

Grenzeloos gemak in Food



De impact van convenience op de foodketen

Grenzeloos gemak in Food

De impact van convenience op de foodketen in België en Nederland

Colofon

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 23 januari 2008.

Auteur

drs. J.S.J. Witteveen +31 (0)20 56 34 439

Redactie

B. Bakker	H.P.M. Mulder
C. Bijvoet	drs. M.J.P.M. Peek
L.P. Bosma	D.J. Pronk
C. Brabants	K. Tahon
W. De Blicke	D. Van Thuyne
P. De Ridder	J.M. van der Voort
F. Maes	L.G. Woltheus

Sectormanager België

F. (Filip) Maes +32 (0) 25 47 77 37

Sectormanager Nederland

H.P.M. (Dirk) Mulder	+31 (0) 20 56 39 113
L.G. (Bert) Woltheus	+31 (0) 20 56 23 722

Cover

H. Grol, Grafische vormgeving & fotografie

Opmaak en druk

Papyrus B.V., Diemen

Bestellingen

www.ingbank.nl/grootzakelijk
(intern ING via intranet/B&I/kenniscentrum)
www.ing.be/business

ISBN

978-90-69192-07-9

Inhoudsopgave

Voorwoord	5	4. Impact en toekomst	42
Samenvatting en conclusies	6	4.1 Herschikking en integratie van activiteiten	42
1. Inleiding	10	4.2 Totale ketenintegratie via partnerships	43
2. De foodsector in België en Nederland: facts & figures	12	4.3 Meer horizontale integratie en schaal	44
2.1 Primaire producent	12	4.4 Eisen transparantie versterken trend van ketenintegratie	45
2.2 Industrie	16	4.5 Integratie foodretail en foodservice	46
2.3 Groothandel	19	4.6 Kansen blijven voor specialisten, regionale en nichespelers	47
2.4 Foodservice	21	4.7 Gemak wordt randvoorwaarde	47
2.5 Retail	23	4.8 Uitdagingen per schakel	48
2.6 Consument	27	4.8.1 Primaire producent	48
3. Convenience nader bekeken	32	4.8.2 Voedingsindustrie	49
3.1 Business-to-consumer en business-to-business convenience	32	4.8.3 Groothandel	50
3.2 De vraagzijde van B2C-convenience	32	4.8.4 Foodservice	50
3.2.1 Sociaal-economische ontwikkelingen	32	4.8.5 Retail	52
3.2.2 Foodconsumptie: plaats van aankoop en mate van zelfbereiding	35	4.9 Uitdagingen per kolom	53
3.3 De aanbodzijde van B2C-convenience	37	4.9.1 Retailkolom	53
3.4 De vraagzijde van B2B-convenience	38	4.9.2 Horekakolom	54
3.5 De aanbodzijde van B2B-convenience	40	4.9.3 Instellingenkolom	55
		Bijlage 1 Specificering foodservice-kanalen	56
		Bijlage 2 Geraadpleegde bronnen	57

Reeds eerder in de reeks ING Sectorstudies zijn verschenen:

- Gezondheidszorg, januari 2008
- Kranen, december 2007
- Hotelvastgoed, november 2007
- Voorraadmanagement in de groothandel, november 2007
- Woningbouw, oktober 2007
- Metaalbewerkingsmachines, juli 2007
- Kinderopvang, mei 2007
- Trucks en Trailers België, mei 2007
- Trucks en Trailers Nederland, april 2007
- Zorgverzekeraars, maart 2007
- Verblijfsrecreatie, februari 2007
- Schoenmode, januari 2007
- Toeleveranciers Bouw, januari 2007
- Themastudie My Industry, november 2006
- Decentrale overheden II, oktober 2006
- Woningcorporaties, september 2006
- Sectorstudie Groothandel, juni 2006
- Themastudie Productieverplaatsing, mei 2006
- Marktwerking in de ziekenhuiszorg, mei 2006
- Accountantskantoren, april 2006
- Projectontwikkeling, maart 2006
- Ziekenhuizen, februari 2006
- Software, december 2005
- Geconditioneerd vervoer, november 2005
- Mode, november 2005
- Kunststofindustrie, november 2005
- Voedings- en genotmiddelenindustrie, november 2005
- Televisie, oktober 2005
- Themastudie Waarde van flexibiliteit, oktober 2005
- Groothandel AGF, september 2005
- Handel in Medische Hulpmiddelen, augustus 2005
- Flexmarkt, juni 2005
- Themastudie Succesvol produceren in Nederland, maart 2005
- GGZ op een keerpunt, 2005
- Autoretail, februari 2005
- Elektrotechnische groothandel, januari 2005
- Themastudie Woninginrichting (van aanbod naar vraagketen), december 2004
- Gemeenten, november 2004
- Incassobureaus en gerechtsdeurwaarderskantoren, november 2004
- Pensioenfondsen, november 2004
- Melkveehouderij, september 2004
- Financiële bemiddeling, juni 2004
- Sierteeltgroothandel, juni 2004
- Onderwijs, februari 2004
- Levensmiddelendistributie groot- en detailhandel, februari 2004
- Internationale groupage, januari 2004
- Farmaceutische groothandel en apotheken, juni 2003

Voorwoord

“Wat jij doet is geen koken, maar een maaltijd samenstellen”, zei een collega enkele jaren geleden tegen mij. Wat nou niet koken! Ik maak weliswaar gebruik van maaltijdpakketten, maar voeg daar zelf vlees, kruiden en veel groenten aan toe. En dan nog! Ik heb behoefte aan een maaltijd die snel klaar is. Wij werken per slot van rekening beiden, maar willen toch niet te laat en met het hele gezin eten.

Het bovenstaande geeft aan dat gemak, snel maar lekker ons dagelijks bezighoudt. Gemak als product, maar ook de presentatie van een assortiment of de formule van een winkel helpen ons als consument onze tijd efficiënt te besteden. Een trend die wij convenience noemen. Maar convenience gaat verder dan tijdsbesparing bij de consument. Vanuit de foodketen geredeneerd, wordt bij convenience werk uit handen genomen van een andere schakel waarmee de efficiency binnen de keten wordt verhoogd. Dit is waarde toevoegen, en dat is waar het u uiteindelijk allemaal om gaat. Of zou moeten gaan! En omdat deze ontwikkelingen zowel in België als in Nederland spelen is er voor deze unieke samenwerking tussen ING België en ING Bank Nederland gekozen.

In de nieuwe ING sectorstudie ‘Grenzeloos gemak in food’ wordt ingegaan op convenience in de foodkolom: wat is het, wat drijft het en in welke vormen komt convenience voor? En het belangrijkste: welke impact heeft convenience op u en de keten waarin u zich bevindt en hoe ziet de toekomst eruit? Met andere woorden: gaan bedrijven anders met elkaar om en gaan er bedrijven verdwijnen of komen er juist nieuwe bedrijven bij?

Dat antwoord hebben we geprobeerd te vinden in een tweetal rondetafelbijeenkomsten, een groot aantal diepte-interviews en veel desk research. De resultaten hebben we opgeschreven in deze studie. Wat opvalt, is dat iedereen zeer open is geweest. Dat geeft in ieder geval aan dat het onderwerp enorm leeft.

ING kiest in haar marktbenadering voor een sectorgerichte aanpak. De studie vormt de basis voor een goed begrip van uw markt en wat de belangrijkste ontwikkelingen daar in zijn. Hierdoor zijn wij concreet in staat om invulling te geven aan wat bij ING hoog in het vaandel staat: op een ondernemende wijze met u meedenken en een professionele gesprekspartner zijn voor u als ondernemer!

Wij danken alle gesprekspartners die geholpen hebben bij de totstandkoming van deze studie. Wij zijn er van overtuigd dat deze sectorstudie u waardevolle inzichten verschaft en u een interessante spiegel voorhoudt. Voor ons als bankmensen is het in ieder geval allemaal zeer inspirerend geweest. Maar wie had anders gedacht bij een studie naar lekker en gemakkelijk eten. Wilt u meer weten, surf dan naar www.ingbank.nl/grootzakelijk of www.ing.be/business. Via deze sites kunt u in contact komen met een Relationshipmanager van ING.

Wij wensen u veel leesplezier!

Jurjen Witteveen, ING Economisch Bureau
Filip Maes, Sectormanager Agro & Food, ING België
Bert Woltheus, Sectormanager Industrie, ING Bank Nederland
Dirk Mulder, Sectormanager Handel, ING Bank Nederland

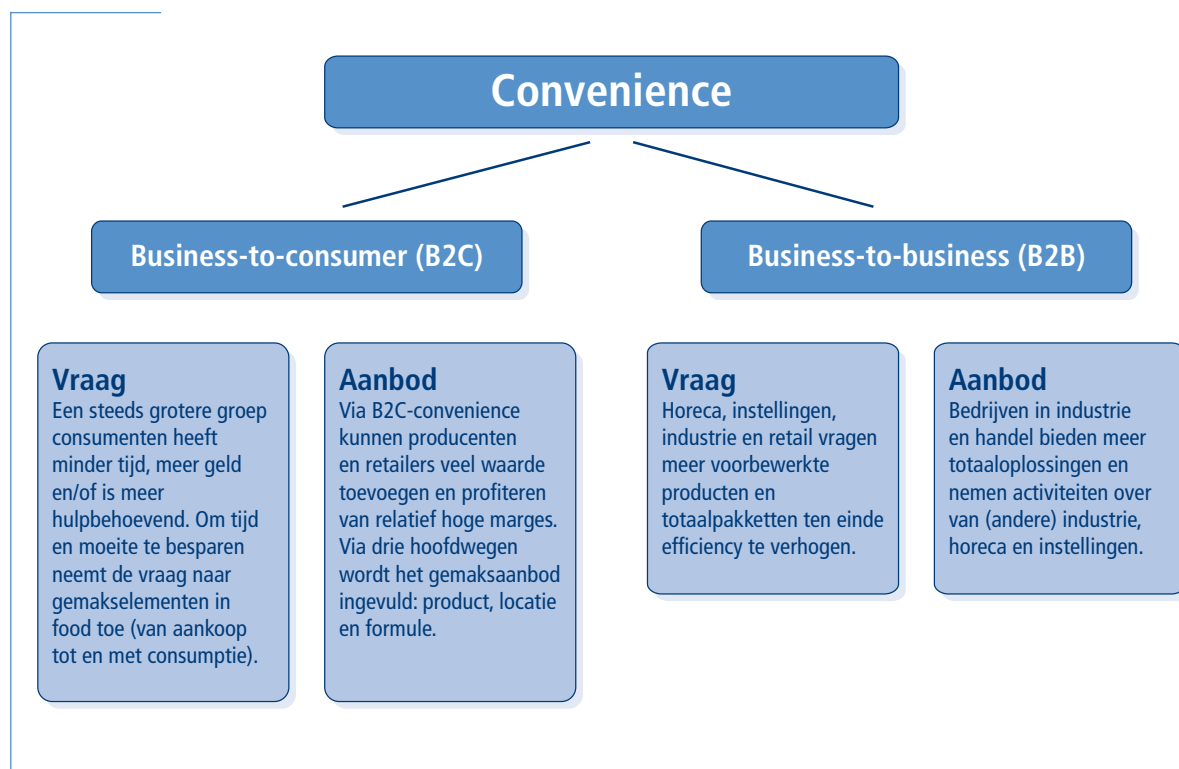
Samenvatting en conclusies

Convenience, of gemak, is al jaren één van de belangrijkste trends binnen de foodsector, zowel in België als in Nederland. De toenemende vraag naar gemak vanuit zowel zakelijke afnemer als consument heeft ertoe geleid dat de foodketen zich in de afgelopen jaren anders is gaan organiseren, doordat activiteiten in de keten zijn verschoven.

Convenience: business-to-consumer en business-to-business

Bij convenience wordt snel gedacht aan kant-en-klarmaaltijden, gemakswinkels en andere op de consument gerichte elementen. Convenience is echter een fenomeen dat zich in de gehele keten manifesteert, van primaire producent tot en met de consument. In essentie is convenience het leveren van toegevoegde waarde door de ene schakel (in de regel het overnemen van een activiteit) en

het creëren van efficiencywinst door de andere schakel. Wanneer activiteiten, bijvoorbeeld het snijden van vlees, van de consument wordt overgenomen, is sprake van business-to-consumer convenience. Bij business-to-business convenience worden taken overgenomen van zakelijke afnemers, veelal horeca, instellingen of industrie. Het feit dat efficiencyverhoging en toegevoegde waarde aan de basis staan van convenience, maakt het tot een structurele ontwikkeling. Convenience (richting de consument) heeft in het verleden een extra impuls gekregen door technologische uitvindingen als diepvries en magnetron / microgolfoven. Tegenwoordig wordt convenience sterk gestimuleerd door samenvallende sociaal-economische ontwikkelingen als de vergrijzing, meer één-persoonshuishoudens, een stijgende werkdruk en een groeiend inkomen.



	Aantal bedrijven per 100.000 inwoners		Gemiddelde productie- of omzetwaarde per bedrijf, in euro's	
	België	Nederland	België	Nederland
Primaire producenten	472	488	176.000*	235.000*
Voedingsindustrie	72	28	3.725.720*	9.590.759*
Food groothandel	75	41	n.b.	n.b.
Eet- en drankgelegenheden	426	160	141.660**	323.376**
Supermarkten	78	29	2.445.783**	5.808.511**

* = productiewaarde ** = omzet

In grote lijnen zijn de convenience trend en de gevolgen voor de foodketen in België en Nederland goed vergelijkbaar, maar verschillen in cultuur en marktstructuur zorgen ervoor dat beide markten zich niet in alle gevallen (in) hetzelfde (tempo) hebben ontwikkeld.

Nederlandse foodsector kent minder, maar duidelijke grotere bedrijven

Een eerste groot verschil tussen de Belgische en Nederlandse foodmarkt is het relatief grote aantal bedrijven in België, in het bijzonder in de industrie, de groot- en detailhandel en het foodservicekanaal. De tabel laat duidelijk zien dat in alle geledingen in de keten de gemiddelde productie of omzet per bedrijf in België aanzienlijk lager ligt en de ontwikkeling naar schaalgrootte zich in Nederland duidelijk sterker heeft gemanifesteerd.

De Belgische supermarktbranche kent, als gekeken wordt naar omzetaandelen, overigens wel een sterke concentratie. Carrefour, Colruyt en Delhaize bezitten hier circa 75% van de markt. Qua omzetaandeel is de Nederlandse supermarktbranche meer gefragmenteerd dan de Belgische, hoewel aan inkoopzijde Superunie en Albert Heijn gezamenlijk bijna 60% van de markt innemen. Zowel in België als Nederland zijn de supermarktketens anno 2008 de bepalende kracht in de foodketen.

Schaalvergroting in België in andere fase

De schaal van Belgische ondernemingen wordt groter, maar groeit (voorlopig) niet naar het niveau van de Nederlandse bedrijven. Het familiale karakter blijft sterk aanwezig in België en de waarde

die wordt gehecht aan persoonlijke relaties is zeer groot. Het tempo waarin schaal- (en efficiency) vergroting plaatsvindt, ligt hierdoor minder hoog dan in het verleden in Nederland.

Aantal specialistische bedrijven sterk afgenomen in Nederland

Naast de sterke aanwezigheid van familiebedrijven in de Belgische markt is ook de specialisatiegraad in België gemiddeld genomen hoog. Dit manifesteert zich door de gehele keten. Zo zijn er relatief veel bakkers en slaggers / beenhouwers en veel specialistische groothandels. Veel instellingen worden nog apart beleverd door meerdere groothandels. In Nederland heeft reeds een ontwikkeling plaatsgevonden waarbij verbreding van diensten en assortiment centraal stond. Het verbreden van het assortiment biedt de afnemer one-stop-shopping mogelijkheden, een belangrijke vorm van convenience.

Ambachtelijkheid en buitenshuis eten meer waard voor Belgische consument

Sociaal-culturele verschillen hebben grote invloed op het product- en winkelaanbod in het algemeen en het succes van producten of concepten in het bijzonder. Belangrijk op het gebied van food is dat België een sterkere culinaire cultuur kent dan Nederland en men gemiddeld genomen kritischer is over eten. Dit zorgt ervoor dat ambachtelijkheid van een product hoog wordt gewaardeerd. Een Belg eet ook vaker buitenshuis en heeft beduidend minder moeite met de kosten die hiermee gepaard gaan: 25% betaalt zonder probleem

€ 50 voor een etentje, terwijl slechts 6% van de Nederlanders daar geen moeite mee heeft.

Gemak telt voor consument in beide landen

Voor de consument staan vijf producteigenschappen centraal, de 5 G's: gezond, genot, gemak, goedkoop (prijs) en groen (duurzaam / maatschappelijk verantwoord). Hoewel de culinaire cultuur in België wellicht anders doet vermoeden speelt gemak hier een zeer belangrijke rol. Bij een doordeweekse maaltijd is gemak voor één op de drie Belgen het belangrijkste aspect van een maaltijd. Voor bijna een kwart van de Nederlanders geldt hetzelfde. Doordeweeks is gezond net belangrijker en in het weekend telt vooral genot. De verschillende aspecten sluiten elkaar echter niet uit. Grote kansen voor bedrijven liggen in een combinatie van deze aspecten.

Vers en maatwerk (maaltijdcomponenten) staan centraal

Toekomstige successen zitten in producten en diensten die meerdere behoeften van de consument tegelijkertijd vervullen. Twee begrippen staan hierin centraal: vers en maatwerk. In het laatste spelen maaltijdcomponenten een essentiële rol. Voor optimaal vers is een zo veel mogelijk gesloten en volledig op elkaar afgestemde keten essentieel. Hierin liggen nog veel mogelijkheden voor verticale samenwerking, zowel in België als in Nederland. Maaltijdcomponenten zorgen ervoor dat de consument niet alleen een vinger in de pap heeft bij de keuze van hoeveelheid en samenstelling, maar geven tevens het waardevolle gevoel aan de eindgebruiker dat hij of zij 'kookt'. In vergelijking met de Verenigde Staten is dit terrein in België en Nederland nog relatief onontgonnen en biedt derhalve mogelijkheden voor industrie en handel.

Convenience resulteert inerschikking en integratie van activiteiten

Het voornaamste effect van convenience op de foodkolom is de herschikking van activiteiten,

waarbij activiteiten in de regel achterwaarts worden overgenomen. Het karakter van de activiteit bepaalt welke schakel de activiteit overneemt. Productgerelateerde activiteiten als wassen, snijden, mengen of garen zijn traditioneel taken van de industrie, terwijl servicegerelateerde activiteiten als transport ((thuis)bezorging), presentatie of het voorstellen van recepten bij de (detail)handel liggen.

De extra 'vrijgekomen' activiteiten heeft nieuwe bedrijven, zoals versnijderijen, de kans geboden zich te ontwikkelen. In sommige gevallen zijn de nieuwe activiteiten echter geïntegreerd in bestaande bedrijven. Hierdoor zijn de traditionele scheidslijnen tussen de schakels verder vervaagd.

Totale ketenintegratie in retail via partnerships

Vanwege hun eisen op het gebied van leveringszekerheid en –betrouwbaarheid, de kwaliteit en het bewerkingsniveau van de producten zullen de grote servicesupermarkten en foodservicebedrijven blijven streven naar partnerships. Partnerships beperken zich niet alleen tot de productcategorie vers/koelvers, maar zullen ook meer in de categorie diepvries plaats gaan vinden. De sleutel tot een succesvol partnership ligt in verregaande automatisering in combinatie met uitgebreide informatiedeling tussen leverancier en afnemer.

Ook horizontale integratie als onderdeel van convenience

Een belangrijk onderdeel van convenience, in feite voor elke schakel in de keten, is het one-stop-shoppen. Nederland kent een duidelijke afname aan specialistische groothandels, terwijl het aantal groothandels met een algemeen assortiment is toegenomen. Ook in de industrie is deze beweging zichtbaar. In België is deze tendens minder aanwezig, maar in de toekomst zal deze zich zeker sterker manifesteren.

Kansen convenience leiden tot integratie foodservice en foodretail

De integratie van convenience activiteiten heeft ertoe geleid dat groothandel en industrie meer verweven is geraakt. Ditzelfde geldt zeer sterk voor het foodservice- en het foodretailkanaal, die beide willen profiteren van het toegenomen belang van gemak voor de consument. Deze beweging wordt niet alleen ingezet vanuit de supermarkten, maar ook horeca en catering maken stappen richting retail. Verdere uitbreiding van foodservicebedrijven wordt in Nederland voorlopig vooral belemmerd door regelgeving op het gebied van horecavergun-

ningen en grootschalige detailhandel aan de rand van steden. Hier zou namelijk, in tegenstelling tot de binnensteden, ruimte zijn voor uitgebreide foodservice-elementen in supermarkten.

