

# Een Afrikaans biertje van Heineken met mais of cassave

 [www.oneworld.nl/business/een-afrikaans-biertje-van-heineken-met-mais-cassave](http://www.oneworld.nl/business/een-afrikaans-biertje-van-heineken-met-mais-cassave)

23-10-2015

Door: [Wilma Roozenboom](#)

Bron: OneWorld



Fotografie: Bastiaan Huesken

Achtergrond –

**Heineken maakt bier en in bier zit water, mout gerst, hop, en gist.. Tot zover niks nieuws. Althans, voor bier van het merk Heineken. Maar in Afrika brouwt diezelfde brouwer ook lokale merken bier – met mais, sorghum of cassave in plaats van gerst. Grondstoffen die lokaal worden verbouwd. Waarom is dat zo en hoe werkt dat?**

Traditioneel importeerde Heineken veel van de grondstoffen voor het bier in landen als Ethiopië, Rwanda en Sierra Leone. Dat moest anders, besloot de brouwer in 2011. Als onderdeel van de groei- en duurzaamheidsstrategie [Brewing a Better World](#) zet Heineken in op inkoop van lokale grondstoffen. Om dit te versnellen is in 2013 het Community Revenue Enhancement through Agricultural Technology Extension programma gestart ([CREATE](#)). Doelstelling is om in 2020 60 procent van de landbouwgrondstoffen lokaal in te kopen.

Heineken werkt in dit programma samen met de maatschappelijke organisatie [EUCORD](#) en met het ministerie van Buitenlandse Zaken. De brouwer koopt lokaal in. EUCORD traint de boeren en zorgt onder andere dat ze hoge kwaliteit zaden gebruiken. Het ministerie financiert een deel van de samenwerking, brengt (lokale) kennis in en zorgt voor goede contacten met lokale overheden. In Ethiopië brouwen ze bier

met mout en gerst, in Rwanda met mais en in Sierra Leone met sorghum.

### **Wat gaat goed?**

De business case klopt. Paul Stanger, Local Sourcing Director Region Africa & Middle East bij Heineken: "Het is moeilijk echt hard te maken omdat je van veel factoren afhankelijk bent, maar het idee is dat de lokale inkoop commercieel duurzaam wordt."

"Voor bedrijven zoals het onze is een van de moeilijke dingen in het proces om de productieketen zodanig te managen dat er altijd voldoende grondstoffen van goede kwaliteit beschikbaar zijn", zegt Stanger. "Daarvoor is het simpelweg veel efficiënter om lokaal in te kopen. Bovendien zijn de transportkosten voor import van grondstoffen hoog. De investeringskosten voor productieverbetering van boeren zijn op de korte termijn hoog, maar op langere termijn zijn de inkomsten hoger dan de productiekosten."

Niels Hanssens van EUCORD

Niels Hanssens, Deputy Executive Director van EUCORD: "Een aantal jaren geleden werkte ik voor Winrock International in Nigeria in een grootschalig publiek-privaat project van USAID en een aantal Nigeriaanse bedrijven. Het belangrijkste wat ik daar heb geleerd is: 'Produce what you can sell rather than sell what you produce'. In plaats van wat – zeker destijds – de mores was bij veel maatschappelijke organisaties: begin bij capaciteitsversterking en productieverhoging van de boeren, geef ze mest en zaden. Maar zonder afzetmarkt heb je daar niks aan."

De doelstellingen passen bij elkaar en de meerwaarde is duidelijk. Stanger: "Het is een bijna perfecte match van doelstellingen. EUCORD zoekt een stabiele afzetmarkt voor de langere termijn en biedt training van boeren. Wij zoeken goede kwaliteit producten en bieden een stabiele afzetmarkt voor de lange termijn. En in de uitvoering doen wij verschillende stukjes van die gezamenlijke productieketen."

