

Japanners houden van luxe en kwaliteit, niet van prijscompetitie

Japan is een economische grootmacht met een verouderde landbouw. Dat staat gelijk aan rijke consumenten en te weinig productie om de eigen bevolking van voedsel te voorzien. Voor de Belgische agrovoedingssector opent dit dus perspectieven, maar zakendoen met Japanners is niet zo evident. Van prijscompetitie houden ze niet, wel van luxe en kwaliteit. Nu verre reizen nog steeds beperkt zijn door corona, dompelen we je onder in de wondere economie en (bedrijfs)cultuur van Japan.

🕒 19 JULI 2021 – LAATSTE UPDATE 19 JULI 2021 11:21

Lees meer over:

Japan
wereld
handel



Dat Japan een sterk gesubsidieerde landbouw met een kleine boerderijen en een verouderde landbouwpopulatie heeft, beschreven we al in het eerste deel van deze reportagereeks over het land. Nochtans is Japan gekend als een economisch grootmacht. Op de wereldranglijst van grootste economieën staat het land op de derde plaats, na de Verenigde Staten en China. De dienstensector domineert de economie met een aandeel van 75 procent, gevolgd door de industrie met 20 procent en de landbouw met amper vijf procent.



Uitgelicht

Japan, het land van de hightech maar met een verouderde landbouw

Reportage

Sterk gesubsidieerd met kleine boerderijen en een verouderde landbouwpopulatie: zo kan je in een notendop de landbouwsector in Japan beschrijven. Bovendien is slechts 20 proce...

🕒 12 APRIL 2021

Lees meer

Sogo sosha: drijvende kracht van de Japanse economie

Die economische kracht van het land is voor een groot deel te danken aan een typisch Japans fenomeen: de zogenaamde sogo sosha. Dit zijn unieke, gediversifieerde en complexe organisaties die een belangrijke rol hebben gespeeld bij de moderne economische opkomst van Japan. Buiten het land is

er weinig bekend over deze organisaties en het is ook moeilijk om uit te leggen wat de sogo sosha precies doen. Ze opereren nochtans aan de top van de Japanse zakenpiramide en zijn zeer gerenommeerd in de Japanse samenleving.

Je zou een sogo sosha kunnen omschrijven als een 'enorm handelsconglomeraat'. Vaak zijn ze uiterst gediversifieerd, zowel in termen van producten en diensten, als geografisch. In feite zijn het superleveranciers, groothandelaren en distributeurs die in de toeleveringsketen werkzaam zijn, stroomopwaarts van de natuurlijke hulpbronnen tot helemaal stroomafwaarts tot aan de consument en alle tussenliggende punten. Toch is hun naam niet verbonden aan consumenten- of andere producten en ook niet aan winkels of verkooppunten.

Japan telt vandaag zeven sogo sosha en vijf daarvan staan gekenmerkt als groot: Marubeni, Mitsubishi, Mitsui, Itochu en Sumitomo. Daarnaast zijn er nog twee kleinere: Sojitz en Toyoda Tsusho waar autofabrikant Toyota toe behoort. Het gemiddelde verkoopvolume van zo'n grote sogo sosha bedraagt bijna 45 miljard euro en de nettowinst bedraagt gemiddeld 2,5 miljard euro. Bovendien heeft een typische sogo sosha gemiddeld meer dan 500 dochterondernemingen en gelieerde ondernemingen en tussen de 50.000 en 60.000 werknemers in dienst.

Een ander indrukwekkend cijfer is de totale hoeveelheid Japanse import en export die zij verwerken. In 2016 waren sogo sosha goed voor een derde van de invoer in het land en ongeveer 18 procent van de uitvoer. Vooral grondstoffen, basisproducten en halffabrikaten worden ingevoerd en verwerkte producten uitgevoerd. Daarmee is hun belang wel verminderd, want in de jaren '80 waren zij verantwoordelijk voor 65 procent van de uitvoer en 50 procent van de invoer in Japan. Maar nog steeds gaat het om grote cijfers voor slechts zeven bedrijven. Hun omzet in 2016 bedroeg 15 procent van het Japanse bruto binnenlands product.