Uitdagingen

Ten slotte een overzicht van de voornaamste uitdagingen voor de verschillende schakels in de foodketen. Paragraaf 4.8 geeft per schakel een nadere toelichting. Paragraaf 4.9 draait de analyse een kwartslag en schetst een toekomstbeeld voor de foodretailkolom, de horecakolom en de instellingenkolom.



1 Inleiding

Het toevoegen van waarde is een centrale uitdaging voor ieder bedrijf. Waarde kan worden toegevoegd door werk uit handen te nemen van andere schakels in de keten, waaronder de consument. Deze afnemer is bereid hiervoor te betalen. Dit is in feite de kern van convenience ofwel gemak. De vraag naar meer gemak uit zich in alle productcategorieën, van non-food tot food. In dit rapport staat convenience in de foodsector centraal. Twee landen worden beschouwd: België en Nederland.

Convenience wordt in deze studie breed neergezet en behelst méér dan alleen convenience producten, zoals kant-en-klaar maaltijden. Ook aspecten als formule of locatie zijn belangrijke onderdelen van convenience. Vanuit een economisch perspectief bezien, wordt convenience vanuit de afnemer gedreven door één centrale doelstelling: efficiency. Dit geldt voor zowel de consument, die tijd en moeite wil besparen, als de zakelijke afnemer, die kosten wil besparen. Voor de leverancier van 'convenience' betekent het toegevoegde waarde en dus marge.

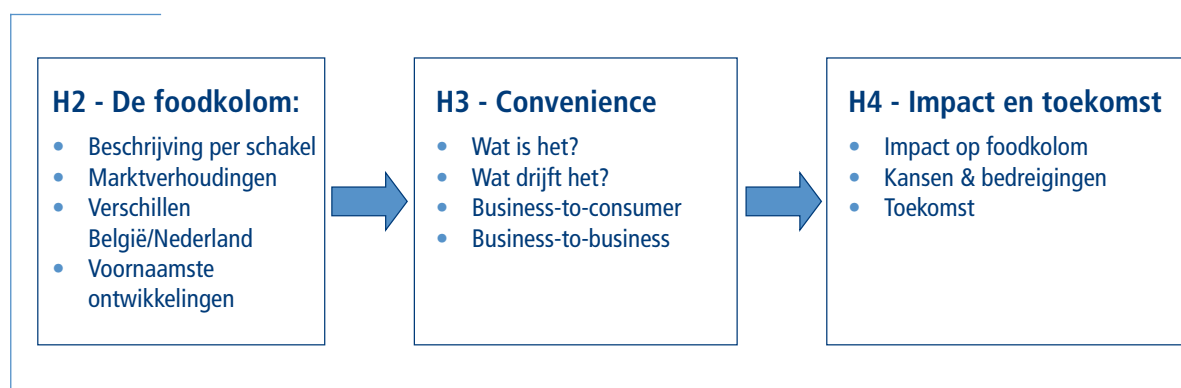
Hoofdvraag en opbouw van de studie

De centrale vraag van dit rapport luidt: "Wat is de impact van convenience op de verschillende schakels in de foodketen?". Ten einde deze vraag te beantwoorden zal in hoofdstuk twee worden begonnen met een uitvoerige beschrijving van de foodketen in beide landen en de verschillende schakels die hierin actief zijn. De structuur, machtsverhoudingen en belangrijkste ontwikkelingen voor zowel de Nederlandse als Belgische markt worden weergegeven en zodoende vergeleken. Op deze manier wordt duidelijk in welke omgeving de convenience trend zich afspeelt en hoe beide landen verschillen.

Hoofdstuk drie is kwalitatiever van aard en gaat dieper in op het begrip convenience, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen business-to-consumer en business-to-business convenience. Duidelijk wordt welke schakels op welke manier betrokken zijn bij convenience.

Het vierde hoofdstuk beschouwt de impact van convenience op de foodkolom en beschrijft hoe de

Figuur 1.1 Opbouw rapport Grenzeeloos gemak in food

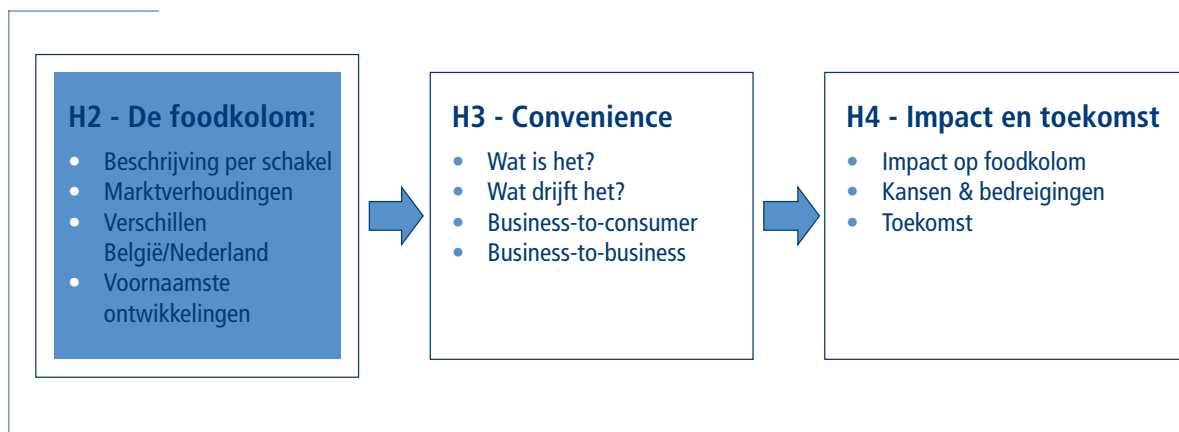


Bron: ING Economisch Bureau

foodketen verder kan evolueren. In het hoofdstuk worden (door convenience gedreven) ontwikkelingen geschetst en wordt geanalyseerd voor welke partijen in de keten deze ontwikkelingen het meest relevant zijn.

Het rapport is tot stand gekomen na uitvoerig desk research, vele diepte-interviews en een twaantal rondetafelbijeenkomsten met Nederlandse en Belgische ondernemers en deskundigen uit de foodsector. Bijlage 2 toont de lijst met gesprekspartners en deelnemers aan de rondetafelbijeenkomsten.

2 De foodsector in België en Nederland: facts & figures



De totale foodmarkt (consumentenomzet) in België bedraagt naar schatting € 32 miljard, in Nederland € 52 miljard. Per hoofd van de bevolking is dit voor België en Nederland respectievelijk € 3.020 en € 3.170. In deze markt zijn vele duizenden bedrijven actief, van primaire producent tot en met de supermarkt en van kleine specialzaken tot enorme multinationals. Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de schakels in de foodkolom (zie figuur 2.1). Aan de orde komen:

- Primaire producent;
- Industrie;
- Groothandel;
- Foodservice;
- Retail;
- Consument.

2.1 Primaire producent

Structuur

In Nederland zijn ongeveer 80.000 agrarische bedrijven actief, in België circa 50.000. De oppervlakte cultuurgrond bedraagt in Nederland en België respectievelijk 1,92 en 1,38 miljoen hectare. Qua hectares zijn Belgische landbouwbedrijven

derhalve iets groter dan hun Nederlandse collega's: 27,6 versus 24 hectare per bedrijf. Opvallend verschil in België is overigens dat agrarische bedrijven in Vlaanderen qua oppervlakte beduidend kleiner zijn dan hun Waalse collega's (19,7 ha in Vlaanderen en 40,9 in Wallonië).

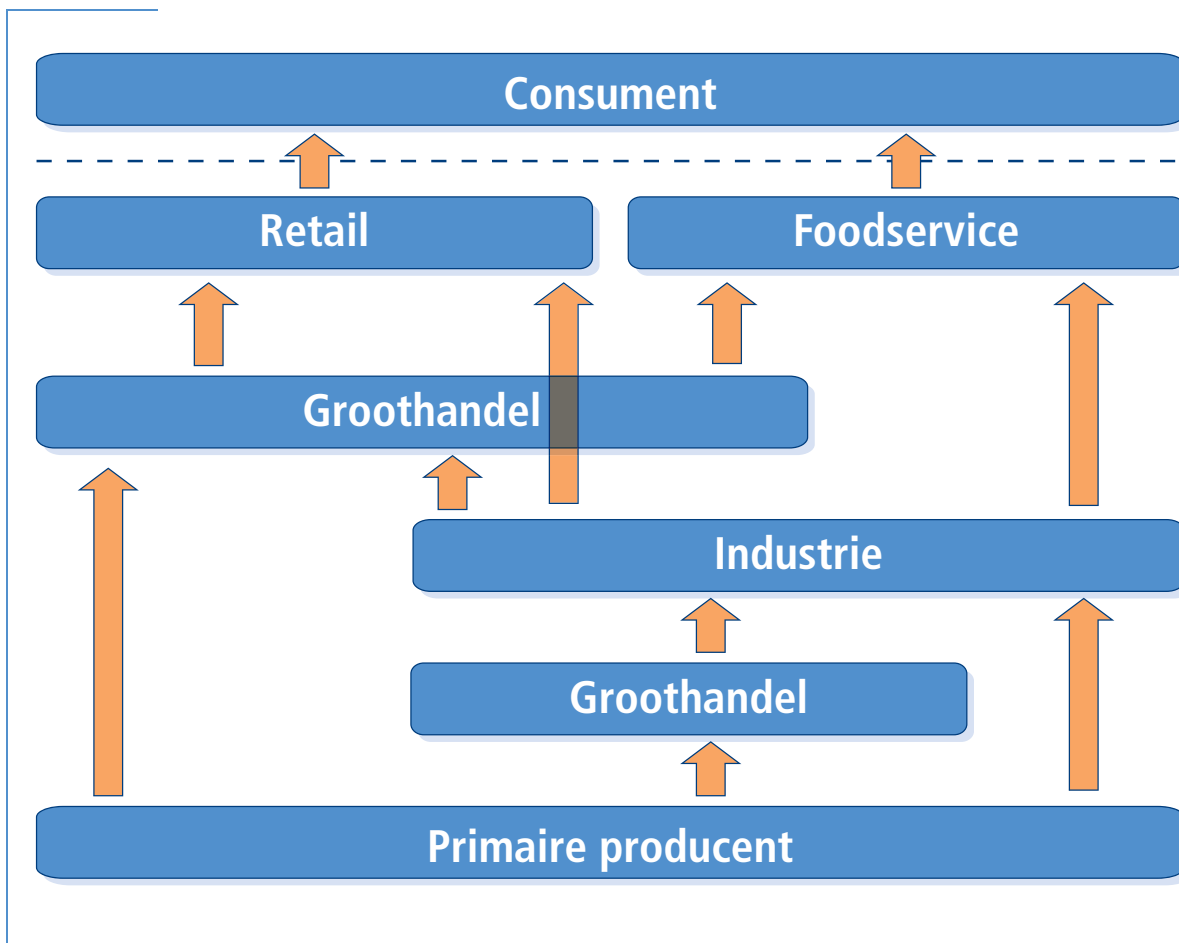
De totale productiewaarde bedroeg in Nederland in 2006 € 18,8 miljard, waarbij vooral het aandeel tuinbouw structureel toeneemt. De veehouderijsector, met € 8,8 miljard euro de grootste tak binnen de Nederlandse landbouw, is de afgelopen jaren gekrompen.

De totale waarde van de land- en tuinbouw in België bedraagt ongeveer € 5,9 miljard (€ 4,4 miljard voor Vlaanderen, cijfers 2004). Hierbij is er een duidelijk onderscheid tussen Vlaanderen en Wallonië, waar akkerbouw van relatief groter belang is. Veeveelt neemt in beide gewesten 60% van de productiewaarde voor haar rekening.

Nederland en België belangrijke exporteurs in agribusiness

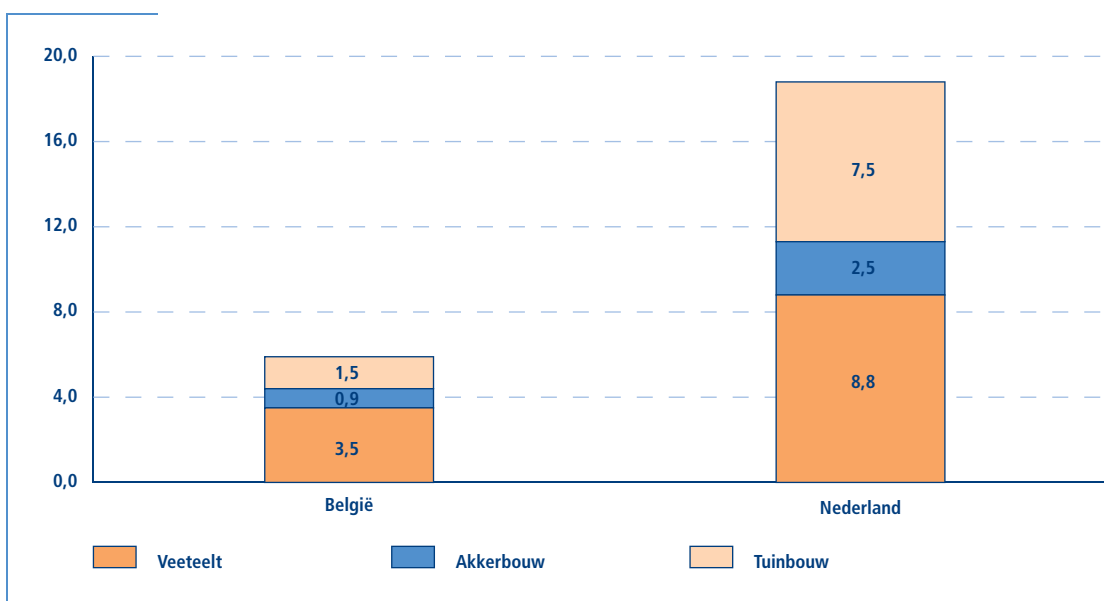
Nederland en België zijn twee grote exporteurs op het gebied van agrarische producten. De belang-

Figuur 2.1 Foodkolom



Bron: ING Economisch Bureau

Figuur 2.2 Belang veeteelt, akkerbouw en tuinbouw in totale agrisector, in miljarden euro's, België (2004) en Nederland (2006)



Bron: Beleidsdomein Landbouw en Visserij DGA

Tabel 2.2 Aantal agrarische bedrijven in België en Nederland

	Aantal bedrijven met meer dan 50 hectare grond		Totaal aantal bedrijven	
	België	Nederland	België	Nederland
1990	4.911	6.010	87.180	124.903
2006	8.622	10.821	49.850	79.435

Bron: CBS/LEI, Landbouwcijfers 2007 en Statbel

rijkste exportbranches hierin voor Nederland zijn groenten en fruit (€ 7,2 miljard), vlees (€ 4,5 miljard) en zuivel (€ 3,9 miljard), waarmee 15 tot 20% van de Europese export in deze branches voor rekening komt van de Nederlandse agrarische sector. Voor België kunnen dezelfde sectoren worden aangewezen als belangrijkste exportbranches. De omvang is ongeveer de helft van de Nederlandse.

Sterke schaalvergroting in agrarische sector van beide landen

Het aantal agrarische bedrijven is in beide landen de laatste jaren flink afgenomen. Ook het aantal dieren is afgenomen, mede door de uitbraak van mond- en klauwzeer in 2001 en vogelpest in 2003. De hoeveelheid cultuurgrond is redelijk stabiel gebleven. Schaalvergroting om productiviteitsstijgingen te realiseren heeft ervoor gezorgd dat het aantal bedrijven is afgenomen en de gemiddelde bedrijfsgrootte is toegenomen. De enige groep bedrijven die in aantal is gestegen, is de groep met meer dan 50 hectare grond (tabel 2.2). Dezelfde

trend is zichtbaar in België. Hier is het aantal landbouwbedrijven sinds 1990 gedaald van ruim 87.000 naar de eerder genoemde 50.000 bedrijven. Hierbinnen is het aandeel van bedrijven met 50 hectare of meer cultuurgrond sterk gestegen: van 5,6% naar 17,3%.

Naast schaal neemt ook de samenwerkingsgraad bij de primaire producenten verder toe en worden bijvoorbeeld telersverenigingen, coöperaties en veilingen steeds groter. Een recente ontwikkeling is de oprichting van zogenaamde APO's (Associaties van Producentenorganisaties), waar telers de afzet bundelen. Deze bundeling van krachten door de telers vindt plaats omdat deze vinden dat ze te weinig geld ontvangen voor hun producten. Grote bestaande organisaties als the Greenery passen hun organisatiestructuur aan op deze APO's (box 2.1).

Daarnaast breiden deze organisaties hun activiteitenpakket steeds verder uit om meer waarde toe te voegen aan hun producten. Denk hierbij

Box 2.1 The Greenery past bedrijfsstructuur aan in reactie op bundeling aanbod

In reactie op zowel de bundeling van het aanbod die momenteel plaatsvindt bij de telersorganisaties als op de verdere machtsconcentraties bij de Europese grootwinkelbedrijven past the Greenery haar organisatiestructuur aan. De afzetbundeling in zogenaamde APO's (Associaties van Producentenorganisaties) is volgens the Greenery niet te negeren. Volgend jaar wordt naar schatting 80% via deze APO's ingekocht.

Ook zal de Greenery een verdere scheiding van productstromen naar kwaliteit aanbrenge. De uitbetaling wordt daaraan gekoppeld. Daarnaast komt er een menukaart met diensten, waarmee telers worden beloond voor hun ondernemerschap. Producten met een meerwaarde brengen zo meer op. Zo kunnen enerzijds de Duitse prijsvechters bediend worden met bulkproducten en anderzijds bedrijven die een duurder product wensen.

Ten slotte wordt waarschijnlijk ook de coöperatiestructuur aangepast aan de nieuwe situatie. Het systeem met regionale vertegenwoordiging verdwijnt en wordt aangepast op de nieuwe situatie, waarin the Greenery voornamelijk te maken krijgt met 70 telersverenigingen en zo'n dertig grote tuinders.

Bron: www.agd.nl, 6 december 2007

aan het reeds verpakken of versnijden van groenten en fruit voordat deze verder de keten wordt ingestuurd of het creëren van een adviesfunctie op het gebied van groenten en fruit. De primaire producenten proberen zodoende een vuist te maken tegen de machtige positie van industrie en (detail)handel en hun positie in de keten te versterken. In Nederland doen deze ontwikkelingen zich reeds sterker voor dan in België.

