door rationele wijze. Wetenschappelijk verantwoord. “Hersenen zijn organen die je moet voeden met gezondheidsbevorderende stoffen. Daarin ligt een taak voor de levensmiddelendetailhandel. Die heeft de verantwoordelijkheid om mensen te helpen om gezonder te leven en betere keuzes te maken.”

Verslaving

Professor doctor Willem Verbeke Ph.D. is bijzonder hoogleraar sales- en accountmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij doceert ‘neuro-economics’ aan de Erasmus School of Economics, onderdeel van de universiteit. Neuro-economics combineert inzichten vanuit de hersenwetenschap, de economie en de psychologie. Deze multidisciplinaire aanpak zoekt verklaringen voor menselijk beslisgedrag. De werking is tweeledig: hoe kan economisch gedrag inzicht geven in de werking van de hersenen? En hoe kan dit inzicht helpen bij het opstellen van economische modellen?
Zijn kamer op de vijftiende verdieping in de hoogbouw van de universiteit deelt hij met een assistent in opleiding. “Hij doet onderzoek naar het gedrag van muizen”, zegt Verbeke. “Weet je dat muizen een nadrukkelijk gevoel hebben voor status? En dan met name het verlies van status?” Bij mensen werkt het net zo. “Mensen met overgewicht worden gediscrimineerd. Ze vinden moeilijker een baan. Ze betalen duurdere premies. Daar wil je niet bijhoren. Zo wil je niet behandeld worden. En terecht. Die mensen willen gezonder leven en eten, maar ze moeten hulp krijgen om hun lot in eigen hand te nemen. Dat is ook hard nodig, want het maatschappelijke probleem van obesitas – overgewicht – is te groot. Waar in de marketing sprake is van merkentrouw, moet je in voeding eigenlijk spreken van een verslaving. Zeker als je ziet hoeveel suiker en vet er in hedendaagse voeding zit. Het is allang niet meer puur. Geraffineerde voeding is een ‘long term killer’. Dikmakend en slecht. En we zijn er allemaal aan verslaafd geraakt. Het aantal jongeren met obesitas is nog nooit zo groot geweest. Je weet dat deze mensen over zo’n dertig jaar hart- en vaatziekten gaan krijgen. De kosten die dat met zich meebrengt, worden te hoog. We zien met z’n allen dat dit eraan zit te komen. Dus zijn radicale maatregelen nodig.”

Ontwrichting

Volgens Verbeke staan we aan de vooravond van een ‘ontwrichtende’ revolutie in de voedingseconomie. ‘Ontwrichtend’, een toevoeging die Verbeke gebruik in navolging van Harvardprofessor Clayton Christensen (zie kader op blz. 40).
Ontwrichtend, want: grondstofprijzen stijgen naar recordhoogten; de mondiale voedselproductie heeft een negatieve invloed op het klimaat; voedsel is vaak geraffineerd en op lange termijn ziekmakend. In zo’n situatie is radicaal denken de remedie en is voor nuance even geen plaats volgens Verbeke. “We maken een ontwrichtend moment in de voedingseconomie mee. Aan de retail de uitdaging om daarin mee te doen. Met een ontwrichtende marketingcampagne. Supermarkten moeten zich toeleggen op het aanbieden van gezonde voeding. Ze moeten hun klanten belonen voor goed gedrag. Consumenten moeten hulp krijgen om gezonder te leven en te eten. Veel meer vers eten. Laat dat nu nét de categorie zijn waarin de supermarkten al de meeste omzet en rendement maken. Dat is een kans op winstgevend onderscheid. Maar die wordt nu nog niet benut. Waarom niet? Ik heb geen idee.”
Het Amerikaanse Whole Foods Market is volgens Verbeke een rolmodel. “Medewerkers van Whole Foods kunnen met korting boodschappen doen en het kortingspercentage loopt op naarmate ze een betere BMI-score hebben. Is je BMI (‘body mass index’; de verhouding tussen lengte en wat voor gewicht daarbij kan horen, PK) te hoog en ben je dus te dik, dan krijg je minder korting. Leef je gezond en heb je een goede BMI-score, dan krijg je meer korting. Of het nou om personeelsleden gaat of om klanten, goed gedrag en gezonde consumptie worden zo beloond. ”

Radicaal, zeker. Maar ook discriminerend?

“Ik vind van niet. Het gebeurt al. Kijk maar naar autoverzekeringen waar je meer korting krijgt naarmate je minder schades declareert. Ook dat is goed gedrag belonen door beloonstructuren op te tuigen en de verantwoordelijkheid bij de mensen zelf neer te leggen. Je betaalt meer naarmate je meer risico neemt. Mensen die op hun gewicht en gezondheid letten, worden daarvoor beloond. En mensen die daar niets om geven en die door hun ongezonde leefstijl de gemeenschap met hoge gezondheidskosten opzadelen, die krijgen niets. Die vallen buiten de boot.”