“ De industriële diversiteit per conglomeraat, het grote aantal dochterondernemingen en de wereldwijde reikwijdte maken deze sogo sosha uniek

De industriële diversiteit per conglomeraat, het grote aantal dochterondernemingen en de wereldwijde reikwijdte maken deze sogo sosha uniek. Vaak zijn deze conglomeraten in min of meer dezelfde sectoren actief en op dezelfde manier georganiseerd, maar zij verschillen wel in de sectoren waarin zij sterk staan. Zo zijn Mitsubishi en Mitsui bijvoorbeeld bekend om hun sterke positie in energie, metalen en minerale grondstoffen, Itochu in IT en textiel, terwijl Marubeni sterk is in zaken als graan en elektrische energiecentrales.

Orffa en de link met sogo sosha Marubeni

Marubeni, één van de vijf grote sogo sosha's, heeft divisies in tal van bedrijfstakken: onder meer chemie, voeding, energie, metaal, mineralen, bosbouw, textiel en machines. Elk van deze divisies, 16 in totaal, is wereldwijd verantwoordelijk voor haar eigen bedrijfsstrategieën (upstream, midstream en downstream) en opereert bijna als een op zichzelf staand bedrijf. Als onderdeel van hun bedrijfsstrategie kan elke divisie een bedrijf kopen, een joint venture aangaan of een nieuw bedrijf oprichten. Dit zijn de dochterondernemingen.

Wereldwijd heeft Marubeni 448 van deze dochterondernemingen waarvan het meer dan 50 procent van de eigendom in handen heeft, of gelieerde ondernemingen waarbij tussen de 20 en 49 procent in handen van Marubeni is. Het bedrijf heeft 122 vestigingen, waarvan ongeveer 110 in het buitenland. Eén van die dochterondernemingen is het Nederlands-Belgisch bedrijf Orffa, gespecialiseerd in additieven voor de veevoedersector. Hoewel de hoofdzetel vandaag in Nederland gevestigd is, ligt de oorsprong van Orffa in België. Nog steeds is de link met ons land duidelijk aanwezig: de CEO van Orffa is de Belg Eddy Ketels en het beslissingscentrum van het bedrijf wordt gevormd door Nederland, waar de hoofdzetel is, en België, met een vestiging in het Antwerpse Bornem. Het bedrijf biedt een volledige portfolio aan veevoederadditieven, gaande van aminozuren over vitaminen en probiotica. De omzet bedraagt om en bij de 240 miljoen euro.



Op ruim 50 jaar tijd groeide Orffa uit tot één van de grote spelers op de veevoederadditievenmarkt in Europa. Maar omdat het ook wereldwijd wilde groeien, ging het op zoek naar een partij dat bij die groei kon helpen en zo kwam het uit bij Marubeni. “Van bij onze start was er een nauw contact met Japanse bedrijven. Tot de jaren ’90 was Japan immers dé producent van ‘fine chemicals’, maar door de opkomst van China, is het land zijn rol als producent van vitamines kwijtgespeeld”, vertelt Eddy Ketels.

Vandaag heeft Marubeni een meerderheidsbelang in Orffa. “De rol die Marubeni vandaag op zich neemt binnen ons bedrijf, is vooral die van verschafter van kapitaal”, klinkt het. Volgens Ketels is het wel de bedoeling om actief op zoek te gaan naar synergiën. “Marubeni heeft wereldwijd een sterk netwerk en staat sterk in granen, voeding en veevoeding, maar additieven had het nog niet in zijn portfolio zitten”, stelt Ketels. Vooral de Aziatische roots van Marubeni zijn interessant. “Azië is een belangrijke groeimarkt voor additieven. Wij willen ons daar onder de vleugels van Marubeni meer gaan profileren.”



