



Adama kiest voor een hybride marktbenadering

Nog maar een jaar geleden zag gewasbeschermingsmiddelenleverancier Adama het levenslicht. Toch is het bedrijf niet nieuw. De Israëlische multinational was daarvoor 60 jaar actief onder de naam Makhteshim Agan. Dat het nu als Adama door het leven gaat heeft te maken met een totaal andere marktbenadering. Van een bedrijf dat alleen generieke producten formuleert en produceert wil Adama zich ook gaan richten op de markt van specifieke gewasbeschermingsmiddelen. Het bedrijf noemt dit de hybride marktbenadering. Tijdens een bezoek aan het hoofdkantoor en een productielocatie in Israël is te zien waar de multinational met een jaaromzet van meer dan drie miljard dollar, naar onderweg is.

Vlakbij de Israëlische plaats Neot Hovav ligt midden in de woestijn het fabrieksterrein van Adama. Het is best indrukwekkend om na de nodige veiligheidsmaatregelen het enorme bedrijfsterrain op te rijden. De vele gebouwen, uitgerust met pijpen, drukvaten en wat allemaal nog meer bij een chemische fabriek hoort, springen direct in het oog. Het is locatiedirecteur Boaz Parpar die hier de rondleiding verzorgt. "Jaarlijks investeren we minimaal 50 miljoen dollar om deze productielocatie verder te verbeteren", laat hij al bij aanvang weten. Trots laat hij het nieuwe Research en Development (R&D) gebouw op het terrein zien. Zulke investeringen passen bij het nieuwe Adama, een bedrijf dat zich de laatste 60 jaar vooral heeft gericht op het formuleren en wereldwijd vermarkten van patentvrije actieve stoffen. Investeren in R&D, onderzoek en ontwikkeling, is volgens hem geen overbodige luxe. "Kennis over het formuleren van middelen bepaalt het resultaat in de markt", meent hij stellig. "Ons phytosphoramiddel Banjo Forte bevat bijvoorbeeld de werkzame stoffen dimethomorf en fluazinam. Beide zijn al langer bekende actieve stoffen, maar doordat we hiervan een speciale formulering hebben gemaakt is juist de combinatie goed werkzaam tegen de aardappelziekte", legt de Nederlandse

productontwikkelingsspecialist Olaf van Campen uit. Deze strategie heeft er volgens Van Campen voor gezorgd dat Adama nu de grootste wereldwijde producent is van middelen die uit patent zijn. Het is zelfs de zevende agrochemie-reus van de wereld, met in 2014 een omzet van 3,2 miljard dollar en een EBIDTA (het bedrijfsresultaat zonder rekening te houden met rente op schulden, afschrijvingen, belasting en waardeverminderingen) van 14,9 procent van de omzet. Op dit moment is Europa met een aandeel in de omzet van 37 procent nog de belangrijkste markt voor Adama, maar het bedrijf wil zich in de komende jaren meer en meer gaan richten op opkomende economieën als India en China. Om dit te realiseren zal ChemChina een belangrijke rol gaan spelen. Het bedrijf, dat voor 60 procent eigenaar is van Adama, realiseert nu al een wereldwijde omzet van 40 miljard dollar.

Twee voordelen

Op het hoofdkantoor in Tel Aviv legt Chief Commercial Officer (CCO) Ignacio Dominquez uit dat de samenwerking met China aan twee kanten voordelen biedt. "Ten eerste kan Adama de derde grootste markt voor agrarische gewasbeschermingsmid-

delen via een lokale partner betreden. De Chinese markt groeit jaarlijks flink en laat een hoge winstgevendheid zien. De komende jaren groeit de Chinese markt voor gewasbeschermingsmiddelen van 4,8 miljard dollar naar 7,6 miljard dollar. Op dit moment realiseren we als Adama-ChemChina combinatie in China een omzet van 1 miljard, waarmee we de derde plaats innemen van toeleveranciers, voorlopig na Syngenta en Noposion. Ten tweede is het mogelijk om producten uit China naar de landen in de regio te vershippen en vanuit Israël een ander deel van de wereld te beleveren. Dit geeft risicospreiding in de productie en daarmee continuïteit voor onze afnemers", legt Dominquez uit.