Stijgende voedingsprijzen over brede linie

Een belangrijke ontwikkeling voor de foodkolom in het algemeen en de primaire producent in het bijzonder is de stijging van de voedselprijzen over een brede linie. Voor de meeste primaire producenten betekent dit eindelijk een verbetering van marges, hoewel voor bijvoorbeeld de veeteelt ook kosten (van diervoeding) toenemen. Prijzen van onder meer zuivel, groenten en aardappelen zijn sterk gestegen (zie figuur 2.3). Ook granen zijn zeer sterk in prijs gestegen. Figuur 2.4 laat de

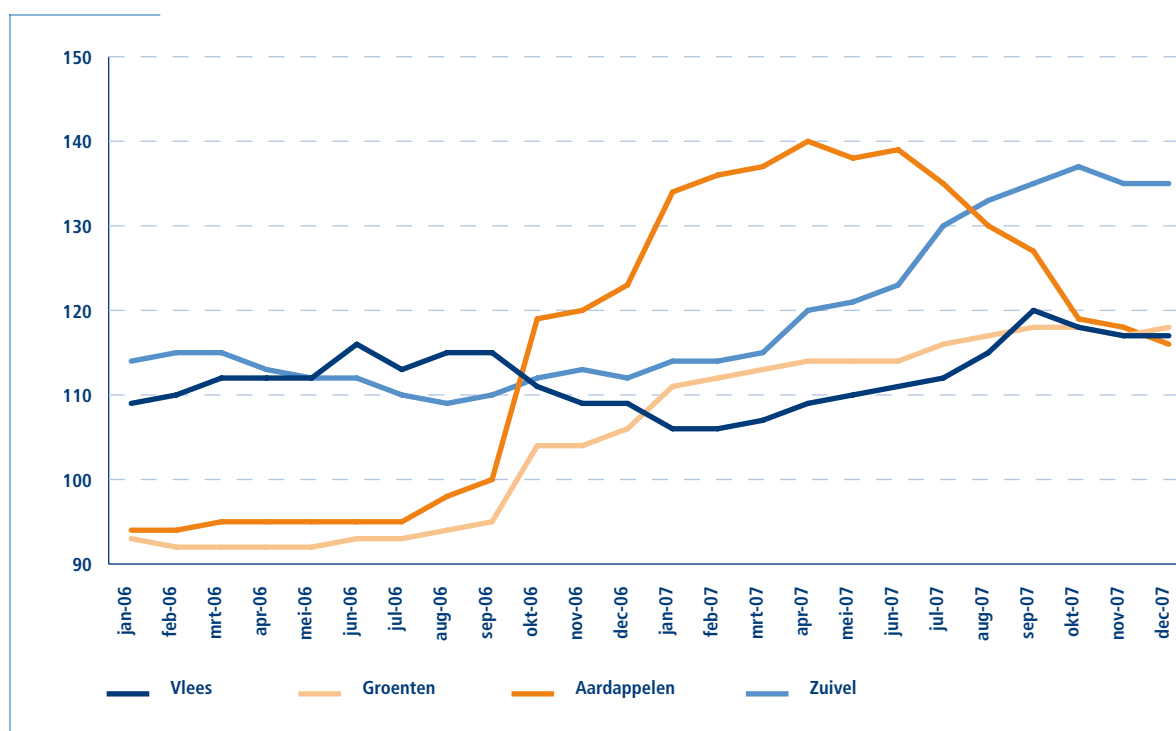
ontwikkeling van de tarweprijs zien vanaf begin 2006. Belangrijk om hier te vermelden is dat de prijsstijging van met name granen, zuivel en vlees een structureel karakter (zullen) hebben. De prijsstijging van aardappelen daarentegen is duidelijk conjunctureel geweest (een zeer tegenvallende oogst in 2006) en inmiddels zijn de aardappelprijzen al weer gedaald.

In de periode tot 2020 zullen de voedingsprijzen waarschijnlijk blijven stijgen, als gevolg van toenemende welvaart in opkomende grote landen als China en India en een vraagtoename naar graan vanuit het oogpunt van biobrandstoffen. Het aanbod zal zich moeten aanpassen aan de vraag, waarvoor een prijsstijging in de periode tot 2020 van naar schatting 40% nodig is ¹.

Voedselveiligheid en transparantie

Naast schaalvergroting en de stijgende grondstofprijzen is ook de toenemende aandacht voor

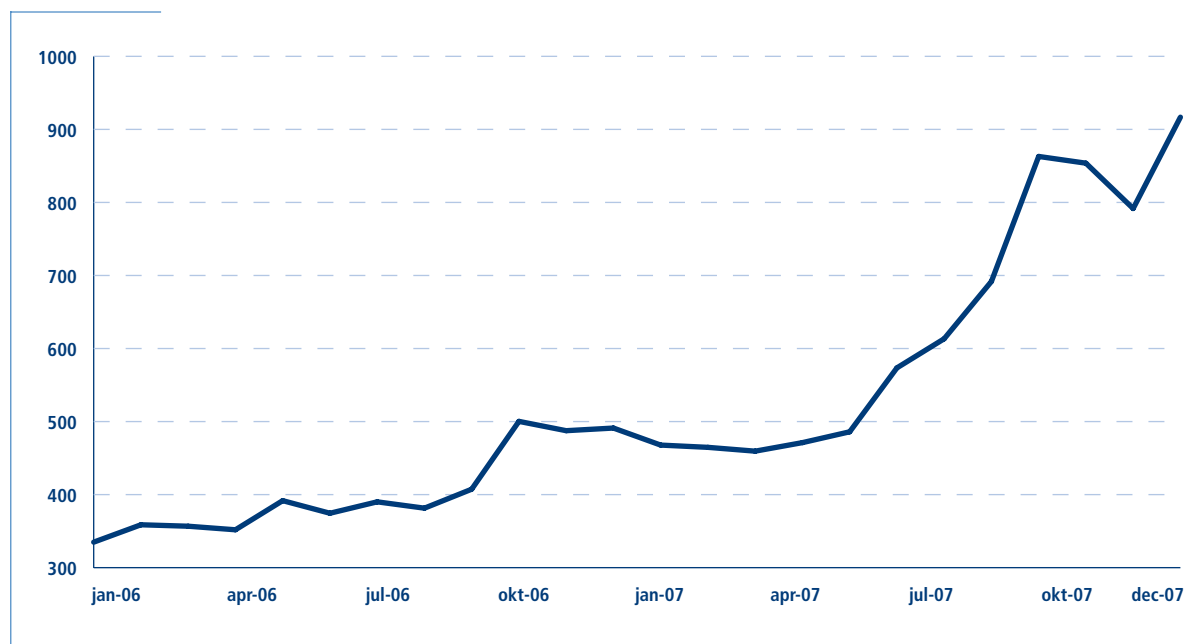
Figuur 2.3 Ontwikkeling producentenprijs vlees, groenten (bereidingen en conerven), aardappelen (bereidingen en conerven) en zuivel, Nederland, januari 2006-december 2007, (index 2000=100)



Bron: CBS

¹ ING Wholesale Banking, „Food, beverages and HPC; inflationary environment, a convenient truth, november 2007

Figuur 2.4 Ontwikkeling tarweprijs op grondstofmarkt Chicago, januari 2006-december 2007



Bron: EcoWin

voedselveiligheid een belangrijk item voor de primaire producent. Cruciaal hierbij is weten waar het voedsel vandaan komt en de kwaliteitsnormen als HACCP, (CBL)-BRC en EurepGAP (GlobalGAP). Voor primaire producenten ligt hierin een belangrijke rol als eerste schakel in de voedselketen. De steeds meer voorkomende verticale partnerships komen de transparantie en daarmee voedselveiligheid ten goede. Zeker met het oog op convenience producten is dit belangrijk, omdat deze producten veelal uit een mix van bestanddelen bestaan, die allen een verschillende historie hebben.

2.2 Industrie

De voedingsindustrie is met een productieaandeel van circa 14% de grootste industriesector van Europa. In euro's bedraagt de productie ruim 800 miljard, waarvan Nederlandse en Belgische bedrijven een substantieel deel voor hun rekening nemen. In Nederland wordt ruim 5% hiervan verwerkt en in België bijna 4%. Net als in de rest van Europa bestaat de voedselverwerkende industrie uit een groot aantal kleine en middelgrote bedrijven. Opmerkelijk is dat met name in Nederland

een aantal zeer grote voedingsmiddelenconcerns hun oorsprong hebben. Bekendste voorbeelden zijn Unilever, Heineken, Vion Food Group, Campina en Friesland Foods. De twee laatstgenoemden sturen nu (begin 2008) aan op een fusie om zo een international zuivelblok te vormen met een omzet van € 8,3 miljard. Het grootste Belgische voedingsmiddelenconcern is bierbrouwer InBev.

Meer industriebedrijven in België, Nederlandse bedrijven beduidend groter

Ondanks dat de Belgische voedingsindustrie uit aanzienlijk meer bedrijven bestaat, ligt het productieniveau in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie aanzienlijk hoger (tabel 2.3). De voornaamste reden hiervoor is dat de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie duidelijk grootschaliger is. Er werken meer dan 120.000 mensen, tegen bijna 90.000 in België. De gemiddelde grootte van bedrijven is bijna 27 werknemers per bedrijf in Nederland en 12 in België.

Binnen de voedingsindustrie is de vleesverwerkende industrie het grootst met in Nederland en België een productie van respectievelijk € 7,9 miljard en € 4,8

miljard. In Nederland volgt hierna de zuivelindustrie, terwijl in België de drankenindustrie de tweede plaats inneemt.

Ten slotte is opvallend dat België ruim een kwart van de Europese diepvriesgroentenproductie voor haar rekening neemt en daarmee veruit het grootste productieland op het gebied van diepvriesgroenten in Europa is. Op het gebied van groenten in blik en glas is het juist Nederland dat met 17,8% een voorname positie inneemt (na Frankrijk met ruim 33%) ².

Schaalvergroting en partnerships

Naar alle waarschijnlijkheid zal de gemiddelde grootte van bedrijven in de voedingsindustrie in beide landen verder toenemen. In het algemeen biedt schaalvergroting bedrijven immers meer inkoopvoordelen, meer investeringsmogelijkheden, meer mogelijkheden tot interne specialisatie om zo productiviteit te verhogen en een groter budget voor marketing en productontwikkeling. Maar ook

schaalvergroting aan afnemerszijde, in het bijzonder de retail, is een belangrijke drijfveer achter verdere schaalvergroting binnen de industrie.

Het niveau waarop de schaalvergroting plaats vindt, verschilt per land. Zoals gezegd zijn bedrijven in de Nederlandse voedingsindustrie aanzienlijk groter dan bedrijven in de Belgische voedingsindustrie. De Belgische ondernemingen worden wel groter, maar groeien (voorlopig) niet naar het formaat van de Nederlandse bedrijven. Het familiale karakter blijft sterk aanwezig in België en de waarde die wordt gehecht aan persoonlijke relaties is zeer groot. Het tempo waarmee schaal- (en efficiency)vergroting plaatsvindt, ligt hierdoor minder hoog dan in het verleden in Nederland. Dit biedt kansen voor ondernemingen in België.

Naast verdere schaalvergroting zullen meer partnerships ontstaan, zowel tussen partijen uit verschillende schakels in één keten (verticaal) als tussen dezelfde schakels in twee verschillende

Tabel 2.3 Kengetallen Belgische en Nederlandse voedingsmiddelenindustrie, 2005

	Aantal bedrijven		Aantal werknemers		Gemidd. aantal werknemers		Productie (in miljarden euro's)		Aandeel in totale productievoedingsmiddelenindustrie (%)	
	Bel.	Ned.	Bel.	Ned.	Bel.	Ned.	Bel.	Ned.	Bel.	Ned.
Slachterijen, vleesverwerkend	782	760	13.983	19.864	18	26	4,80	7,63	16,8%	17,5%
Zuivel	381	255	6.746	10.730	18	42	3,01	6,59	10,5%	15,1%
Diervoeder	203	185	3.248	7.746	16	42	2,15	4,93	7,5%	11,3%
Dranken	223	120	10.533	8.234	47	69	3,80	3,83	13,3%	8,8%
Brood, banket, koek, beschuit (inclusief bakkerijen)	5.073	2.620	24.894	37.417	49	53	2,74	3,58	9,6%	8,2%
Margarine, oliën, vetten	16	20	1.253	2.251	78	113	1,48	3,10	5,2%	7,1%
Cacao, chocolade, suikerwaren	323	135	8.150	6.333	25	47	2,81	2,94	9,8%	6,7%
Groenten & fruitverwerkend	137	125	6.846	9.435	50	75	2,21	2,89	7,7%	6,6%
Meelindustrie	112	85	2.624	3.851	23	45	1,97	1,73	6,9%	4,0%
Overig*	421	280	9.734	16.135	47	109	3,61	6,25	12,6%	14,4%
Totaal	7.671	4.545	88.011	122.468	11	27	28,58	43,59	100,0%	100,0%

* o.a. suiker, pasta, thee en koffiebranderijen

Bron: Eurostat, bewerking ING Economisch Bureau

² OEITFL

foodketens (horizontaal). Via partnerships kan de keten efficiënter worden ingericht (informatiedeling is hierbij zeer belangrijk) en ook kunnen partners de keten effectiever beïnvloeden.

A-merk versus private label

Zowel in Nederland als België zijn huismerken (private label) van grote retailers in opmars. De huismerken profiteren van het sterke marketingkanaal van supermarkten en kunnen als zodanig makkelijker en doorgaans goedkoper inspelen op de wensen van de consument. Voorts worden innovaties van A-merken relatief snel overgenomen. Dit gaat ten koste van de vraag naar producten van de traditionele (A-merk) voedingsmiddelenindustrie. Als gevolg hiervan hebben grote voedingsconcerns een deel van hun merken afgestoten om zich te kunnen concentreren op enkele speerpunten. Voor Unilever betekende dit bijvoorbeeld het afscheid van Iglo en Mora.

Ongunstig voor A-merkfabrikanten die actief zijn

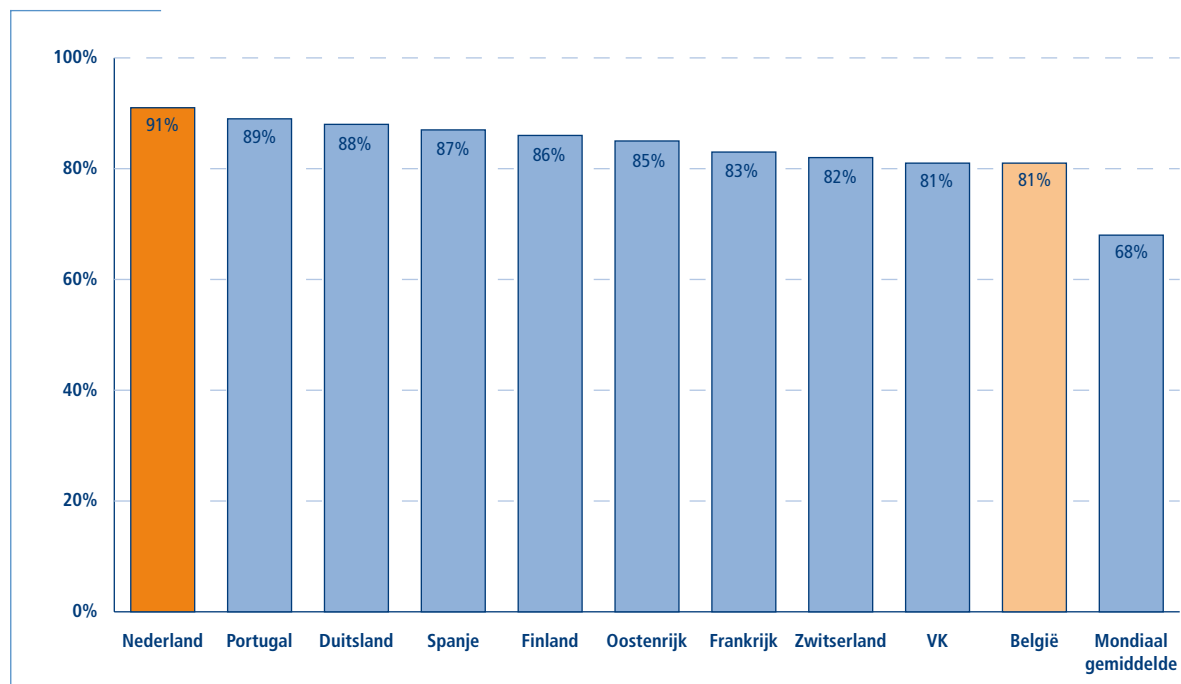
op de Nederlandse en/of Belgische markt is dat de houding van Nederlanders en Belgen ten opzichte van huismerken tot de meest positieve ter wereld behoren. Met de stelling of huismerken van supermarkten een goed alternatief zijn voor andere merken is 91% van de respondenten in Nederland het eens en 81% van de Belgische respondenten (zie figuur 2.5).

De hoogste penetratiegraad van private label in supermarkten in Europa is te vinden in Zwitserland (circa 50%), gevolgd door het Verenigd Koninkrijk met ongeveer 40%. In deze landen is de attitude jegens huismerken weliswaar ook positief, maar minder dan in Nederland en op een gelijk niveau als België. Met een private label graad van 25-30% in België en 20-25% in Nederland lijkt er nog opwaarts potentieel te zijn voor de huismerken.

Gezondheid

Naast gemak gaat de voedingsmiddelenindustrie niet voorbij aan de vergrote aandacht voor

Figuur 2.5 Top 10 landen waar supermarktmerk wordt gezien als goed alternatief voor andere merken, % van de respondenten



Bron: AC Nielsen

gezonde voeding en obesitas. Veel bedrijven zijn op dit moment dan ook bezig met het uitbreiden van een gezond productepakket. Goed voorbeeld hiervan is Campina dat verschillende producten aan het verrijken is met Omega 3. Ook andere producenten brengen inmiddels allerlei producten op de markt die verrijkt zijn met dergelijke stoffen. De consument krijgt hiermee op een makkelijke manier belangrijke (bouw)stoffen binnen. Convenience speelt ook hier een grote rol. Gezondheid wordt niet alleen op bedrijfs-, maar ook op sectorniveau in de schijnwerpers gezet, bijvoorbeeld via specifieke logo's zoals het 'Ik kies bewust'-logo dat op bepaalde producten in Nederland te vinden is. Verschillende producenten en retailers nemen deel aan dit project.

2.3 Groothandel

In de foodkolom (figuur 2.1) komt de foodgroothandel twee keer voor. Enerzijds als leverancier voor de verwerkende industrie, anderzijds als leverancier van de foodservicemarkt en de foodretail. Veel grote retailers hebben echter een zodanige omvang, dat zij (kunnen) werken met eigen distributiecentra en de groothandel hier in veel (voedings)categorieën ontbreekt. De traditionele foodgroothandel is gericht op de specialistische retail (bakkers, slaggers/beenhouwers, poeliers) en in het bijzonder de foodservicemarkt.

Cash & carry versus op locatie leveren

De foodservice groothandel bestaat in twee vormen, de zelfbedienings- (cash & carry) en op locatie leverende groothandel. Het groothandelstype heeft consequenties voor de bedrijfsvoering en de ordergrootte. De cash & carry-groothandel heeft als winkel ingerichte magazijnen van waaruit zij food en non-food verkopen, veelal aan kleine horeca-ondernemers. Omdat klanten hun aankopen zelf uit het schap pakken en meenemen, is

de ordergrootte over het algemeen kleiner dan bij een groothandel die op locatie levert. Verreweg de meeste groothandels leveren tegenwoordig op locatie.

Evenals in de industrie is ook in de Belgische foodgroothandel een groter aantal bedrijven actief dan in Nederland. In België bestaan naar schatting 8.000 groothandels in voedingsmiddelen (waarvan circa tweederde in het Vlaamse gewest)³, terwijl er in Nederland ongeveer 6.800 actief zijn⁴. Het overgrote deel van deze groothandels heeft minder dan vijf werknemers.

Toename groothandels met algemeen assortiment in Nederland ten koste van specialisten

Het aantal groothandels (met 5 werknemers of meer) met een algemeen assortiment is in Nederland de laatste jaren toegenomen, van circa 120 in 1993 naar 135 in 2006, terwijl het aantal gespecialiseerde groothandels afneemt (zie figuur 2.6). Hoewel dit er nog altijd minder zijn dan het aantal gespecialiseerde groothandels in bijvoorbeeld groenten en fruit en vleeswaren, bevestigen deze cijfers een belangrijke convenientetrend: de steeds grotere vraag naar totaalconcepten en de 'one-stop-shopping'-wens van afnemers als zorginstellingen en horeca.