Kwantiteit is een uitdaging. "Maar kwaliteit is een grotere uitdaging", aldus Stanger. "Er gaan veel grondstoffen verloren na de oogst, omdat de faciliteiten voor het drogen en bewaren vaak niet op orde zijn. Soms worden grondstoffen daardoor zelfs giftig. Dat is dus niet alleen zonde van de grondstoffen, maar ook ronduit gevaarlijk." EUCORD helpt om dit risico te verkleinen.

Je moet commitment hebben op het hoogste niveau, maar je budget zo lokaal mogelijk beleggen

De lokale werkmaatschappijen van Heineken zijn verantwoordelijk voor het programma, ondersteund door de regionale staf van de brouwerij en EUCORD. Het is geen ver van je bed show, maar een lokaal verhaal. Stanger: "Je moet commitment hebben op het hoogste niveau, maar je budget zo lokaal mogelijk beleggen. Je moet lokaal eigenaarschap hebben, in ons geval dus bij de werkmaatschappij in Afrika. En je wilt geen aparte budgetlijn hebben voor het programma met EUCORD en het ministerie: het moet onderdeel van de reguliere business zijn."

Stanger: "De General Manager en de Supply Chain Manager zijn mijn belangrijkste mensen. Als die veranderen, zit ik er direct bovenop om hen mee te krijgen in het programma. Hen in te bedden, bij te praten. Dat is mijn on-boarding job: ik moet ze direct meekrijgen. Dat, plus commitment van de hoogste



bazen is de sleutel voor succes.”

Daarom neemt Stanger bijvoorbeeld regelmatig deel aan regionale meetings van managers. De interne zichtbaarheid van het programma moet hoog zijn. Stanger: “Een productieketen kent vele uitdagingen. Lokale inkoop is maar een van de vijftig dingen die een General Manager van een werkmaatschappij in Afrika aan zijn hoofd heeft. Je moet het onderwerp dus steeds op de agenda houden. Permanent zichtbaar zijn.”

### **Wat kan beter?**

In de eerste fase – nog voor CREATE werd opgestart - was de ambitie te Nederlands. De mensen van Afrikaanse werkmaatschappijen waren niet betrokken bij het schrijven van het eerste voorstel voor lokale inkoop van grondstoffen, in samenwerking met EUCORD. Dus toen het programma eenmaal kon gaan draaien, was er veel extra tijd en energie nodig om alle betrokkenen aan boord te krijgen.

Soms zijn de ambities te hoog. Plannen voor lokale inkoop van grondstoffen in Zuid-Afrika strandden. Het idee was een brouwerij op te zetten, die grondstoffen zou moeten afnemen van een fabriek die nog gebouwd moest worden, met grondstoffen die zouden worden afgenomen van met name zwarte boeren – terwijl in Zuid-Afrika het overgrote deel van de boeren wit is.

Het plan werd ingediend bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, maar dat wees het voorstel af omdat het te complex was en teveel beoogde te doen. Het ministerie adviseerde om het voorstel te herschrijven en te focussen op training van boeren om de aanvoerketen te helpen ontwikkelen in plaats van te proberen elk probleem in de hele keten op te lossen.

Terecht, vindt Stanger achteraf: “We dachten dat we dit in een jaar of drie zouden kunnen opzetten. Maar achteraf gezien zou het ons minimaal tien jaar gekost hebben om de lokale productie up & running te krijgen en dan nog eens tien jaar voordat het rendabel zou zijn. Heineken zou op alle facetten van de productieketen hebben moeten ingrijpen en alles van de grond af aan moeten helpen opbouwen. Er waren zoveel puzzelstukjes die allemaal op een bepaald moment in elkaar hadden moeten grijpen, met zoveel variabelen: dat krijg je nooit gemanaged en zeker niet binnen je gestelde timeframe.”

De les: houd het simpel.