“Europa is voorloper op vlak van kwaliteit, innovatie en duurzaamheid. Wat hier vandaag gebeurt, zie je over een paar jaar in de rest van de wereld

Eddy Ketels - CEO Orffa

Ondanks de wereldwijde focus van Orffa blijft Europa de kernmarkt van het bedrijf. “De groei zit zeker buiten de Europese Unie, maar de helft van onze zaken doen we vandaag nog steeds in Europa. Bovendien vormt het de bakermat van nieuwe producten”, aldus de CEO. “Europa is voorloper, zowel op vlak van kwaliteit en duurzaamheid als op vlak veiligheid en innovatie van de producten. Wat hier vandaag gebeurt, zie je over vijf jaar in de rest van de wereld.”

Ketels wijst erop dat de producten die worden ontwikkeld almaar technischer worden. “Daarbij hanteren wij als Orffa een zeer wetenschappelijk-technische benadering. Vanuit België en Nederland sturen wij de innovatie aan, maar het onderzoek zelf wordt uitbesteed. Zo werken we bijvoorbeeld nauw samen met onderzoeksinstellingen als Wageningen Universiteit of ILVO. Die aanpak, gecombineerd met een goede commerciële drive, maakt ons uniek”, luidt het.

In het verleden pionierde Orffa op die manier al door het ontwikkelen van alternatieven voor antibiotica. “We waren daar al mee bezig voor de tijd er wellicht rijp voor was. Nu zien we dat we met een gecombineerde aanpak de gezondheid van dieren echt kunnen verbeteren waardoor veehouders veel minder snel naar antibiotica moeten teruggrijpen”, luidt het.

Nu de veehouderij ook op andere parameters zoals milieu en klimaat onder druk komt te staan, zoekt Orffa ook op dat vlak naar oplossingen. “We hebben bijvoorbeeld een additief ontwikkeld op basis van een mix van emulsifiers, Energy plus genaamd, dat de ecologische voetafdruk van het dierlijke productie doet dalen. Wie één ton van de product voedert aan zijn dieren, zorgt ervoor dat her 228 ton minder CO2 wordt uitgestoten. Zeer actueel in het hele stikstofdebat dat na Nederland nu ook Vlaanderen heeft bereikt”, aldus Eddy Ketels. Daarnaast is het bedrijf ook bezig met de ontwikkeling van een additief op basis van natuurlijke producten dat de uitstoot van methaan bij koeien terugdringt. Orffa tracht elk jaar één tot twee nieuwe concepten te ontwikkelen. Zo wil het zijn klanten, die vooral bestaan uit veevoederfabrikanten, premixers, integratoren en minerale voederproducenten, blijven bedienen. In de eerste plaats in Europa, maar nu ook meer en meer wereldwijd. “Onder impuls van Marubeni willen we in de top-25 van veevoederproducerende landen eigen activiteiten als Orffa ontwikkelen”, klinkt de CEO ambitieus.

Zakendoen met Japan: cultuurverschil om ‘u’ tegen te zeggen

Door de jarenlange ervaring van Orffa met Japan verloopt de samenwerking met Marubeni goed. “Sinds ons ontstaan hebben we altijd een link gehad met het land”, verwijst de CEO naar het feit dat het zijn grondstoffen tot de jaren ’90 vooral in Japan haalde. Dat maakt het volgens hem ook gemakkelijker om het verschil in cultuur tussen Japan en Europa, en meer bepaald België, een plaats te geven.

Want dat verschil is er zeker. Japanse bedrijven zijn zeer hiërarchisch gestructureerd. Zo is het bijvoorbeeld voor een werknemer die lager in de rangorde staat, ‘not done’ om vóór zijn baas naar huis te gaan. Beslissingen nemen op eigen houtje is ook iets wat Japanners niet vaak doen, ook niet in het bedrijfsleven. Dat maakt dat lange werkdagen onvermijdelijk zijn in het land, maar ook dat de arbeidsefficiëntie niet altijd op een hoog pitje staat.

“Japanners zal je er niet snel van overtuigen iets anders te doen dan wat in hun ‘guide books’ staat

Dirk De Ruyver - FIT Tokyo

Daarnaast zijn regels bijzonder belangrijk. “In Japan bestaan er handleidingen voor van alles en nog wat”, vertelt Dirk De Ruyver die al 24 jaar voor Flanders Investment and Trade (FIT) actief is Tokyo. “Iets anders doen dan wat in het ‘guide book’ staat, daar zal je Japanners niet snel van overtuigen.” Zo kan het gebeuren dat een hele lading van een bepaald product wordt afgekeurd omdat er op één product een etiket ontbreekt.