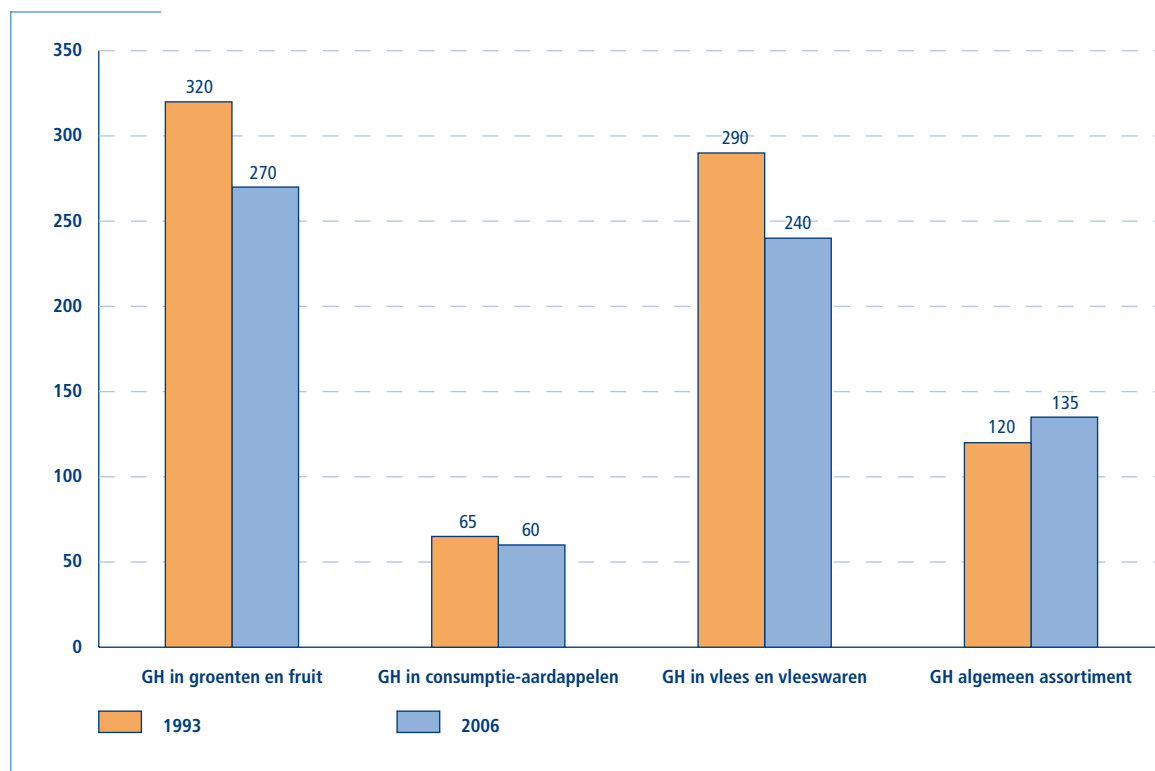
In België veel specialisten, maar wel onder druk

Kenmerkend voor de Belgische markt is dat hier nog veel specialistische foodgroothandels actief zijn. Algemeen geldt voor de foodgroothandels in België dat deze bedrijfstak onder druk staat. Enerzijds neemt het aandeel voedingsproducten dat via de supermarkten verkocht wordt, nog steeds toe. Anderzijds nemen producenten van voedingsproducten meer en meer de rol van de groothandel (met diensten als beleving, specifieke verpakking, etcetera) over, terwijl de

³ Op basis van cijfers Nationaal Instituut voor de Statistiek (België)

⁴ CBS (Nederland)

Figuur 2.6 Aantal groothandels met 5 werknemers of meer, naar productgroep, Nederland, 1993, 2006



Bron: CBS, bewerking ING Economisch Bureau

afnemende detaillisten zich via ketenvorming (bijvoorbeeld ketens van slagerijen, kleinere retailers) steeds meer rechtstreeks bij de producenten gaan bevoorraden. Hierdoor wordt voor de meeste voedingsmiddelen de nationale opererende groothandel minder belangrijk. Enkel groothandels die bepaalde specialiteiten leveren, kunnen zich handhaven. Het zijn bijvoorbeeld de groenten- en fruitgroothandels in België die nog een voornamelijk positie in de keten hebben. Zij zijn in staat gaten op te vullen in een seizoensgebonden nationale productie en dikwijls hebben deze groothandels een rol als “enige importeur” van bepaalde producten. Hierdoor creëren deze groothandels onderscheidend vermogen en dus bestaansrecht. Deze ontwikkeling is overigens goed vergelijkbaar met Nederland, de fase van ontwikkeling is in België echter anders.

Meer bestelmomenten en ruimer assortiment bij Nederlandse groothandel

Naast de reeds genoemde verschillen op het gebied van schaalgroottes zit een belangrijk verschil tussen de Belgische en Nederlandse food-servicegroothandel in het veel ruimere assortiment in Nederland en het feit dat het aantal bestelmomenten in Nederland aanzienlijk hoger ligt. Het is de verwachting dat ook de Belgische markt hier naar toe evolueert, aangezien bestelmomenten en assortiment belangrijke toegevoegde waarde (kunnen) vormen richting de zakelijke afnemer.

Internationaal

Aan inkoopzijde is de foodgroothandel sterk internationaal georiënteerd, maar ook aan verkoopzijde neemt de internationaliseringsgraad toe. Verschillende groothandels zijn actief in Nederland, België en Duitsland en de schaal waarop dit gebeurt, neemt nog ieder jaar toe. Zo heeft de grote Belgische distributeur van verse producten

Box 2.2 Overnames Univeg Groep om expertise en assortiment te vergroten

De Univeg Groep, gevestigd in Sint-Katelijne-Waver en actief in 22 landen als wereldwijde distributeur van verse producten heeft in 2007 het Franse Katopé overgenomen. Katopé kent een omzet van circa € 230 miljoen en is gespecialiseerd in de productie en distributie van exotische fruit. Met de acquisitie vergroot Univeg haar productengamma en kan zo wereldwijd een nog ruimer assortiment aanbieden. Ook neemt Univeg de aanwezige distributie- en teeltexpertise over. Katopé is sterk aanwezig in onder meer Zuid-Afrika en Zuid- en Midden-Amerika.

Naast Katopé neemt Univeg ook de aandelen over van de Turkse producent Alara om zo wereldwijd kersen en vijgen te kunnen leveren. Alara is de belangrijkste kersenexporteur naar Europa. Univeg versterkt met dit partnership zijn positie in deze groeiende sector. Ook hier geldt dat Univeg niet alleen het assortiment vergroot en het marktaandeel uitbreidt, maar via de samenwerking ook expertise over telen, verpakken en exporteren van deze producten in het bedrijf opneemt.

Bron: www.nieuwsblad.be en www.agf.nl

Univeg in 2007 een tweetal overnames gedaan om het productengamma uit te breiden (box 2.2).

bedraagt in België en Nederland respectievelijk 35% en 34%.

2.4 Foodservice

Het foodservicekanaal, ook wel buitenshuis-kanaal (out-of-home) genoemd, bestaat uit horecagelegenheden als cafés, restaurants en hotels. Daarnaast zijn benzinestations en catering (bedrijfsrestaurants, (zorg)instellingen) substantiële groepen. Voor een complete indeling, zie bijlage 1. De Belgische foodservicemarkt beslaat circa € 11 miljard ⁵, de Nederlandse € 17,5 miljard ⁶. Deze cijfers betreffen echter de consumentenomzet. Gezien de hoge marges in het foodservicekanaal is de inkoopwaarde van deze omzet, relevant voor de industrie, aanzienlijk lager. Het (consumenten-omzet)aandeel foodservice in de totale foodmarkt

Veel meer cafés en restaurants in België dan in Nederland

De horeca vormt veruit het grootste deel van het foodservicekanaal met een omzet in 2006 van € 12,6 miljard in Nederland en € 8,2 miljard in België. Het grootste deel van de omzet komt voort uit de eetgelegenheden. Hoewel algemeen bekend is dat België een eet- en drinkcultuur (cafés) kent, is het enorme aantal cafés en restaurants in België een opvallend verschil in de horecastructuur van beide landen. Overigens hebben in België wel een relatief veel groter aantal horecagelegenheden het moeilijk. In de periode september 2006-augustus 2007 gingen 1.393 Belgische etablissementen failliet, terwijl dit in Nederland er 363 waren.

Tabel 2.4 Kengetallen Belgische en Nederlandse horeca, 2006

	Aantal vestigingen		Omzet (€ x 1 miljard)		Omzet per hoofd van de bevolking (in euro's)	
	België	Nederland*	België	Nederland	België	Nederland
Eetgelegenheden	27.167	16.761	4,836	5,934	456	362
Drankgelegenheden	17.948	9.484	1,555	2,553	147	156

* Vestigingen Nederland anno 2007

Bron: Foodstep, Fedhoreca, FOD Statistiek, bewerking ING Economisch Bureau

⁵ Food in Mind

⁶ Foodstep, cijfers 2006. Recent zijn cijfers voor 2007 verschenen, waarin de omzet is gegroeid naar € 18,9 miljard.

De omzet in de catering (en grootkeukens), na horeca het grootste onderdeel in de foodservice-markt, bedraagt in België € 1,7 miljard euro en in Nederland € 3,2 miljard.

Vraag naar gemak zeer belangrijk voor foodservicemarkt

De foodservicemarkt leeft voor een belangrijk deel van de groeiende vraag van de consument naar gemak. Dit zorgt voor een structurele groei van deze markt, zowel in België als Nederland. De structurele groei in foodservice ligt ook hoger dan in foodretail. Ook voor de periode tot 2015 wordt een hogere groei verwacht.

Het toenemende tijdgebrek bij de consument, met name de jonge generaties, vormt een belangrijke kans voor deze tak. Echter, ook het foodretail-kanaal heeft dit in de gaten en zal een ferme concurrent vormen. Naast de 'snelle' jonge generatie liggen er mogelijkheden bij de oudere consument, die in steeds betere gezondheid ook nog eens steeds ouder wordt. Ten slotte is de oudere consument een aantrekkelijke markt op het gebied van zorgverlening. De toenemende zelfstandigheid van ouderen (die ook nog eens steeds meer te besteden hebben) biedt perspectieven voor thuisbediening en (kant-en-klare) totaalconcepten.

Box 2.3 Nieuwe, internationale formules bij Servex

Op de grote Nederlandse treinstations gaat de komende jaren een aantal nieuwe en vernieuwde bestaande formules het daglicht zien. Servex, de exploitant van stationswinkels, heeft een aantal foodconcepten in ontwikkeling, waarbij het idee van 'Grab & Go' centraal staat. Onder meer Smullers en C'est du Pain verdwijnen, terwijl een Aziatische en Italiaanse formule juist in ontwikkeling zijn.

De Nederlandse Spoorwegen introduceerde enige tijd geleden onder de noemer 'wereldstations' een nieuw stationsconcept voor de grotere treinstations in Nederland. Het aantal vierkante meters op veel stations neemt flink toe, waardoor bestaande formules kunnen worden uitgebreid en ruimte ontstaat voor nieuwe food- en non-foodformules.

Een aantal nieuwe formules heeft een internationaal karakter. Servex ontwikkelt een eigen Italiaanse formule, bij gebrek aan aanwezige Italiaanse formules in de markt. In het eerste kwartaal van 2008 zou een prototype moeten openen op Amsterdam Centraal. Voor het Aziatisch concept is het wel de bedoeling om samen te werken met een reeds bestaande formule.

Bron: Op basis van Shops Out-of-home, Nieuwe foodformules op 'wereldstations' NS, November 2007

Steeds meer formules in foodservice en een internationaler assortiment

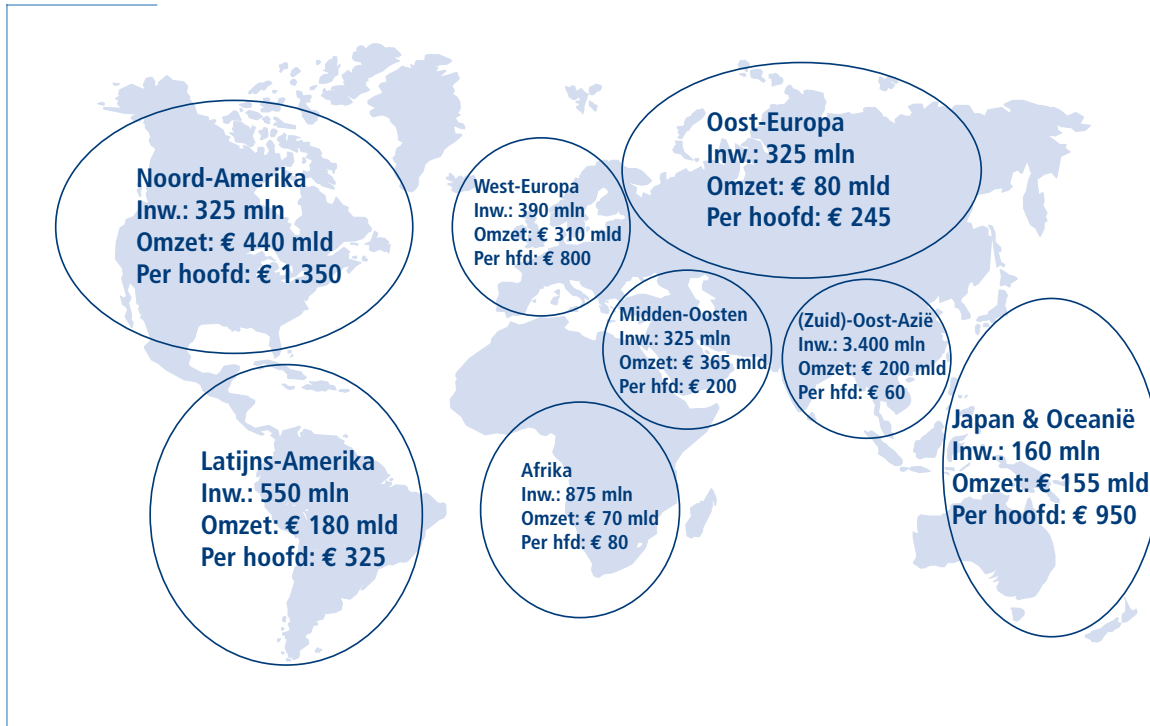
De foodservicemarkt, in het bijzonder de horeca, kenmerkt zich door het grote aantal verschillende verkooppunten (en daardoor ook een beperkt geconcentreerde inkoop). Het aantal formules neemt echter ieder jaar toe. Voor de Nederlandse markt wordt geschat dat anno 2007 circa 37% van de verkooppunten tot een formule behoort ⁷. Formules hebben ten opzichte van de individueel opererende bedrijven voordelen op het gebied van onder andere inkoop en marketing (herkenbaarheid bij de consument). Het aantal vestigingen in het out-of-home-kanaal dat tot een (franchise) formule behoort, zal verder toenemen, waarbij ook buitenlandse formules sterker aanwezig zullen zijn.

Naast de aanwezigheid van buitenlandse formules zal ook de aanwezigheid van een internationaal assortiment verder toenemen (box 2.3). Steeds meer consumenten kunnen vakanties naar andere continenten veroorloven en komen in aanraking met andere gerechten en eetgewoonten. De multiculturele samenleving draagt ook sterk bij aan de introductie van meer buitenlandse producten en de consument staat er steeds opener voor.

Zowel voor het out-of-home-kanaal als voor het convenience assortiment in supermarkten of speciaalzaken liggen hier mogelijkheden.

⁷ Bron www.fsin.nl. Inclusief zachte formules bedraagt het percentage 49%

Figuur 2.7 De foodservicemarkt in verschillende delen van de wereld, 2005



Bron: GIRA Foodservice, bewerking ING Economisch Bureau

Internationaal

Het meest ontwikkelde land op het gebied van foodservice is de Verenigde Staten. Bijna 50 cent van elke dollar die aan food wordt besteedt, wordt uitgeven in het out-of-homekanaal. De gemiddelde jaarlijkse bestedingen per hoofd van de bevolking bedragen in de VS (anno 2005) € 1.350, tegen € 800 in West-Europa (zie figuur 2.7). De uitgaven in Nederland en België liggen met circa € 1.030 in beide landen boven het West-Europese gemiddelde.

2.5 Retail

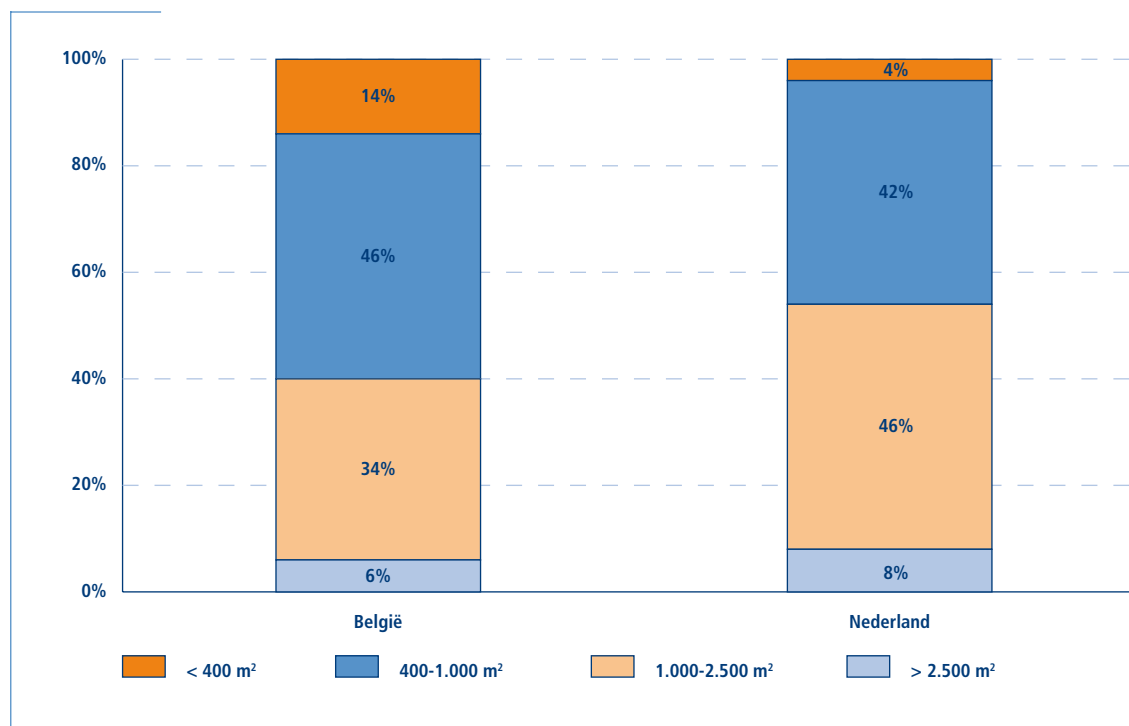
Supermarkten en speciaalzaken

Het overgrote deel van de voedingsmiddelen bereikt de consument via de algemene levensmiddelendetailhandel, ofwel foodretail. De foodretail bestaat voor een groot gedeelte (qua omzet) uit supermarkten. Daarnaast zijn er vele duizenden speciaalzaken, zoals bakkers, slaggers en vishandels. Cijfers van onderzoeksbureau Foodstep wijzen op een omzetaandeel van 'overig retail' in Nederland

van 33%, tegen 67% voor de supermarkten. Dit lijkt aan de hoge kant. Berekeningen op basis van CBS-cijfers geven een omzetaandeel van speciaalzaken in de Nederlandse foodretailbranche van 16%. Voor België ontbreken precieze cijfers, maar het is bekend dat hier nog altijd veel speciaalzaken actief zijn. Voor de meest klassieke producten als vlees, vis, groente wordt echter meer dan 70% via de Belgische supermarkten verkocht. Brood wordt nog voor bijna 60% bij de bakker gekocht, hoewel ook in dit segment de supermarkten aandeel winnen. In 2000 werd nog bijna 64% van het brood via bakkers verkocht.

Het is duidelijk dat in beide landen de positie van de speciaalzaak onder druk staat. Consumenten geven aan dat met name de hogere prijzen reden zijn om speciaalzaken te mijden. Daarnaast speelt het relatief beperkte assortiment een rol en de vaak matige bereikbaarheid. Aan de andere kant waardeert de consument de variatie en diversiteit in het aanwezige assortiment. Verder heeft de consument het gevoel waar te krijgen voor zijn

Figuur 2.8 Omzetaandeel supermarkten per grootteklasse, België en Nederland, 2006



Bron AC Nielsen, bewerking ING Economisch Bureau

geld en ten slotte is de vriendelijke en persoonlijke aandacht een pluspunt van de speciaalzaak ⁸. Een belangrijk pluspunt voor de speciaalzaken in België is verder nog de gunstige openingstijden, zoals bijvoorbeeld de bakker die op zondag open is.

Ook veel meer supermarkten in België

In voorgaande paragrafen werd al duidelijk dat België meer industriebedrijven en meer groothandels in de foodsector kent. Ook het aantal supermarkten is in België veel hoger, waarmee de gefragmenteerde structuur van de Belgische foodmarkt verder bevestigd wordt. In België bevinden zich ruim 8.300 supermarkten die in 2006 een gezamenlijke omzet behaalden van € 20,3 miljard ⁹. Nederland telt ongeveer 4.700 supermarkten met een gerealiseerde omzet van € 27,3 miljard. Het opvallende verschil in het aantal supermarkten wordt volledig verklaard door de nog steeds sterke aanwezigheid van de Belgische

superettes en kleine, traditionele bedieningswinkels. Naar omzet is deze groep echter gering (zie figuur 2.8). Overigens daalt het aantal kleine winkels in België snel: sinds 1993 zijn er ruim 4.000 gesloten. In Nederland heeft deze ontwikkeling in feite al plaats gevonden. Ten slotte kent België ten opzichte van Nederland relatief veel hypermarkten (vloeroppervlak groter dan 2.500m²), 75 tegenover 54 in Nederland (2006). Ten opzichte van Frankrijk met hypermarkten als Carrefour en Auchan en het Verenigd Koninkrijk met bijvoorbeeld Tesco is het marktaandeel van de hele grote winkels echter (nog) relatief klein. In deze landen ligt het aandeel boven de 50%.