38 Verbeke 39
13-04-2011 16:53:25

En mensen dan, die door een erfelijke stofwisselingsziekte of diabetes met overgewicht te maken hebben?

"Natuurlijk zitten er ook erfelijke aspecten aan, maar het gaat om het dieet. Om de keuzes die mensen maken om gezond te eten. Mensen hebben hun toekomst en gezondheid in eigen hand. Daar moet de supermarkt hen bij helpen en veel meer gezonde voeding aanbieden. Dit voorjaar starten wij met een Nederlandse supermarktketen een project, waarin het personeel actief gezonde versproducten gaat promoten. Teams van medewerkers stimuleren klanten om meer vers te kopen."

Welke keten?

"Dat kan ik niet zeggen. Maar het is geen test. We gaan het in zo'n 400 supermarkten doen."

Intelligent eten

Gezondheid moet volgens Verbeke ook veel meer de rode draad worden voor innovatie. "Supermarkten zitten dicht op de klant, dus moeten de huismerken veel meer gezondheid claimen. Op universiteiten zoals de Wageningen University is zó veel kennis van voeding. Universiteiten zijn de ideale innovatiepartners van retailers om onder huismerk nieuwe generaties gezondheidsbevorderende voeding te ontwikkelen. Leer de consument intelligent te eten en te snoepen. Vervang de zoete en vette melkchocolade door het veel gezondere alternatief donkere chocolade. En voeg daar bijvoorbeeld flavonolen (moleculen met bloedverdunnende eigenschappen; vermindert bloeddruk en reduceert kans op hart- en vaatziekten, PK) aan toe. Het is maar een voorbeeld. Retailers moeten hun huismerken laten ontwerpen door universiteiten. 'Nutritional neuroscience' heeft de toekomst. Hersenen zijn organen die je moet voeden. Allerlei chemische processen vinden er plaats. We kunnen ervoor kiezen om voedsel te eten dat bijdraagt aan de aanmaak van neurotransmitters (chemische substanties die de signaaloverdracht tussen zenuwcellen bevorderen, waardoor het lichaam beter functioneert, PK). Dat is goed voor de gezondheid en het welbevinden van mensen."

Maar dan moeten die gezonde producten in de supermarkt wél te vinden zijn.

'Van een hamburger word je minder intelligent'

"Bij de aankoop van voeding is ruiken veel belangrijker dan zien. Supermarkten denken altijd dat ooghoogte bepalend is. Dat is niet waar. De geur en de afstand tot geur is bepalend voor de keuze. Supermarkten moeten geheel opnieuw worden ingericht. Op basis van geur. Heerlijk geurende secties met gezonde voeding en een stinksectie waar ongezonde voeding staat. Geuren prikkelen het hormonale systeem. Net zoals musk een seksuele prikkel geeft en in deodorants wordt toegepast, kun je koopgedrag sturen met geuren."

Goed gedrag aanleren is één, maar wat leert neuro-economics ons over slechte gewoonten afleren?

"De mens is verslaafd aan slechte voeding en kan zichzelf niet besturen. Dwang is uiteraard geen optie, maar een zekere mate van sturing en beïnvloeding is nodig. Ik train nu voor de marathon. Daarvoor heb ik alle slechte voeding uit mijn huis verbannen. Je krijgt pas honger als je iets lekkers ruikt. Als je eten ruikt, verlang je ernaar. Van slechte voeding moet je eerst ontgiften. Ik ben nu verslaafd aan de geur van gezond eten. Net als de muis die kaas ruikt. In de winkel moet de klant de kans krijgen om goede voeding te ontdekken. Een gezonde geest maakt nu eenmaal betere keuzes. Gezond zijn is beter kiezen. Boeddhisten zeggen dat een geest die in vrede is, beter kan kiezen tussen wat goed is en wat slecht. Mensen moeten gezonder worden. Eerst moet de gezondheid goed zijn en vervolgens is de mens beter in staat om te kiezen. Als je een hamburger eet,

'Ontwrichtende innovatie'

In 1997 verscheen het boek 'The innovator's dilemma' waarin de auteur Clayton Christensen het begrip 'disruptive innovation' introduceerde. De ondertitel van het boek, 'When new technologies cause great firms to fail', geeft meteen aan waar het om draait: nieuwe technologieën die sectoren ontwrichten en nieuwe markten creëren. Klassiek voorbeeld is de teloorgang van vaste telefonie en de opmars van mobiele telefonie. Het Finse Nokia was de kampioen van deze ontwrichtende technologie, maar lijkt op zijn beurt nu weer de boot te hebben gemist door veel te laat het potentieel van smartphones te onderkennen.

Enkele jaren later publiceerde Christensen het boek 'The innovator's solution', waarin hij stelt dat innovatie niet zo onvoorspelbaar is als veel managers denken. Het proces dat tot ontwrichtende innovatie leidt, is volgens hem juist zeer voorspelbaar.