Er is veel respect voor de manier waarop de dingen zijn. “Wat werkt, werkt. Japanners gaan wat ze gewoon zijn, niet zomaar in vraag stellen”, vult Frederic Lucron, Belgisch manager van het Hilton hotel in Tokyo, aan. “Wanneer je software wil introduceren die bijvoorbeeld vijf procent efficiëntie zou opleveren, dan zal men niet geneigd zijn om daarvoor te kiezen. Van het bestaande zijn ze zeker dat het werkt, van het nieuwe niet. Dus wil je een Japanner overtuigen, dan moet het veel beter zijn.” Dat geldt ook op vlak van prijzen. “In Japan houdt men niet van prijscompetitie. Een product moet al extreem goedkoper zijn, voor men overstag gaat.”

Die conservatieve houding en aandacht voor regels en controle maakt het niet eenvoudig voor niet-Japanse bedrijven om de Japanse markt te betreden. “In Japan ben je niet voor vandaag, maar voor morgen”, beweert Michael Van Dorpe directeur van de Belgisch-Luxemburgse Kamer van Koophandel in Japan. “Je moet eerst een relatie opbouwen en het vertrouwen van Japanners winnen vooraleer je zaken kan doen. Ze willen de tijd krijgen om te checken of je echt wel kwaliteit levert.”

“In Japan ben je niet voor vandaag, maar voor morgen. Je moet eerst het vertrouwen winnen van Japanners vooraleer je zaken kan doen

Michael Van Dorpe - directeur Belgisch-Luxemburgse Kamer van Koophandel Japan

Waar Japanners wel van houden, is van merken en al zeker van luxeproducten. “Waar vroeger de Verenigde Staten het gidsland was, verschuift dat meer en meer naar Europa”, vertelt Dirk De Ruyver van FIT. “Als een merk het goed doet in Europa, dan zal het ook werken in Japan, want Japanners weten dat Europese consumenten kritisch zijn.” Ook de geschiedenis van een bedrijf is heel belangrijk. In Japan weet men graag van waar iets komt en hoe het gemaakt is.

Op dat vlak heeft België een goede reputatie in Japan. Ons land staat er immers gekend als een land met veel familiebedrijven en aandacht voor kwaliteit en tradities op vlak van voeding. “Vooral ons chocolade, wafels en bier worden sterk gewaardeerd door Japanse consumenten”, aldus De Ruyver. Volgens hem surfen andere voedingsproducten mee op die reputatie. “Denk bijvoorbeeld aan onze diepgevroren producten: de Japanse markt was er meteen klaar voor. Ook varkensvlees zoals Duroc d’Olive werkte meteen.”

Al heeft Japan nog steeds zijn grenzen niet geopend voor varkensvlees na de uitbraak van Afrikaanse varkenspest bij everzwijnen bijna drie jaar geleden. “Zo iets vraagt tijd”, klinkt het. “Nog meer in Japan dan elders, want Japanners willen absoluut zeker zijn dat er geen risico aan verbonden is. We merken dat het land vaak de laatste markt is die opengaat wanneer zich iets dergelijks voordoet.” Maar eens de markt open gaat, dan gaat het vaak wel snel. En dan liggen er 125 miljoen welvarende consumenten binnen handbereik.

Bron: Eigen verslaggeving

VILT vzw

Koning Albert II Laan 35
1000 Brussel
Belgium

Contact

T • 0473 59 41 39
M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: <https://www.facebook.com/vilt.nieuws/>
screenreader.visit us on our twitter page: https://twitter.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our linkedin page: <https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/>
screenreader.visit us on our instagram page: <https://www.instagram.com/vilt.nieuws>

© 2024 VILT vzw, all rights reserved |
[Privacy policy](#)
[Copyright](#)
[Cookie Policy](#)

Webdesign by [Who Owns The Zebra](#)