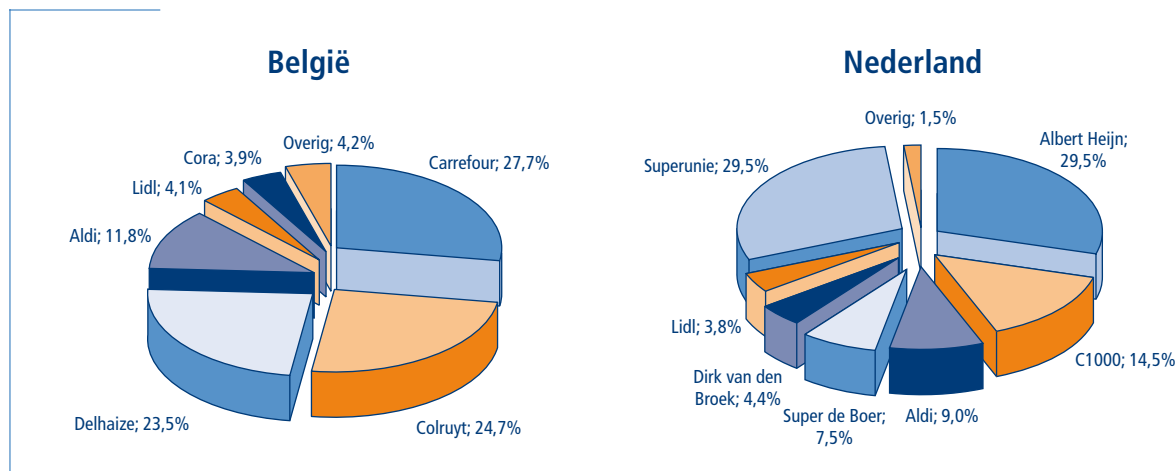
Grootste spelers

De Belgische supermarktwereld wordt qua omzet gedomineerd door Carrefour (Carrefour, GB) Delhaize en Colruyt (Colruyt, Okay), die een gezamenlijk marktaandeel hebben van circa 75%.

⁸ Uit onderzoek van Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf

⁹ Cijfers foodretail afkomstig van AC Nielsen, tenzij anders aangegeven

Figuur 2.9 Marktaandeelen (naar omzet) supermarkten België en Nederland, medio 2007



Bron: Marketing Map, AC Nielsen, schattingen ING Wholesale Banking:

Hoewel het Belgische supermarktlandschap qua aantal supermarkten gefragmenteerd is (vanwege de vele superettes), is dit naar omzetaandeel dus duidelijk anders. Naast 'de grote drie' zijn de hard-discounters Aldi en Lidl (samen 15%) en de Groep Louis Delhaize (onder andere Cora Hypermarkten) noemenswaardige partijen.

De drie grootste supermarktketens in Nederland zijn het Ahold-concern (Albert Heijn, C1000 ¹⁰) en Aldi, met geschatte marktaandeelen van 29,5% voor AH, 14,5% voor C1000 en 9,0% voor Aldi. 2006 was een tumultueus jaar voor de Nederlandse foodretail met de verkoop door Laurus van 223 Edah- en 44 Konmar-vestigingen. Met name Sligro (EM-TE, Golf), Sperwer (Plus, Spar), Albert Heijn, Lidl en Jumbo hebben hun winkelbestand destijds aanzienlijk weten te vergroten.

Aan inkoopzijde is in Nederland nog een grote partij actief, te weten Superunie. Vijftien retail-organisaties (met als grootste Sperwer, Sligro en Jumbo) zijn hierbij aangesloten en vormen met een marktaandeel van 29,5% een groot blok (figuur 2.9).

Verdere blokvorming, zeker in de Nederlandse foodretail, onvermijdelijk

De Belgische markt kent drie duidelijke blokken, terwijl de Nederlandse markt aan verkoopzijde in feite maar één zeer grote partij kent, Albert Heijn. Naast Superunie wordt aan backoffice-zijde ook door andere partijen, bijvoorbeeld Dekamarkt en Dirk van den Broek, verregaand samengewerkt, maar het is hoogstwaarschijnlijk dat de komende jaren nog fusies of overnames gaan volgen om een groter tegenwicht te bieden aan Albert Heijn.

Geen Belgische supermarkten actief in Nederland en vice versa

Hoewel er geregeld geruchten zijn over een toetreding van Colruyt tot de Nederlandse markt zijn er tot op heden geen Belgische ketens (sterk) actief in Nederland en vice versa. De aanzienlijke marktverschillen en hoge toetredingsdrempels (door reeds aanwezige, dominante partijen) hebben ketens toe nu toe weerhouden van grensoverschrijdende stappen. Op productniveau worden wel stappen gezet: zo worden producten van het Colruyt-label 'Everyday' geleverd aan groothandel Van Tol. Een verdere penetratie van Colruyt in de Nederlandse markt ligt zeker in de lijn der verwachtingen.

¹⁰ C1000 is gekoppeld aan groothandel Schuitema, dat op haar beurt voor 73% in handen is van Ahold. C1000 en Albert Heijn opereren los van elkaar en kunnen als volwaardige concurrenten worden beschouwd. Eind januari 2008 zijn besprekingen gestart tussen Ahold en CVC Capital Partners om het belang in Schuitema over te nemen.

Discounters sterker in België

Hard- en softdiscounters hebben in België een groter deel van de markt dan discounters in Nederland. Zoals hiervoor aangegeven hebben Aldi en Lidl in België een marktaandeel van 15,9%. In Nederland ligt dit iets lager met 12,8%. De softdiscounters (bijvoorbeeld Colruyt, Profi/Smatch en Intermarché) spelen in België een grotere rol met een marktaandeel van meer dan 20%. In Nederland is het aandeel van softdiscount (bijvoorbeeld Kooconsult, Nettorama) 6 à 7%. Ondanks het grotere aandeel discount in België liggen de prijzen gemiddeld wel hoger dan in Nederland.

Prijzen van levensmiddelen in Nederland behoren tot laagste van Europa

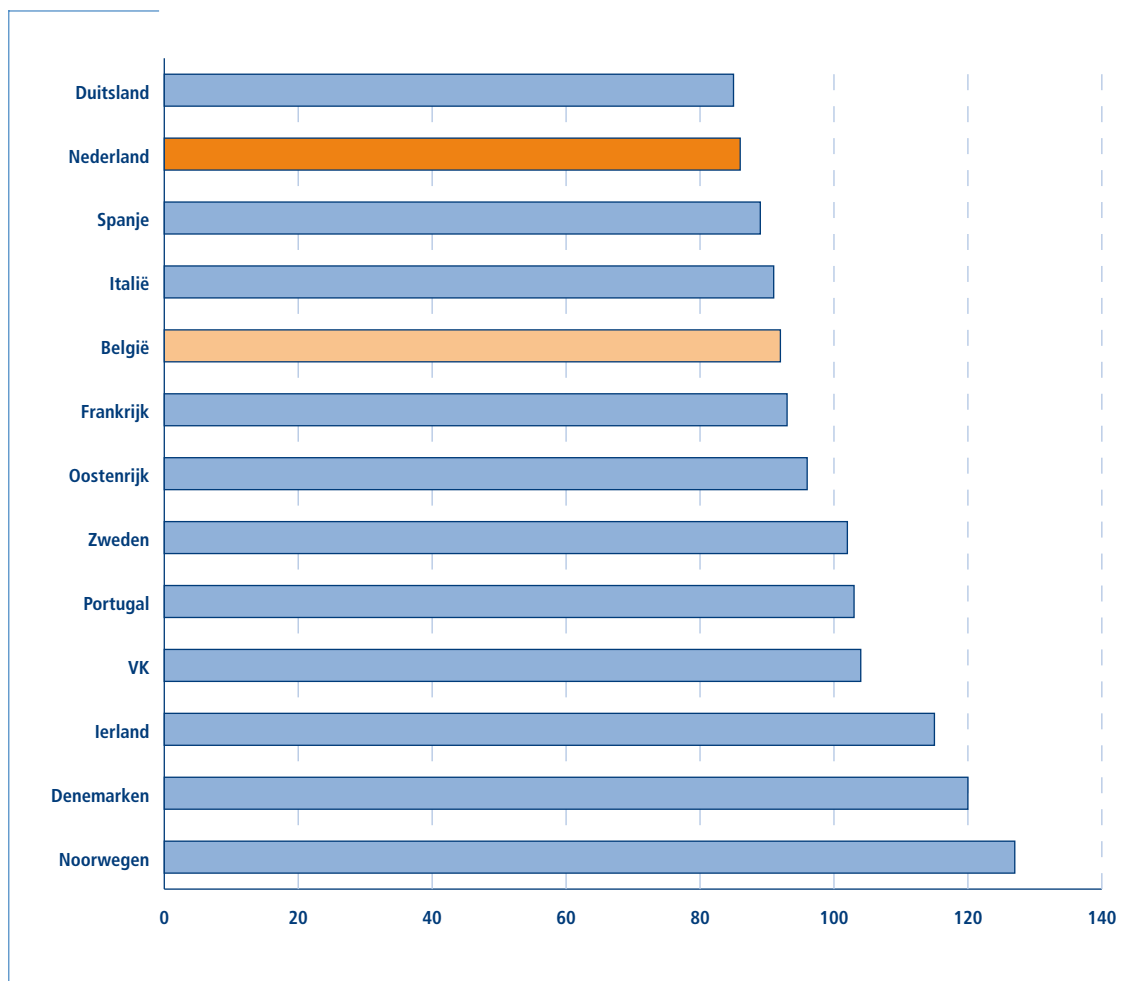
Nederland kent na Duitsland, met haar sterke dis-

countercultuur, de laagste prijzen van Europa. De prijzenoorlog heeft hier een zeer belangrijke rol in gespeeld, want een echte discountercultuur kent Nederland niet. De prijzen in België liggen hoger dan in Nederland, maar nog altijd duidelijk onder het Europese gemiddelde (figuur 2.10).

Retail machtigste schakel in foodketen

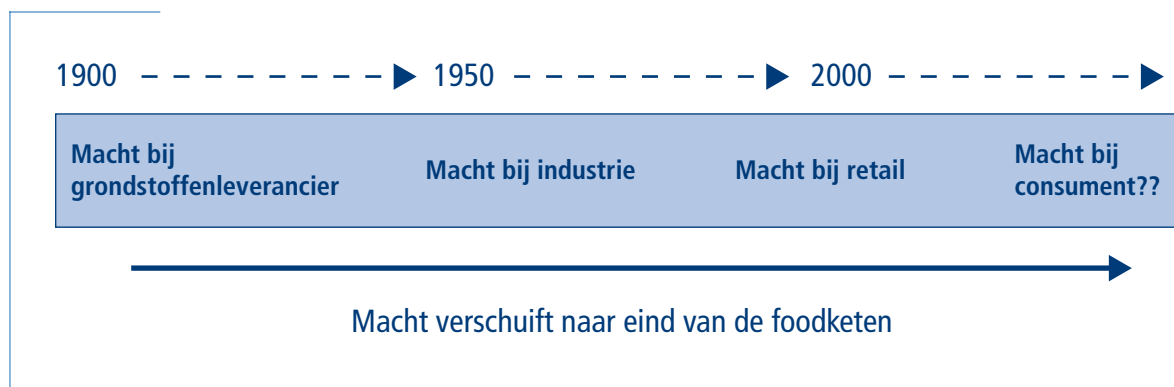
Eind 20e eeuw heeft de retail duidelijk de positie van machtigste schakel in de foodketen overgenomen van de industrie. Met een positie dicht tegen de consument is de retail in staat consumentenwensen snel te signaleren en dit te vertalen naar producten. Zo signaleerden supermarkten in de jaren negentig de kansen op het gebied van koelverse maaltijden, waarmee de (A-merk)industrie in de eerste jaren het nakijken werd gegeven. De

Figuur 2.10 Gemiddelde prijsindex food in 13 Europese landen, 2006



Bron: AC Nielsen

Figuur 2.11 Verschuiving van ketenmacht



Bron: ING Economisch Bureau

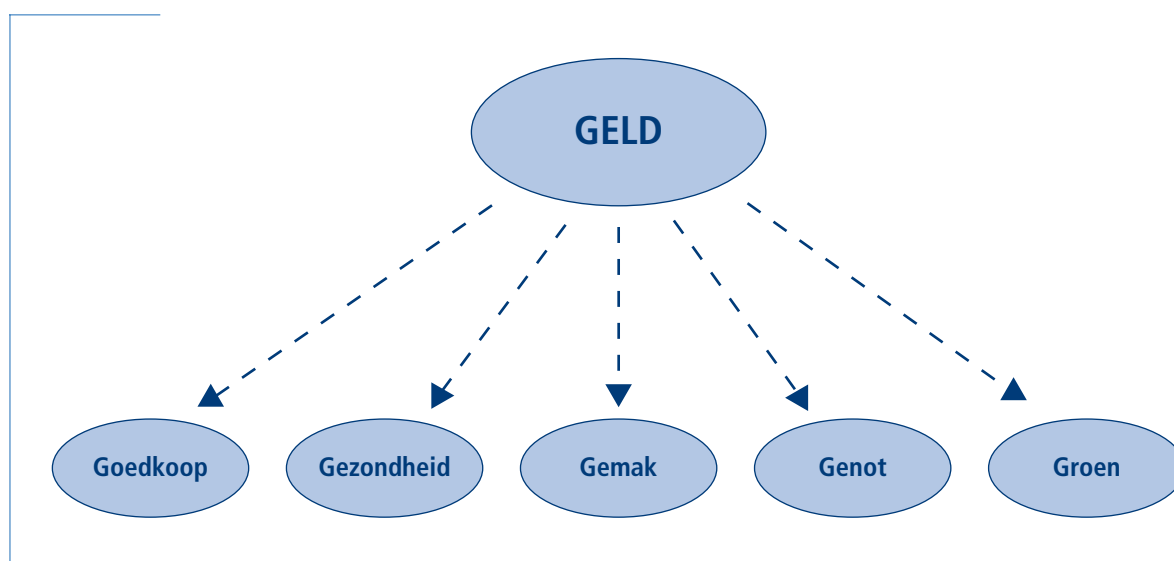
beperkte schapruimte in verhouding tot het potentiële productaanbod, zeker in Nederland, creëert ook macht voor de supermarkten. Zij bepalen wat er in de schappen ligt, de consument bepaalt vervolgens wat er blijft. De recente ontwikkelingen op het gebied van nijpende tekorten aan granen en zuivel brengt enige verschuiving in de machtsverhoudingen, maar de retail blijft voorlopig nog zeker de sterkste positie houden.

2.6 Consument

In Nederland leven 16,4 miljoen consumenten, in België 10,6 miljoen. Het inkomen per hoofd is in Nederland en België sterk gegroeid en bedraagt anno 2007 respectievelijk € 33.352 en € 30.593.

Door het sterk gestegen inkomen de afgelopen decennia is het aandeel van voeding in de totale consumentenbestedingen afgenomen. In Nederland wordt 11,0% ¹¹ van het inkomen besteed aan voeding en niet-alcoholische dranken.

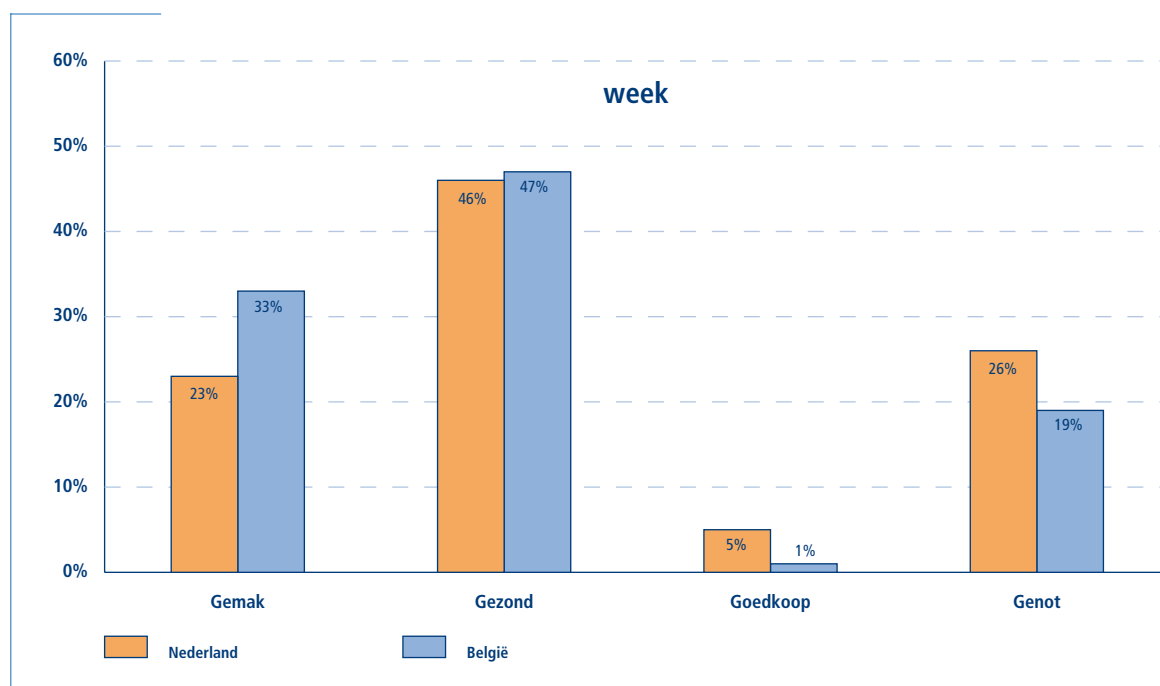
Figuur 2.12 Bestedingsvoorkeuren van de consument



Bron: ING Economisch Bureau

¹¹ Bron: Eurostat, cijfers 2004

Figuur 2.13 Belangrijkste aspecten van een doordeweekse (avond)maaltijd, Nederland en België



Bron: Postbank Economisch Bureau, Delhaize (bewerking ING Economisch Bureau)

In 1986 was dit nog 12,6%. De gemiddelde Belg besteedt 13,4% aan voeding. Ook hier is een dalende trend waarneembaar: in 1986 werd nog 17,4% van de uitgaven besteedt aan voeding en niet-alcoholische dranken. Sterk gestegen categorieën zijn vrije tijd, communicatie, verzekeringen en vervoer. Desalniettemin groeien de absolute uitgaven aan voeding vrijwel ieder jaar.

Anno 2007 staan vijf eigenschappen (de 5 G's) van een foodproduct centraal bij de keuze van de consument waar zij haar geld aan wil uitgeven. Deze vijf eigenschappen zijn (figuur 2.12):

- Gezondheid;
- Gemak;
- Genot;
- Goedkoop;
- Groen.

Voorkeuren van de consument

In België heeft Delhaize onderzocht wat de Belgische consument het belangrijkste vindt wan-

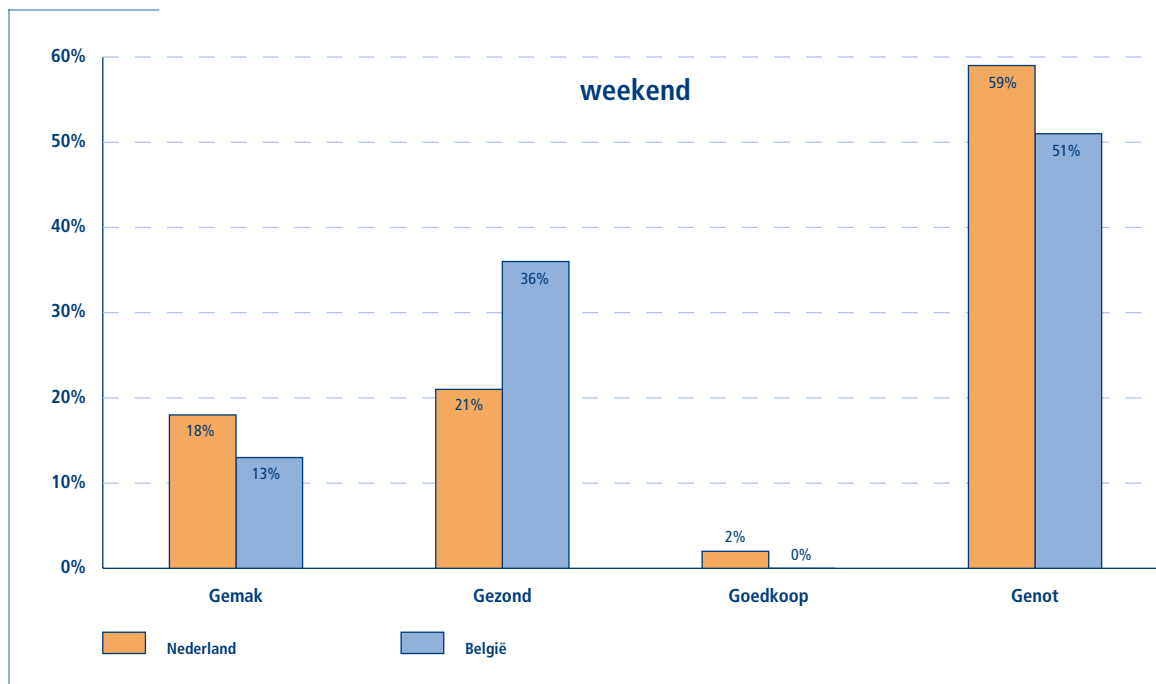
neer hij eet. In Nederland hebben ruim 25.000 bezoekers van de website van de Postbank aangegeven wat zij de belangrijkste eigenschap van een avondmaaltijd vinden. In beide onderzoeken is een onderscheid gemaakt naar week en weekend.