Volgens Willem Verbeke staat de voedingssector aan de vooravond van ontwrichting waarbij de markt wordt opgeschud en nieuwe winnaars komen bovendrijven. Dat zijn de bedrijven die nieuwe technologieën voor ge zondheidsbevorderende voeding omarmen en gezondheid als winnende propositie tot een succes weten te maken.

38 Verbeke 40
13-04-2011 16:53:31

daalt je IQ met 40 punten. Dat is wetenschappelijk vastgesteld. Van een hamburger word je dus minder intelligent. Mensen moeten dus eerst intelligenter worden gemaakt met gezonde en gezondheidsbevorderende voeding. Door ze met beloonstructuren en een actief promotiebeleid aan te sporen om gezondere voeding te eten."

'Als ik een manager zie met een BMI van 28, dan weet ik dat die persoon niet langer dan twee jaar op die plek zal zitten'

Gezonde voeding is vaak duurder. Zeker in Nederland strijden supermarktketens fel om wie de goedkoopste is en al helemaal niet om wie de gezondste is.

"Prijs kun je op korte en op lange termijn bekijken. De mens is van nature geneigd om voor het prijsvoordeel op korte termijn te gaan. Op lange termijn is de prijs die je betaalt voor ongezonde voeding natuurlijk veel hoger. Vandaar ook dat we mensen moeten leren te sparen. Gezond eten om op termijn langer en gezonder te leven. Natuurlijk is er veel prijsconcurrentie. Maar het succes van Whole Foods – toch een dure formule – bewijst dat gezondheid wel degelijk een levensvatbare positionering is. Ik heb met retaildirecteuren gesproken. Allemaal zijn ze bij Whole Foods wezen kijken. Zoiets willen ze ook. Een visie hebben is het beginpunt om uit die neerwaartse prijsspiraal te stappen. En daarna stap voor stap die visie implementeren. Een beloningssysteem voor klanten die gezonde keuzes maken; de medewerkers organiseren in versteams om bij de klanten actief verse voeding te promoten; het inrichten van geursecties in de winkel. Daar is durf voor nodig. Maar Whole Foods bewijst dat het kan."

Strijd

Volgens Verbeke moet de handel radicaal zijn in het benutten van deze kansen. Als samenwerkingsprincipe met leveranciers ziet hij dit niet zitten. Integendeel. "Fabrikanten zien dit ook en uiteindelijk wordt het een strijd tussen handel en industrie om wie de eerste is om dit te claimen. De handel domineert met private labels de verscategorieën. De retailer bezit het schap en staat in nauw contact met de klanten. Gebruik die invloed en help de consumenten om gezonder te eten en te leven. Claim de categorie en word leidend in gezondheid en voeding. Retailers moeten niet alleen samenwerken met merkartikelfabrikanten, maar ook met universiteiten. En met aanbieders van programma's die de verkoop van gezonde voeding helpen stimuleren. En sportverenigingen. Het begrip 'duurzaamheid' is me te vaag. Het gaat om gezondheid. Om dat te claimen zijn public relations-bedrijven ook goede partners."

Kunnen directies van supermarktketens die gezondheidsrevolutie van u wel bewerkstelligen?

"Ze missen kennis van neuro-economics, dat is wel duidelijk. Als ik een manager zie met een BMI van 28, dan weet ik dat die persoon niet langer dan twee jaar op de plek zal zitten. En hoe kan iemand die alleen maar in cijfertjes denkt de voedselketen reguleren? Managers moeten diëtist worden. Retailorganisaties moeten diëtisten en neurowetenschappers aantrekken. Inkopers kunnen niet langer prijskopers zijn. Neem een wijninkoper. Op grond waarvan koopt hij of zij in? Daar zijn smaak en productkennis wél erkend als inkoopcriteria. Maar moet een inkoper van voeding alleen op cijfers en prijs inkopen? Waarom proeft of ruikt die inkoper niet? Inkopers moeten dieetdeskundigen worden. De competenties gaan veranderen. Er komt een generatie foodinkopers aan die niet langer op prijs inkopen, maar op het criterium in hoeverre een product bijdraagt aan de gezondheid van klanten op lange termijn." ■

Whole Foods: 'Weigh more, pay more'

In een poging om de onkosten van zieke werknemers terug te dringen, kondigde Whole Foods Market begin vorig jaar een nieuw initiatief aan. Kortweg komt het erop neer dat hoe dikker je bent, des te meer je betaalt voor je boodschappen die je bij je werkgever doet.

Whole Foods geeft tot wel 30% korting aan medewerkers die geen overgewicht hebben, niet roken en die laag scoren in bloeddruk- en cholesterolmetingen. Medewerkers kunnen vrijwillig hieraan meedoen en worden gratis gecontroleerd. De gezondsten krijgen een platinum-status (30% korting) en net iets minder fitte medewerkers kunnen nog goud (27%), zilver (25%) en brons (22%) scoren. Overigens krijgt élke medewerker, hoe dik ook, standaard 20% korting op de boodschappen bij deze prijzige gezondheidssuper.

38 Verbeke 41
13-04-2011 16:53:38