Competitief formuleren

Voordat Adama de nieuwe naam in de markt kon introduceren heeft Dominquez veel tijd besteed aan de positionering van het nieuwe bedrijf. De marketeer is van mening dat je als bedrijf zelf je speelveld moet creëren. "Neem nu een bedrijf als Apple, ze hebben de telefonie niet uitgevonden, maar wel de wereld van de telefonie en het luisteren naar muziek veranderd. Het gaat er in mijn beleving om nieuwe producten te maken waar de markt

Vlak bij de Israëlische plaats Neot Hovav ligt midden in de woestijn het fabrieksterrein van Adama.



Adama kiest voor een hybride marktbenadering



"Kennis over het formuleren van middelen bepaalt het resultaat in de markt", meent Boaz Parpar stellig.

door veranderd", legt hij uit. "Daarom willen we ons gaan onderscheiden met het leveren van nieuwe actieve stoffen. Dat doen we dan gewoon naast het formuleren en leveren van actieve stoffen waarvan het patent verloopt", benadrukt Dominquez. "De komende vijf jaar verliezen heel veel oude actieve stoffen hun patent. Het gaat hier om een marktwaarde van meer dan 7 miljard dollar. Dat is interessant voor ons bedrijf, omdat we veel kennis en ervaring hebben als het gaat om het competitief formuleren van actieve stoffen. Zodra van een actieve stof het patent verloopt, mag je als bedrijf namelijk een aanvraag doen voor registratie van een nieuw gewasbeschermingsmiddel. In het verleden was Adama vooral gericht op de formulering van actieve stoffen waarvan het patent is verlopen. Vaak konden we marktaandeel van de bestaande middelen afsnoepen, omdat we ze anders konden formuleren, waardoor de prijs lager werd of de werking verbeterde", legt Dominquez de marktbenadering uit. "Vanwege dit succes besloten we ons meer en meer te richten op hoge waarde producten waarvan het patent is verlopen. De volgende stap in de ontwikkeling van ons hybride portfolio



"Banjo Forte bevat al langer bekende actieve stoffen, maar doordat we hiervan een speciale formulering hebben gemaakt is juist de combinatie goed werkzaam tegen de aardappelziekte", legt de Nederlandse productontwikkelingsspecialist Olaf van Campen uit.

is het maken van unieke combinaties en formulering van nog steeds patentvrije producten. Sinds 2010 is daar het zelf ontwikkelen van actieve stoffen bijgekomen. Wereldwijd speuren onze onderzoekers naar actieve stoffen. Die kopen we in en vervolgens zoeken we hierbij passende werkingsformules. Het formuleren van eigen actieve stoffen is voor ons een hele belangrijke business. Actieve stoffen kunnen veelbelovend zijn, maar wanneer je ze niet competitief kunt aanbieden in de markt, wordt het niets", legt Dominquez uit.

Schrijvende Europese wetgeving

Ook al heeft een product waarde in de markt, dan kunnen de strenge toelatingseisen van de verschillende landen alsnog roet in het eten gooien. Renato Castagna, verantwoordelijk voor de wereldwijde productontwikkeling bij Adama, geeft de toelating van het nematicide Nimitz in Amerika en de afwijzing hiervan in Europa als voorbeeld. "Dit middel bevat een nieuwe actieve stof die sinds 10 jaar bekend is in de markt. We hebben dit middel zowel in Amerika als in Europa getest. De resultaten zijn



Adama kiest voor een hybride marktbenadering

BEDRIJFSGEGEVENS ADAMA

Het woord Adama betekent in het Hebreeuws aarde. Het bedrijf realiseerde in 2014 een omzet van 3,2 miljard dollar in 100 landen. In Europa realiseert Adama 37 procent van de omzet. Er zijn wereldwijd meer dan 4.500 mensen werkzaam, waarvan 200 bij de vijf R&D centra. Het bedrijf werkt bij de 7 productiefaciliteiten met 120 actieve stoffen en heeft in totaal 4.600 registraties.

veelbelovend. In Amerika is het middel toegelaten, alleen bleek er in de modelberekening in het Europese traject dat er in de grond een stofje vrij kan komen dat nu niet is toegestaan. Het verbod hierop kwam tijdens het toelatingstraject, als gevolg van veranderde wetgeving. Voor ons was dat een teleurstelling. Juist in de markt van nematiciden waarin de laatste 10 jaar geen nieuwe actieve stoffen zijn toegelaten en alleen maar middelen verdwijnen, is het schrijnend om te zien dat de wetgeving het haast onmogelijk maakt om nog nieuwe actieve stoffen toegelaten te krijgen. Dit is een voorbeeld hoe ongewis het is een nieuwe actieve stof te introduceren in de Europese markt", legt Castagna de wereldwijde willekeur uit.