De eerste belangrijke conclusie is dat een (avond) maaltijd niet bovenal goedkoop dient te zijn. In Nederland is dit voor 5% van de mensen het belangrijkste, in België slechts bij 1%. Drie g's blijven dus over (gemak, gezondheid en genot ¹²⁾, waarbij het contrast week en weekend in beide landen duidelijk wordt. In beide landen wordt gezondheid op doordeweekse dagen als belangrijkste aspect gezien in een maaltijd, terwijl in het weekend het eten bovenal lekker (genot) dient te zijn (figuur 2.13 en 2.14). Opvallend is dat relatief minder Belgen dan Nederlanders genot als belangrijkste aspect voor doordeweekse maaltijden noemen, gezien de culinaire cultuur in België.

In België geeft tevens een grote groep aan, 33%,

¹²⁾ Het element 'groen' is niet in deze onderzoeken meegenomen

Figuur 2.14 Belangrijkste aspecten van een (avond)maaltijd in het weekend, Nederland en België



Bron: Postbank Economisch Bureau, Delhaize (bewerking ING Economisch Bureau)

dat een maaltijd doordeweeks in ieder geval snel klaar moet zijn. In Nederland ligt dit percentage lager, maar is met 23% nog altijd substantieel. In het weekend speelt snelheid logischerwijs een kleinere rol, maar toch vindt 18% van de Nederlandse en 13% van de Belgische respondenten dit ook in het weekend het belangrijkste van een maaltijd. In België speelt gezondheid in het weekend ook een grote rol.

Genieten, gezondheid en gemak zijn duidelijk de belangrijkste waarden voor de consument van nu. Gemak staat in dit rapport centraal, maar dit aspect kan vanzelfsprekend ook tot uiting komen in de andere G's. Sterker nog: hier liggen de meeste kansen voor bedrijven in de foodbranche.

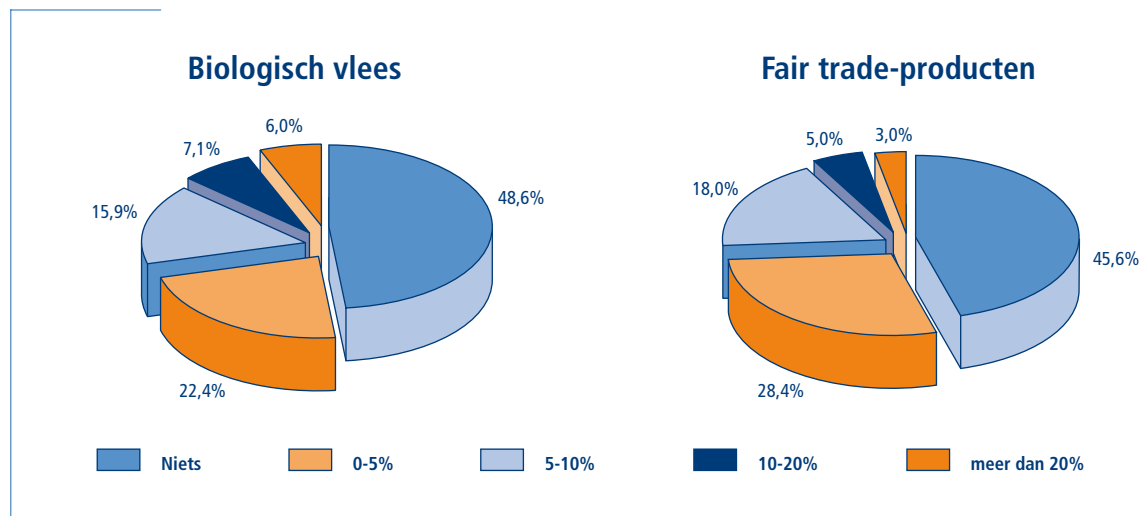
Groen

Er wordt tegenwoordig veel gepraat over biologische en 'eerlijke' voeding. Hoewel de markt van biologische voeding jaarlijks flink groeit (in Nederland in 2006 met 9,4% en in de 1e helft van 2007 met 15,5%), is het aandeel in de totale foodmarkt nog zeer gering. De totale uitgaven

aan biologisch bedroegen in Nederland in 2006 € 460 miljoen, wat overeenkomt met 1,3% van de totale *foodretail*markt (van € 34,1 miljard). De consument lijkt ook niet bereid (veel) meer te willen betalen voor biologische voeding of fair trade-producten. Recent is een peiling uitgevoerd onder meer dan 17.000 bezoekers van Postbank.nl met de vraag hoeveel men bereid is meer te betalen voor biologisch vlees en fair trade-producten. De resultaten gaven aan dat de helft van de respondenten niets extra wil betalen voor biologisch vlees en fair trade-producten. De personen die wel bereid zijn meer te betalen, hebben er meestal maar iets meer (tot 5%) over (figuur 2.15). Er is geen reden om aan te nemen dat deze situatie in België sterk afwijkt.

Groen en goedkoop zijn in de huidige markt voor de massa voornamelijk geen belangrijke elementen. Groen kan het bij een gelijke prijs echter wel worden. Maar het zal dan meer als randvoorwaarde zijn en niet zozeer als toegevoegde waarde. Gemak, gezondheid en genot, daar gaat het de consument in de foodmarkt anno 2008 om.

Figuur 2.15 Bereidheid om meer te betalen voor biologisch vlees en fair trade-producten, Nederland



Bron: Postbank Economisch Bureau

Gemak voor iedere consument anders

De consument bestaat voor producenten en (detail)handel vanzelfsprekend niet uit één segment. Dit geldt ook zeker voor convenience, waarbij de diverse consumentengroepen (jongere / student, werkend koppel, alleenstaande, gezin met kinderen, ouder stel en alleenstaande oudere) verschillende voorkeuren hebben en gemakselementen anders waarderen. Zo vindt iedereen het prettig als een product gemakkelijk te openen is, maar zal bijvoorbeeld een alleenstaande oudere hier relatief meer waarde aan hechten. Voor een jong werkend stel is een korte bereidingstijd van maaltijden weer belangrijker. Afhankelijk van de doelgroep dienen foodondernemingen convenience gestalte te geven.

Culturele verschillen

De Belgische en Nederlandse consument kennen op bepaalde vlakken aanzienlijke verschillen, hetgeen van grote invloed is op het product- en winkelaanbod in het algemeen en het succes van producten of concepten in het bijzonder. Hieronder wordt een aantal verschillen opgesomd om een beeld te geven van de verschillende preferenties van beide groepen consumenten. Overigens zijn er

binnen de landen ook weer (grote) regionale verschillen, maar het voert te ver deze verder onder te verdelen.

- België kent een duidelijk sterkere culinaire cultuur dan Nederland. Gemiddeld is men derhalve wat kritischer als het om de kwaliteit van eten gaat en hecht men meer waarde aan ambachtelijkheid;
- Belgen eten vaker buitenshuis dan Nederlanders. Dit vormt tevens een verklaring voor het relatief hoge aantal restaurants in België. Van de Nederlanders kookt 75% minstens vijf keer per week thuis, in België doet nauwelijks 67% dat. Daarnaast betaalt 25% van de Belgen zonder probleem € 50 voor een etentje, terwijl slechts 6% van de Nederlanders daar geen moeite mee hoeft ¹³;
- Het maatschappelijke leven is anders ingericht. Zo eet de Belg tussen de middag vaak warm, de kinderen eten op school. De Belgische werknemer geeft ook beduidend meer uit in het bedrijfsrestaurant: € 5 tegen 2,60 in Nederland;
- Van de geconsumeerde groenten komt in Nederland slechts 3,3% uit de diepvries, het

¹³ Trendbarometer België-Nederland 2006

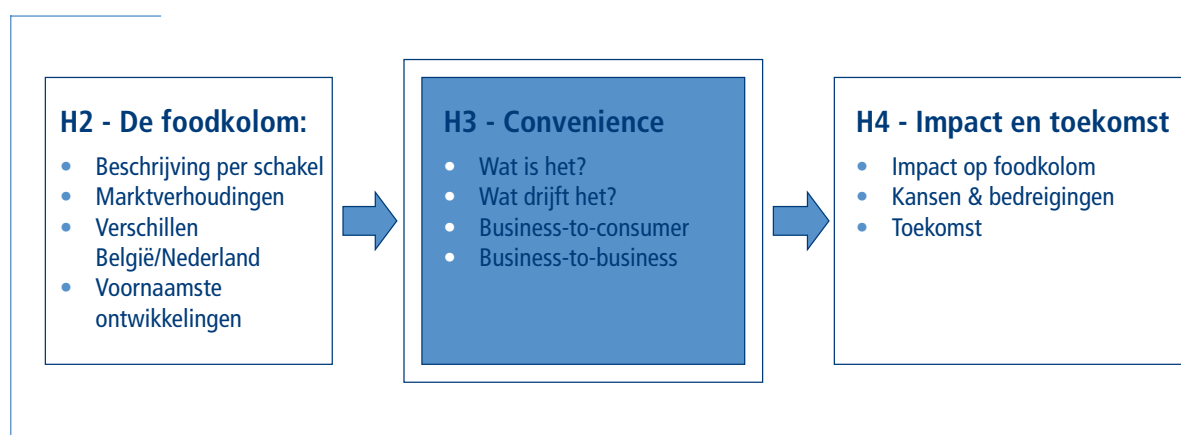
laagste percentage in Europa. In België bestaat 5,5% van het thuisverbruik aan groenten uit diepvries. Veruit de meeste groenten worden in beide landen vers gekocht, ruim 85%;

- In België zijn de geserveerde porties in instellingen over het algemeen groter;
- Belgen eten beduidend meer vlees en vis.

De gemiddelde Nederlanders eet ongeveer 42,5 kilo per jaar, terwijl de gemiddelde Belg 78 kilogram vlees per jaar nuttigt. Overigens eten beide bevolkingsgroepen weinig vis ten opzichte van de rest van Europa;

- In Nederland heeft 66% van de vrouwen een (deeltijd)baan, tegen 54% in België ¹⁴.

3 Convenience nader bekeken



In het vorige hoofdstuk is voor België en Nederland beschreven welke partijen actief zijn in de foodketen, hoe de verhoudingen zijn en welke trends zich binnen de (verschillende schakels van de) keten voordoen. Eén van de meest dominante trends en het centrale thema in dit rapport is convenience.

3.1 Business-to-consumer en business-to-business convenience

In de loop der jaren is de focus van convenience verschoven van de interne bedrijfsvoering (efficiënt omgaan met het product) naar de afnemer. De belangrijkste afnemer is de consument (business-to-consumer-convenience), maar ook de zakelijke markt (industrie, horeca, instellingen) is een substantiële afnemersgroep (business-to-business-convenience). De eerste twee paragrafen gaan in op vraag- en aanbodzijde van B2C-convenience, terwijl paragraaf drie en vier de vraag- en aanbodkant van business-to-business convenience uitdiept.

3.2 De vraagzijde van B2C-convenience

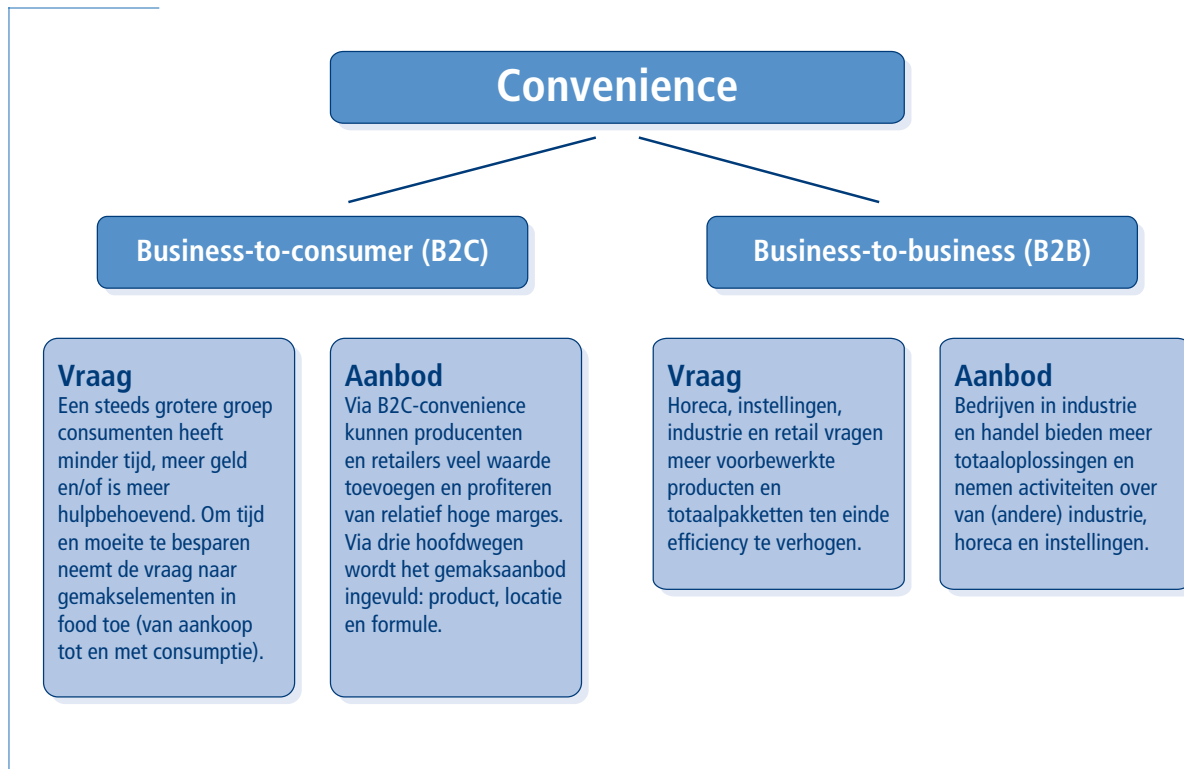
De belangrijkste en grootste markt voor convenience is de consumentenmarkt. Een aantal maatschappelijke, demografische en economische ontwikkelingen heeft ervoor gezorgd dat de markt voor gemakoplossingen in voeding aanzienlijk is gegroeid en verdere groei in het verschiet ligt.

3.2.1 Sociaal-economische ontwikkelingen

Veranderende gezinssamenstelling

Een eerste belangrijke ontwikkeling is het groeiende tijdgebrek bij een steeds groter deel van de bevolking. Een drukker sociaal leven, meer werkdruk, een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen (zie figuur 3.2a), en daarmee het aantal tweeverdieners, en een stijging van het aantal één-persoonshuishoudens (zie figuur 3.2b) leiden ertoe dat de tijd die overblijft voor het halen, bereiden en consumeren van eten en drinken aanzienlijk slinkt.

Figuur 3.1 Convenience: business-to-consumer en business-to-business



Bron: ING Economisch Bureau

Ten slotte zorgt het stijgende aantal echtscheidingen (waarbij eventueel kinderen betrokken zijn) voor een toenemend deel van de bevolking voor een andere gezinssamenstelling (figuur 3.2c). Op het ene moment wordt er individueel gegeten, op het andere moment zijn er kinderen bij. Bij een eventuele nieuwe partner (die ook kinderen kan hebben) zijn er momenten waarop het 'gezin' nog groter is. Dit vraagt om een meer divers foodaanbod.

Meer ouderen

Naast deze maatschappelijke ontwikkeling vormt de sterke toename van het aantal ouderen de komende jaren eveneens een forse stimulans voor de vraag naar gemak. Het aantal 65-plussers als percentage van de totale bevolking stijgt in België van ruim 17% anno 2005 naar 22,4% in 2025. In Nederland groeit het aandeel van 14,2% in 2005 naar 22,0% in 2025 (zie figuur 3.2d).

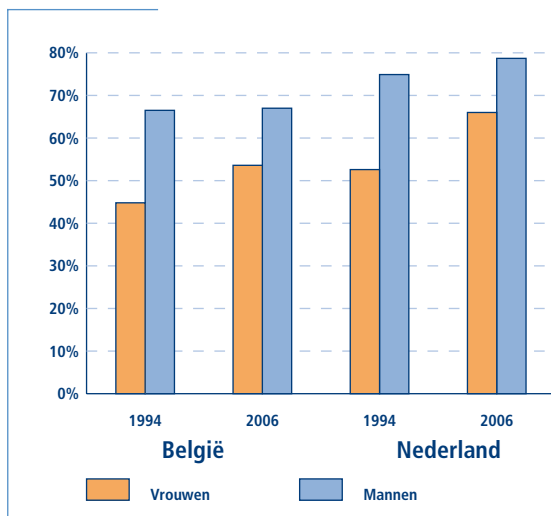
Meer ouderen betekent zeker niet alleen meer vraag vanuit zorginstellingen. De ouderen van morgen zullen gemiddeld langer leven, in betere gezondheid en zijn vermogender. Het is een groep die open staat voor (luxe) maaltijdcomponenten. Daarnaast trekken de gezonde ouderen er meer op uit en zullen ook meer buiten de deur eten en drinken.

Ten slotte is het zeer aannemelijk dat ouderen in de toekomst langer zelfstandig wonen, hetgeen kansen biedt voor cateraars / foodservice groothandels met 'tafeltje-dekje'-concepten.

Meer inkomen

Tegenover de schaarser wordende tijd staat een toename aan (economische) welvaart bij de consument (figuur 3.2e). Juist door deze gestegen rijkdom kan een grote groep consumenten zich producten of concepten die hen tijdsbesparing opleveren, veroorloven.