We leggen zeker een nieuwe ambitie neer als deze gehaald is

En dan nog gaat het langzaam. In Burundi kostte het vier jaar om een nieuw gewas te introduceren. Er was wel rode sorghum, maar geen witte. En voor bier heb je witte nodig. Rode sorghum beschermt zichzelf: er zit tannine in wat vogels niet lusten. In witte sorghum zit geen of minder tannine. Dus je moet de laatste vier weken voor het oogsten continu de vogels weggagen om te voorkomen dat ze je gewas opeten.

Er was in het begin dus veel tijd nodig voor onderzoek en voorlichting om het nieuwe gewas op grote schaal te introduceren. En een hoop strijd met lokale brouwerijen om te zorgen dat ze ook de eerste – lage – productie van de boeren afnemen. Die brouwerijen zitten daar niet perse op te wachten. De les: bestaande praktijken veranderen duurt lang.

Soms gaat langzaam om de verkeerde redenen. Rwanda selecteert maar eens per jaar, in juni, welke NGO's in het land mogen werken. EUCORD en Heineken klopten in de zomer aan met een kant-en-klaar gezamenlijk programma dat ze graag zo snel mogelijk wilden uitrollen. Maar moesten dus nog bijna een jaar wachten tot het weer juni werd.

Stanger: “Normaal gesproken wacht je daar niet op. Dan selecteer je een andere samenwerkingspartner, die al toestemming heeft om ter plekke te werken. Maar nu kozen we er toch voor om te wachten, vanwege de goede ervaringen met EUCORD in andere landen, en omdat het voorstel samen met hen was

opgesteld.” De les: ken de lokale context, inclusief de procedures.

### **Wat nu?**

Zowel Stanger als Hanssens zijn positief over een vervolg van de samenwerking. Stanger: “Wij houden van publiek-private samenwerking. Bij elke euro moeten we de keuze maken waaraan we ‘m gaan besteden. En dan kiezen we liever voor de ontwikkeling van onze eigen expertise dan aan het opbouwen van kennis op terreinen die niet de onze zijn – zoals landbouw. Dat kost ons veel te veel tijd en geld en aan het eind zijn we nog steeds maar half zo goed als diegenen van wie het de core business is. Dus wij werken heel graag samen met anderen.”

De samenwerking tussen Heineken en EUCORD groeit wat hen betreft mee met de doelstelling van Heineken om in 2020 60 procent van de landbouwgrondstoffen lokaal in te kopen. Stanger: “Na die 60 procent moeten we weer bekijken wat mogelijk is. Wat is dan het doel? 100 procent lokaal inkopen is niet mogelijk, want voor bier heb je hop nodig en dat groeit niet in Afrika. Maar wat is wel mogelijk? We leggen zeker een nieuwe ambitie neer als deze gehaald is.”

*Dit artikel werd geschreven door Wilma Roozenboom, Zelfstandig ondernemer, gespecialiseerd in de begeleiding van partnerschappen voor duurzame ontwikkeling.*

*Delen van dit interview komen terug in een boek van Wilma Roozenboom over theorie en praktijk van partnerschappen, dat februari 2016 verschijnt bij uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.*

**NEEM NU EEN ONEWORLD ABONNEMENT**  
EN BETAAL EEN EERLIJKE PRIJS



Wilma Roozenboom

Zelfstandig ondernemer, gespecialiseerd in de begeleiding van partnerschappen...

[Lees meer van deze auteur >](#)



### **Zie ook**

[Duurzaam fietsmerk Roetz verwacht winst](#)

Het jonge Amsterdamse fietsmerk Roetz-Bikes redt frames van de sloop en bouwt daarmee nieuwe tweewielers.



[Idealen blijven fier overeind bij Peerby](#)

Kun je als start-up sociaal blijven en toch groter groeien met een serieus verdienmodel? Peerby-oprichter Daan Weddepohl zegt van wel....



[Brouwers met een missie](#)

Bier is hip. Nederland telt inmiddels zo'n 250 onafhankelijke brouwers....



### **Reacties**