Grote investering in R&D

Om willekeur voor te zijn, moeten de productontwikkeling en de afzet van producten als tandwielen in elkaar grijpen, meent Castagna. "Zo kunnen productontwikkeling en innovatie niet zonder het tandwiel van registratie. Alleen wanneer alle raderen



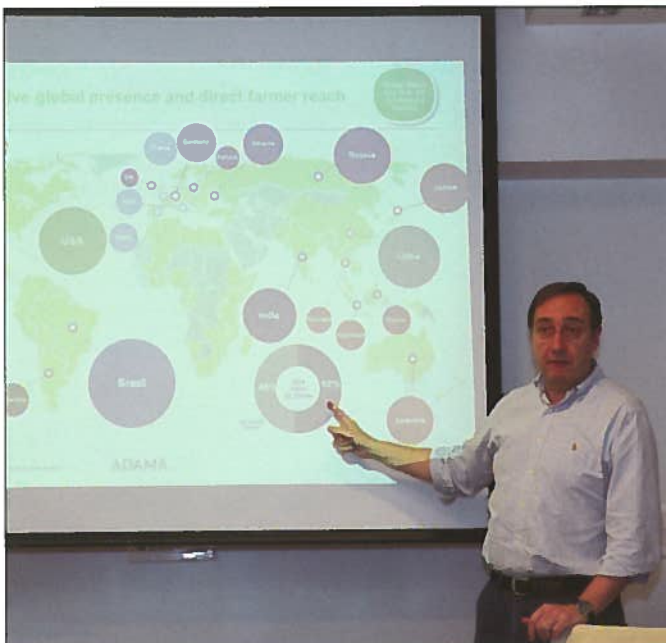
"Het is ongewis een nieuwe actieve stof te introduceren in de Europese markt", weet Renato Castagna.

intern goed draaien, kunnen marketing en verkoop ook goed functioneren", is zijn overtuiging. Om de markt te gaan veranderen besteedt Adama jaarlijks een 150 miljoen euro aan R&D. "Dat begint al bij het screenen van actieve stoffen waarvan het patent vrij is gevallen. Dat vraagt 4 procent van het budget. Om er vervolgens een prototypemiddel van te maken vraagt ook nog eens 4 procent van de R&D gelden. Dan gaat er nog eens 46 procent op aan de samenstelling van de formulering en het uittesten van middelen op het veld. De laatste stap is registratie wat maar liefst 42 procent van het budget vraagt."

Behoeftes uit de praktijk

"Deze verdeling van kosten zal de komende jaren meer gaan verschuiven in de richting van ontwikkeling van gedifferentieerde producten. Dat vraagt meer screeningskosten om de juiste actieve stoffen te vinden. Deze zoeken we niet zelf, maar we halen ze vooral weg in China en India. De onderzoekers in deze landen hebben over het algemeen geen geld en geen markt om er een rendabel product van te maken. Dus kopen wij de actieve stof en maken er een bruikbaar product van. Het op de juiste manier formuleren van de actieve stof zorgt ervoor dat we ons hiermee kunnen onderscheiden in de markt. We willen graag antwoord hebben op behoeftes uit de praktijk. Zo zien we kans om antwoorden te bieden op vragen als: snellere werking, betere opname, hogere efficiency, minder bufferzones, minder bodemadaptie, minder giftigheid voor bijen, betere tankmixen en minder irritatie voor de gebruiker. Dit zijn zo een aantal belangrijke ontwikkelpunten waar we ons op richten", legt Castagna uit. ●

Jaap Delleman



"Actieve stoffen kunnen veelbelovend zijn, maar wanneer je ze niet competitief kunt aanbieden in de markt wordt het niets", legt Ignacio Dominiquez uit.