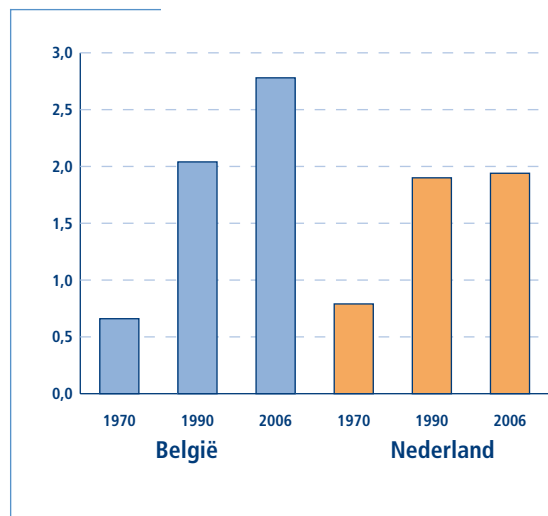
Figuur 3.2a Arbeidsparticipatie vrouwen en mannen, België en Nederland, 1994 en 2006*



* Aantal werkenden in de leeftijdscategorie 15-64 jaar als percentage van totaal aantal vrouwen/mannen in die leeftijdscategorie

Bron: OECD Employment Outlook, 2007

Figuur 3.2c Aantal scheidingen in België en Nederland per 1.000 inwoners, 1970, 1990, 2006

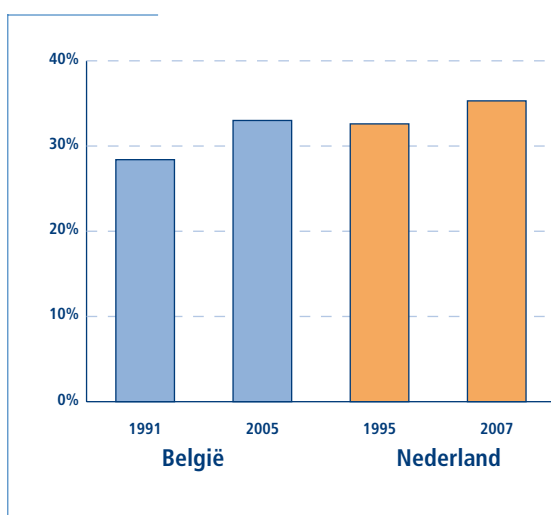


Bron Nederland: CBS

Bron België: Statbel

*Ten opzichte van 2005 is het aantal echtscheidingen in beide landen afgenomen. Een economische hoogconjunctuur zorgt over het algemeen voor een afname aan echtscheidingen

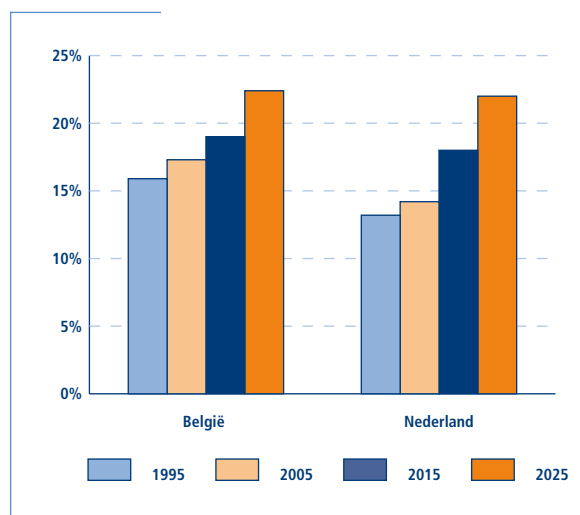
Figuur 3.2b Aandeel éénpersoonshuishoudens in totaal aantal huishoudens, België (1991, 2005) en Nederland (1995, 2007)



Totaal aantal huishoudens anno 2007 in Nederland 7,19 miljoen, in België anno 2005 4,44 miljoen

Bron Nederland: CBS, België: Statbel

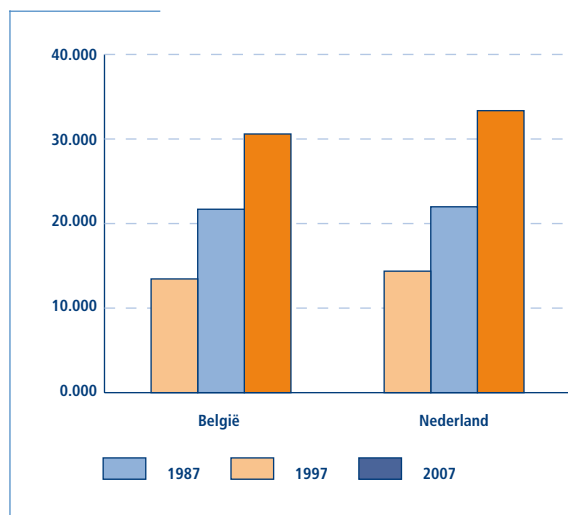
Figuur 3.2d Aandeel 65+ers in bevolking, België en Nederland, 1995, 2005, 2015, 2025



De totale populatie in België groeit licht, van 10,4 miljoen in 2007 naar ruim 10,7 miljoen in 2025. In Nederland groeit de populatie eveneens licht, van 16,4 miljoen anno 2007 tot circa 17,0 in 2025.

Bron: UN World Population Prospects, 2006

Figuur 3.2e Bruto binnenlands product per hoofd van de bevolking, lopende prijzen, in euro's, Nederland en België, 1987, 1997, 2007



Bron: International Monetary Funds, 2007

Consequenties voor voedingspatronen

Voor voedingspatronen hebben deze ontwikkelingen zeer grote gevolgen. Zo zal er meer buiten de deur gegeten worden en op meer verschillende momenten van de dag. Verder zal het toegenomen individualisme ervoor zorgen dat er meer kansen liggen voor meer gepersonificeerd eten. Dit betekent een verdere beweging naar kleinere porties. De afgenomen hoeveelheid beschikbare tijd voor de gemiddelde consument betekent verdere groei in snel te bereiden maaltijden, waaronder voorbereide maaltijdcomponenten.

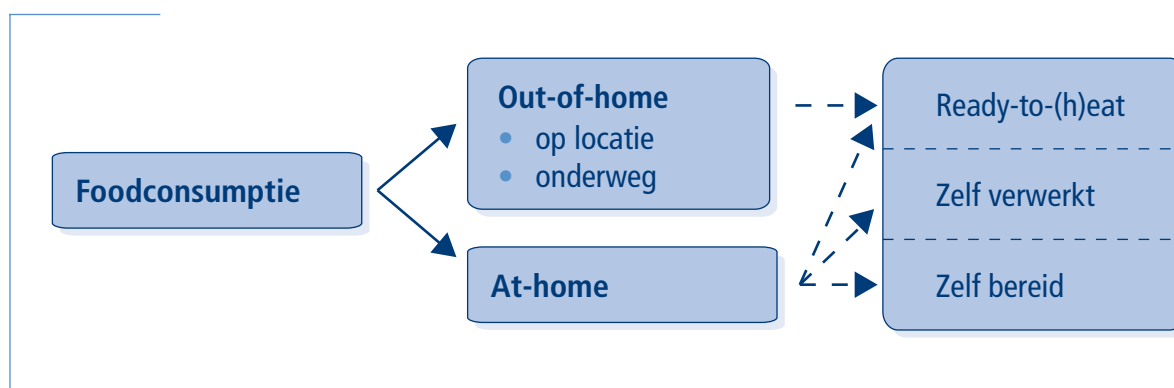
Contrast week en weekend groeit

Tegenover de toegenomen drukte en drang naar een optimale tijdsindeling tijdens de werkweek staat een significante tegenbeweging. Op de momenten dat wel thuis wordt gegeten, zeker in het weekend, steekt de consument hier relatief veel tijd en geld in. Emotie (genieten) is dan bepalend voor de keuze van de consument. In paragraaf 2.6 werd dit contrast al duidelijk bij de consumentenvoorkeuren met betrekking tot de avondmaaltijd. Echter, ook op dit gebied kan toegevoegde waarde in de vorm van convenience worden geboden. Denk bijvoorbeeld aan suggesties voor gerechten in de winkel en het gezamenlijk presenteren van de juiste ingrediënten hiervoor.

3.2.2 Foodconsumptie: plaats van aankoop en mate van zelfbereiding

De hiervoor opgesomde maatschappelijke, demografische en economische ontwikkelingen vormen een stimulans voor de vraag naar gemak. Deze vraag uit zich in verschillende vormen. In figuur 3.3 wordt onderscheid gemaakt tussen consumptie buitenshuis (onderweg en op locatie) en thuis. Bij buitenshuis consumptie is per definitie sprake van ready-to-(h)eat-concepten, terwijl bij thuisconsumptie een duidelijk onderscheid kan worden gemaakt naar de mate van zelfbereiding van maaltijden en dus de mate van convenience. Hieronder worden de vijf onderscheiden categorieën uitgewerkt. Een belangrijke opmerking hierbij dat de

Figuur 3.3 Foodconsumptie: plaats en mate van zelfbereiding



Bron: ING Economisch Bureau

scheidslijnen tussen de verschillende categorieën steeds meer verdwijnen.

Op locatie

Deze categorie wordt gedomineerd door de horeca (cafés, bars, restaurants, hotels, etcetera). Het gemakselement voor de consument zit hem duidelijk in de besparing van moeite. Aan de andere kant kost deze vorm de consument relatief veel tijd, terwijl dat toch een schaars goed is geworden en juist een belangrijke driver van convenience. Het gevolg hiervan is dat een nieuwe trend binnen convenience is opgekomen: het functioneel buiten de deur eten. Dit houdt in dat een etentje wordt gekoppeld aan bijvoorbeeld zakelijke besprekingen. Naast horeca vormen ook de instellingen een substantieel onderdeel van deze categorie.

Onderweg

Onderweg of on-the-road consumptie vormt een steeds grotere markt. Convenience is in feite waar het om draait in deze categorie met als belangrijkste verkooppunten de benzinstations en (gemaks) winkels op stations of langs de snelweg. Deze bedrijven profiteren sterk van de hiervoor genoemde maatschappelijk-economische ontwikkelingen. Tijdgebrek en snelheid tijdens de werkweek zorgen ervoor dat er vaker nog even snel een ontbijtje of lunch buiten de deur wordt gehaald. Hierbij komt dat traditionele eetmomenten verder vervagen en de consument op ieder gewenst tijdstip snel iets wil kunnen kopen.

Ready to (h)eat

De categorie ready to (h)eat / drink (kant-en-klaar) bevindt zich voor een groot deel in de supermarkt. Gemak vormt nog altijd het basismotief voor de aankoop van ready to (h)eat-producten, maar andere trends als genieten en gezondheid gaan in deze categorie een steeds prominentere rol spelen. De groei van van de ready-to-(h)eat markt is voor een groot deel te danken aan technologische vooruitgang, met voor de foodsector als belangrijkste uitvindingen de oven, magnetron/microgolf en stoomovens.

'Ready to (h)eat' kent tevens een groeiende doelgroep in de vorm van de zakelijke afnemers, maar daarover meer in de paragraaf B2B-convenience.

Zelf verwerkt

In deze categorie begint emotie een duidelijk grotere rol te spelen. De mens is geen homo economicus: beleving, voldoening en status zijn tevens belangrijke beweegredenen. Bij thuis verwerkte producten kan convenience nog steeds een aanzienlijke rol spelen. Dit is met name het geval bij voorbewerkte maaltijdcomponenten, wat beschouwd wordt als groeimarkt. Daarnaast kunnen bedrijven gemakselementen toevoegen die meer in de dienstensfeer liggen, bijvoorbeeld door recepten voor te stellen en benodigde producten bij elkaar te presenteren.

Zelf bereid

Ten slotte de categorie 'zelf bereid', waarbij emotie de grootste rol speelt en waar de rol van convenience in vergelijking met de vorige categorieën het kleinst is. Typerend voor trends is dat er ook vaak een tegentrend optreedt: tegenover globalisering de toenemende vraag naar streekproducten en tegenover snelheid en gemak de behoefte om af en toe zelf (uitgebreid) eten te bereiden. Het eerder aangestipte groeiende contrast tussen (werk)week en weekend is hier het gevolg van.

Bedrijven bepalen aanbod

Voor de consument is gemak een element dat blijvend van waarde is. Het bedrijfsleven bepaalt het aanbod op dit vlak. Dit kan via verschillende wegen. De volgende paragraaf geeft een bondige beschrijving van drie dimensies: product, locatie en formule. Het volgende hoofdstuk zal dieper ingaan hoe convenience zich via deze wegen in de foodkolom heeft gemanifesteerd en hoe deze ontwikkeling zich kan doorzetten.

3.3 De aanbodzijde van B2C-convenience

Bedrijven kunnen profiteren van de hoge potentiële marges in convenience. Het aanbod van business-to-consumer convenience kan via diverse wegen worden ingevuld, waarbij product, locatie en formule (in brede zin) de voornaamste zijn. Voor de industrie is het eerstgenoemde aspect de manier om te profiteren van de groeiende consumentenvraag naar gemakoplossingen. Locatie en formule (waaronder assortiment en dus product) zijn juist voor retail en foodservice belangrijk.

Industrie: product

Innovaties in producten bieden mogelijkheden voor fabrikanten tot het genereren van tijdwinst en het besparen van moeite voor de consument. Een convenience product kent (één van) de volgende eigenschappen:

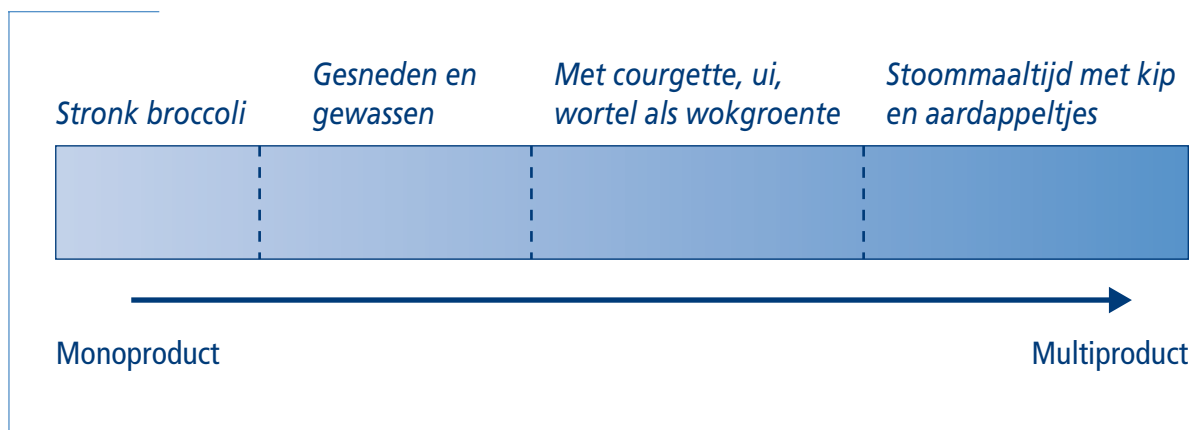
- makkelijk te bereiden;
- makkelijk te openen;
- makkelijk te serveren
- makkelijk te combineren;
- makkelijk te consumeren;
- makkelijk te bewaren;
- makkelijk mee te nemen.

Duizenden producten bezitten wel één of meer van deze eigenschappen, zoals ingeblikte bonen, voorgesneden en gewassen wortels of gesneden kiblokjes. Dergelijke producten worden echter nauwelijks meer als convenience bestempeld. Een nieuw convenience aspect verliest steeds sneller zijn toegevoegde waarde en wordt dan zogenoemd 'mainstream'. Mainstream convenience producten hebben veelal de volgende kenmerken ¹⁵:

- private labels hebben het product veelal ook op de markt gebracht;
- het convenience aspect wordt niet langer gepromoot;
- het convenience aspect zorgt niet langer voor onderscheid ten opzichte van concurrenten;
- er is geen duidelijk 'prijspremie' meer nodig
- focus op volume in plaats van marge.

De relatief korte periode dat een convenience product zich onderscheidt, zorgt ervoor dat innovaties in dit segment elkaar snel op (moeten) volgen. Figuur 3.4 toont de fases die een product, in dit voorbeeld broccoli, op het gebied van convenience kan doorlopen. In eerste instantie vinden handelingen plaats om gemakselementen toe te voegen gericht op het specifieke product (monoproduct). Het voorsnijden en voorwassen zijn de bekendste

Figuur 3.4 Voorbeeld: Convenience bij broccoli, van mono- naar multiproduct



Bron: ING Economisch Bureau

¹⁵ Business Insights, Growth Opportunities in Convenience Food and Drinks, 2005

voorbeelden. Vervolgens worden er andere producten uit dezelfde productgroep toegevoegd en ten slotte zijn er combinaties met producten uit andere productgroepen (multiproduct).

Volgende stappen in innovatie zullen meer en meer plaats (moeten) gaan vinden in de vorm van combinaties met andere wensen van de consument. In paragraaf 2.6 over de consument werd al duidelijk dat deze in het bijzonder 'gezondheid' en 'genot' zijn. Ten slotte kan maatwerk voor veel toegevoegde waarde zorgen.

Retail en foodservice: locatie en formule

Door als retail- of foodservice-onderneming producten aan te bieden op plaatsen waar de consument zich om andere redenen dan de aanschaf van het product begeeft, wordt een invulling gegeven aan de wens van de consument om tijd te besparen. De meest geschikte locaties zijn de locaties met veel *traffic*. Het groeiende winkel-aanbod op stations is de duidelijkste uiting van deze vorm van convenience. Ook drukke winkel- of toeristengebieden zijn geschikte locaties voor 'snelle' gemakswinkels. City Delhaize in België of Spar Express en AH-to-go in Nederland zijn hier voorbeelden van. Ook zijn de kleine foodzaken in benzinstations opgekomen, waarvan de Belgische Panos Corner-winkels en Delifrance (Esso) voorbeelden zijn. Ten slotte winnen buurtwinkels weer terrein, vanwege het voordeel van de nabijheid van thuis. In België speelt Colruyt hier succesvol op in met de Okay-keten, terwijl in Nederland Spar zich focust op een groei in buurtwinkels. Met de juiste formule en excellente logistiek kunnen buurtwinkels succes hebben.

Een ander aspect van locatie betreft bereikbaarheid en de aanwezigheid van voldoende parkeergelegenheid. Om de consument zo veel mogelijk tijd en moeite te besparen van aankoopbeslissing tot en met consumptiemoment zijn ook dit belangrijke aspecten en in die zin convenience.

Een derde dimensie wordt gevormd door de

formule. In het algemeen zijn snelheid en ruime beschikbaarheid van (verse) producten de kritische succesfactoren in de conveniencemarkt. Hiervoor zijn elementen als (ruime of flexibele) openingstijden, (self)-service, kassasysteem, winkelindeling en (presentatie van) het assortiment bepalend voor succes op het gebied van convenience. De winkelindeling wordt voor een belangrijk deel bepaald door het beschikbare oppervlakte. Dit aspect zorgt voor aanzienlijke verschillen tussen het aanbod van convenience food in de Belgische en Nederlandse supermarkten. In Nederland is de ruimte gemiddeld beperkter.

3.4 De vraagzijde van B2B-convenience

Ook in de zakelijke markt is convenience een belangrijke ontwikkeling. Voor emotie is hier veel minder ruimte dan bij de consument en staat efficiency hoog in het vaandel. Dit creëert aanzienlijke ruimte voor groei in convenience. De zakelijke conveniencemarkt kent drie belangrijke afnemersgroepen: de industrie, horeca en catering.

Industrie

De industrie speelt via het maken van eindproducten een belangrijke rol in business-to-consumer convenience. Echter, een groot gedeelte van de voedingsindustrie (en primaire producenten) levert halffabrikaten aan andere branches binnen de voedingsindustrie. In bepaalde gevallen bestaan de geleverde halffabrikaten uit een combinatie van producten, waar in het verleden de producten separaat geleverd werden. Een goede illustratie hiervan zijn de soepindustrie en groentenproducenten, zoals het Belgische Ardo (box 3.1). Taken van de ene schakel zijn hierbij overgenomen door een andere partij. Dit betekent gemak voor de afnemer en toegevoegde waarde voor de leverancier.

Bij business-to-business convenience draait, zoals al eerder aangegeven, alles om efficiency. De partij die het meest efficiënt (tegen de beste kwaliteit)

Box 3.1. Business-to-business convenience: leverancier Ardo en afnemer de soepindustrie

In het verleden leverde Ardo grote hoeveelheden individuele groenten aan soepproducenten. De producent van soep versneed en mixte deze groenten om deze vervolgens verder te verwerken in de soep. Tegenwoordig is het Ardo die aan de soepproducenten de volledig gesneden en gemixte groentepakketten levert. Ardo neemt hierbij dus de activiteiten over van de soepproducenten, zoals de soepproducenten in het verleden weer de activiteit (het snijden van groenten en deze in soep verwerken) van de consument of horeca heeft overgenomen. De gestandaardiseerde activiteiten vinden op deze manier steeds verder terug in de keten plaats.

de activiteiten kan inrichten, zal uiteindelijk aan het langste eind trekken. In het voorbeeld van Ardo en de soepindustrie is dit overduidelijk.

Horeca

Een tweede belangrijke afnemersgroep in de zakelijke markt is de horeca, in Nederland en België samen goed voor een consumentenomzet van bijna € 20 miljard. Hoewel de consument niet naar de horeca gaat om tijd te besparen, wil hij niet lang wachten op het eten. Voor de horeca zorgt een snellere bereiding en bediening voor een hogere omloopsnelheid. Een snelle bereiding zorgt ook direct voor lagere personeelskosten per eenheid product. Daarnaast is het tegenwoordig moeilijk om een goede kok te vinden, waardoor sommige bedrijven noodgedwongen zijn overgestapt op voorbereide producten. Deze drijfveren hebben ertoe geleid dat ook horecagelegenheden over zijn gegaan op het gebruik van diepvries, kant-en-klare maaltijden en sauzen, maaltijdcomponenten en andere gemakproducten. Een positieve bijkomstigheid van gemakproducten voor de horeca is dat, door de tijdwinst in de bereiding, de klant een breder aanbod voorgeschoteld kan worden.

Voor eetgelegenheden is het gebruik van gemakproducten eigenlijk onvermijdelijk om winstgevend te kunnen opereren, tenzij een restaurant in een nichemarkt opereert. Hoe ver een bedrijf hierin wil gaan, verschilt per doelgroep. Over het algemeen is het gebruik van gemakproducten hoger naarmate de gemiddelde menuprijs lager is.

Naast producten, vraagt de horeca ook op het gebied van diensten steeds meer van haar leveranciers. In het verleden werden producten voor een groot deel door de horecabedrijven zelf gehaald. Tegenwoordig heeft de groothandel deze taak grotendeels overgenomen en is beleving op locatie de standaard. De nieuwe stap was de wens van de horeca door één partij belevend te worden, in plaats van contracten bij verschillende leveranciers. Met deze one-stop-shoppingwens en het toenemende gebruik van gemakproducten lijkt de horeca als zakelijke afnemer veel op de consument.

Catering / instellingen

Een derde branche die de afgelopen jaren veel veranderingen heeft doorgemaakt is de cateringbranche. In de instellingenmarkt is uit kostenoverwegingen voor een richting gekozen waarbij grootkeukens gecentraliseerd of verdwenen zijn. In bepaalde gevallen worden cateraars gecontracteerd om eten en drinken te verzorgen. Het marktaandeel van contractcaterers in België en Nederland wordt geschat op respectievelijk 33% en 35% van de totale grootkeukenmarkt (€ 1,7 miljard in België en € 3,2 miljard in Nederland) ¹⁶.

Binnen de verschillende segmenten zijn er grote verschillen in de mate van uitbesteding. Met name de Nederlandse instellingenmarkt doet nog altijd zeer veel in eigen beheer (circa 90%), terwijl in bedrijven de contractcaterers een dominante positie hebben.

¹⁶ GIRA Foodservice, *The contract catering market in Europe, 2006*. N.B. Het Foodservice Instituut Nederland schat het aandeel contractcatering in Nederland op 43%.

Binnen de institutionele markt zorgt de terugtrekkende overheid ervoor dat de focus binnen zorgorganisaties meer verlegd wordt naar kostenbeheersing. Steeds meer zorginstellingen vragen om (kant-en-klare) totaalconcepten van de foodservicegroothandels, omdat:

- de groothandel dit efficiënter en dus tegen lagere kosten kan leveren;
- het tekort aan personeel in de zorg, in het bijzonder vakmensen in de keuken, steeds nijpender wordt;
- de kwestie voedselveiligheid nu meer bij de groothandel komt te liggen en minder bij de instelling.

Dit betekent dat ook voor de warme maaltijdvoorziening meer overgestapt wordt naar voorbereekte of volledig bereide maaltijden en maaltijdcomponenten. De enorme kwaliteitsstijging van convenience producten zorgt er bovendien voor dat ook de smaak van voldoende niveau is. Om kosten te besparen, zullen activiteiten als portioneren en het samenstellen van assortiment worden overgeheveld naar voorliggende schakels in de keten.

Retail

Het overgrote deel van de gemakproducten die te vinden is bij de retail is geproduceerd met de gedachte de consument extra gemak te bieden. Toch speelt ook de retail een rol bij de vraag naar gemakproducten. De personeelsproblematiek is hier de drijvende factor. Op het gebied van bijvoorbeeld kaas en vlees kampt de supermarktbranche met toenemende personeelstekorten, waardoor het snijden en verpakken niet volledig in eigen beheer kan worden genomen. Ook beoogde kostenbesparingen dragen bij aan toegenomen vraag vanuit retail voor gemakproducten. De industrie biedt deze toegevoegde waarde aan de retailer en snijdt en verpakt bijvoorbeeld kaas en vlees. Niet alleen voor de consument, maar in feite ook om een probleem voor de retailer op te lossen.

3.5 De aanbodzijde van B2B-convenience

De aanbodzijde van business-to-business convenience wordt gevormd door de primaire producent / industrie en de groothandel. In enkele gevallen, in het bijzonder voor de kleine horeca, fungeert de retail als leverancier van convenience producten, maar dit gebeurt op relatief beperkte schaal.

Primaire producent / industrie

Omdat de primaire producent en industrie zich voor in de foodketen bevinden, biedt business-to-business convenience in feite dezelfde mogelijkheden als business-to-consumer convenience. De kansen liggen op productniveau, waarbij gedacht kan worden aan bewerkingen als wassen, snijden, verpakken, mengen, portioneren of garen. Het voorbeeld van Ardo in box 3.1 geeft goed weer hoe de industrie die zeer in het begin van de keten opereert convenience kan oppakken. Omdat op deze wijze goede marges gegenereerd kunnen worden, krijgt convenience ook in research & development veel aandacht. Zo kijken industriële bedrijven soms mee in de keuken van instellingen om te zien op welke wijze nog gemak, en dus waarde, is toe te voegen.

(Foodservice) Groothandel

Veel (vers)groothandels hebben zich ontwikkeld van handelaren tot full service-leveranciers van complete assortimenten, gecombineerde pakketten en voorbereekte tot kant-en-klare voedingsproducten. Het is niet ongebruikelijk dat de groothandel zelf ook producten bewerkt, bijvoorbeeld snijden en verpakken. Via een dergelijke formule kan de groothandel veel gemakselementen toevoegen voor de zakelijke afnemer (instelling of cateringbedrijf).

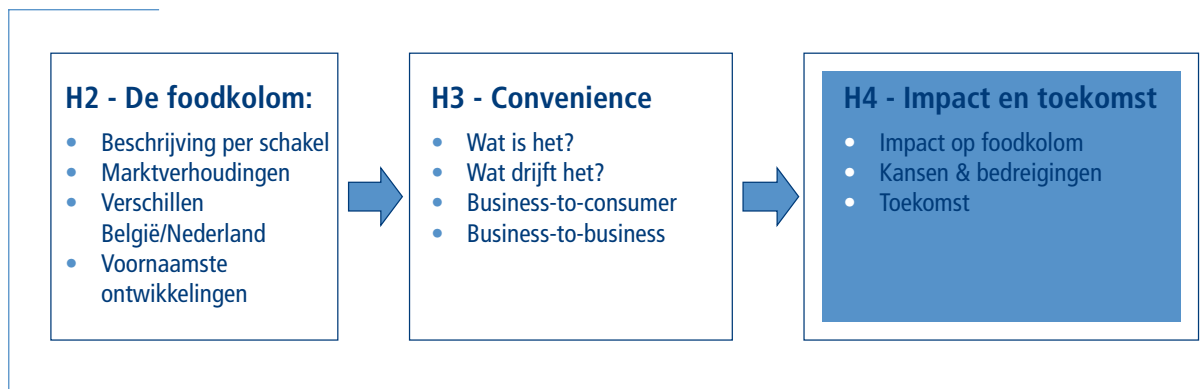
Naast de bereiding van maaltijden, is ook de levering van steeds groter belang in het aangeboden dienstenpakket. Dit wordt versterkt door de ontwikkeling, althans in Nederland, waarbij de verantwoordelijkheid voor budgetten binnen instellingen

op een steeds lager niveau komt te liggen. Dit betekent dat afdelingen zelf kunnen inkopen en individueel worden beleverd.

Ten slotte treedt de foodservice groothandel ook op als aanbieder van convenience richting de horeca. Een belangrijke activiteit die in het verleden bij de horeca lag is de aan huis levering (het transport). Anno 2008 kan deze activiteit bestempeld worden als een 'mainstream' convenience dienst, zoals eerder werd gesproken over

'mainstream' convenience producten. De grens van gemak schuift zodoende op, waarbij nu het totaalpakket en de leveringszekerheid voor toegevoegde waarde zorgen. Ook het bestellen via internet kan hier genoemd worden, maar zal ook snel een standaard dienst zijn. Dit geldt overigens vooral voor de Nederlandse markt. De Belgische foodservicemarkt is wat dat betreft anders ontwikkeld, zoals in paragraaf 2.3 over de groothandel reeds naar voren kwam.

4 Impact en toekomst



In voorgaande hoofdstukken zijn de schakels in de foodkolom beschreven en is meer inhoud gegeven aan het begrip 'convenience'. Dit afsluitende hoofdstuk geeft een analyse van de impact van convenience op de kolom. Daarnaast wordt een toekomstvisie voor de foodsector geschetst, waarbij convenience een centraal thema is.

4.1 Herschikking en integratie van activiteiten

Het meest fundamentele effect van convenience op de foodkolom is de herschikking van activiteiten, waarbij activiteiten (op schakelniveau) in de regel achterwaarts worden overgenomen. Het gevolg hiervan is dat de eindgebruiker in de foodketen steeds minder zelf doet (zie figuur 4.1). Uitzonderingen hierop vormen de zelfbediening in de supermarkt (en nu het zelfscannen) of in bepaalde gevallen het restaurant, waarbij de consument een activiteit overneemt en dit juist als gemak ervaart.

Welke schakel de activiteiten van de laatste groep in figuur 4.1 overneemt, is afhankelijk van het karakter van deze activiteiten, waarbij een onderscheid gemaakt moet worden tussen product- en servicegerelateerde activiteiten. Product-

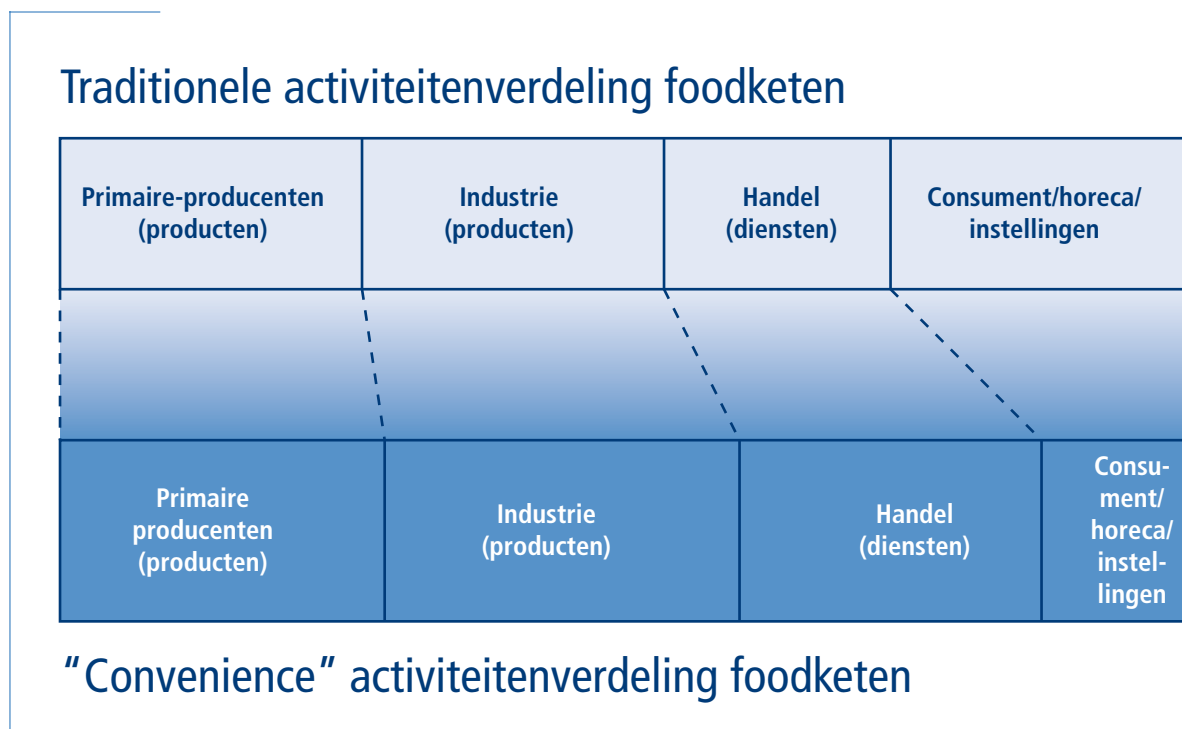
gerelateerde activiteiten als wassen, snijden, mengen of garen zijn traditioneel taken van de industrie, terwijl servicegerelateerde activiteiten als transport ((thuis)bezorging), presentatie of het voorstellen van recepten bij de (detail)handel liggen.

Integratie van extra activiteiten

Convenience heeft nieuwe, specialistische ondernemingen, zoals mengbedrijven en versnijderijen, de kans gegeven zich in de foodketen te positioneren. Bij voldoende schaal worden deze extra activiteiten (of de nieuw opgerichte onderneming) geïntegreerd in bestaande foodbedrijven. Een voorbeeld van een bedrijf dat de 'vrijgekomen' convenience-activiteiten heeft geïntegreerd en er het speerpunt van heeft gemaakt, is groentenverwerker Vezet (box 4.1). Met de nieuwe activiteiten wordt de positie in de keten versterkt.

Doordat partijen zich breder in de keten manifesteren, verdwijnen de traditionele scheidslijnen tussen industrie en handel steeds meer. Zo zijn er versgrooters die groente wassen, snijden en mengen, het vlees garen en aardappelen voorkomen, min of meer industriële activiteiten. Aan de andere kant integreren industriële bedrijven voor-

Figuur 4.1 Activiteitenindeling foodketen: traditioneel vs. convenience



Bron: ING Economisch Bureau

waarts om activiteiten dichterbij de consument uit te voeren. Enerzijds omdat hier veel toegevoegde waarde geboden kan worden, anderzijds om bij de consument een merkbeleving te creëren. Dit leidt tot een strijd om activiteiten die de consument uit handen heeft gegeven. Het gevolg hiervan is een steeds kortere keten en in bepaalde gevallen is de keten via partnerships van begin tot eind “geïntegreerd”.

4.2 Totale ketenintegratie via partnerships

Vanuit de grote servicesupermarkten en foodservicebedrijven zal het streven naar partnerships blijven voortduren. Vanwege hun eisen op het gebied van leveringszekerheid en –betrouwbaarheid, de kwaliteit en het bewerkingsniveau van de producten willen deze partijen een vinger in de pap houden. Voor de voedingsindustrie of groothandel is dit gunstig omdat dit, mits gekozen als partner, een afzetgarantie kan bieden voor vaak langere tijd. Indien leveringszekerheid en kwaliteit van top-

Box 4.1 Vezet: sterke integratie van convenience activiteiten

Vezet werd in 1914 opgericht en richtte zich volledig op de productie van zuurkool. Vanaf 1973 is assortiment en volume sterk gegroeid en verschoof de focus richting versgesneden, gebruiksklare groente, maaltijdsalades en fruit. De vele productbewerkingen die hierbij vereist zijn, liggen allen in handen van Vezet. In de productiehallen, met 750 medewerkers, worden de groenten bewerkt, geschoond, gesneden, gewassen, gedroogd en verpakt. Via geconditioneerd transport worden de producten bij de klant (o.a. Albert Heijn) afgeleverd.

Vezet heeft ervoor gekozen de extra activiteiten die vrijgekomen zijn door de convenience trend te integreren in het bedrijf en als unique selling point te gebruiken. Door zo direct bij het gehele verwerkingsproces betrokken zijn, wordt de keten kort gehouden. Zowel retailer, leverancier als Vezet profiteert hiervan.

Bron: ING Economisch Bureau, www.vezet.nl

niveau is, is prijs minder een issue. Voor beide partijen is dit gunstig voor de marges en vervolgens zijn er ook meer mogelijkheden tot innovatie. In veel branches, bijvoorbeeld de vleesbranche, vindt een veelheid aan contractonderhandelingen plaats en ligt de focus zeer sterk op prijs. Voor innovatie is er vervolgens weinig tijd en aandacht. In de relatie supermarkt-fabrikant (of primaire producent) is soms sprake van een vicieuze cirkel als het gaat om innovatie. In markten waarin de prijsdruk enorm is, zoals Duitsland, liggen de marges voor zowel supermarkt als fabrikant laag. Als gevolg hiervan ligt de focus op schaal en niet op variatie en innovatie (bijvoorbeeld op het gebied van kant-en-klaarmaaltijden). Dit in tegenstelling tot de Engelse markt, in het bijzonder de regio Londen, waar er een zeer groot divers aanbod kant-en-klaarmaaltijden is, die nota bene relatief kort houdbaar zijn. Zowel fabrikant als retailer maken hier goede marges.

Tegenover de voordelen van afzetgarantie en innovatiemogelijkheid brengen partnerships wel het risico mee van afhankelijkheid. Vanuit dit oogpunt is een brede, eventueel, internationale klantenkring wenselijk.

De meest verregaande vorm van een partnership is wanneer één partij, de serviceprovider, verantwoordelijk wordt voor een breed productenpakket van een afnemer. Een voorbeeld van een dergelijke brede samenwerking is de partnership tussen Greenery-dochter Den Hollander en Plus Retail. Eerstgenoemde bouwt voor Plus een distributiecentrum en wordt leverancier van verse AGF, vlees, gebak, toetjes, kaas, vleeswaren, vis en maaltijden. Plus bindt zich voor een termijn van tien jaar. Dit type ketenbeheersende samenwerkingsverbanden zullen er in de toekomst meer zijn en met een meer internationaal karakter.

Dergelijke partnerships beperken zich niet alleen tot de categorie vers/koelers, maar zullen ook

steeds meer in de categorie diepvries plaats vinden. In België hebben diepvriesgroenteproducent Pinguin en Delhaize reeds afspraken gemaakt over exclusieve levering.

Automatisering sleutel tot succesvolle partnerships

Een essentiële factor in de bedrijfsvoering is automatisering. Dit aspect in combinatie met informatiedeling wordt alleen maar belangrijker als het gaat om verticale partnerships. In Nederland is C1000 vrij ver met proeven waarbij gebruik gemaakt wordt van Radio Frequency Identification (RFID), iets waar Wal-Mart jaren geleden op is overgestapt (en dit tevens eiste van zijn leveranciers). Bij volledige verticale implementatie van dergelijke toepassingen worden enorme kostenvoordelen behaald, voor alle partijen in de keten. Ook EDI (Electronic Data Interchange) is een noodzaak om tot optimale samenwerking te komen. Het gestandaardiseerd verzamelen van gegevens van alle vestigingen van een supermarktketen blijkt nog niet altijd een vanzelfsprekendheid, terwijl dit een basisvoorwaarde is om te komen tot een optimaal verwerkend systeem van automatic replenishment. Met dit systeem krijgt de leverancier direct door hoe de voorraadpositie van de retailer zich ontwikkelt. Omdat de informatie direct beschikbaar is, kan de leverancier voor een effectieve aanvulling van het product zorgen en zodoende de out-of-stockgraad minimaliseren.

4.3 Meer horizontale integratie en schaal

Een belangrijk onderdeel van convenience, in feite voor elke schakel in de keten, is het one-stop-shoppen. Al eerder kwam naar voren dat dit in de groothandelssector in Nederland tot een duidelijke afname van het aantal specialistische groothandels heeft geleid, terwijl het aantal groothandels met een breed assortiment is toegenomen. Verbredingen zijn ook te zien in de industrie. Een goed voorbeeld, zeker op het gebied van convenience, is de overname van Oerlemans Foods door

VION in 2007. Hiermee verbreedde de Nederlandse vleesgigant haar werkterrein met groenten met als uiteindelijk doel om alle maaltijdcomponenten (aardappelen, groenten, vlees) in het bedrijf op te nemen.

Voor de nabije toekomst zullen dergelijke ontwikkelingen verder doorzetten, in het bijzonder bij de grote partijen. Dit hoeft niet per sé via acquisities, ook vergaande horizontale partnerships zijn een mogelijkheid om een uitgebreid gamma te kunnen aanbieden.

Tot nu toe is schaal en een extreem breed assortiment gepresenteerd als succesfactor voor een onderneming. Sectoraal gezien is het zeker een tendens die zich nog sterker zal manifesteren in de toekomst. Op bedrijfsniveau gezien betekent schaal echter geen garantie voor succes, vanwege verschillende (complexiteits)risico's waar rekening mee gehouden moet worden. Gewaakt moet worden voor een groeiende afstand tussen eigenaren, leidinggevend en personeel. De flexibiliteit neemt af, interne communicatie wordt gecompliceerder, belangentegenstellingen nemen toe waardoor ook de betrokkenheid van werknemers kan afnemen en ziekteverzuim kan toenemen. Een ander, meer exogeen, verschijnsel betreft een toename in administratieve werkzaamheden, mede als gevolg van toenemende verplichtingen op het gebied van milieu en arbeidsrecht. Door ICT optimaal in te zetten, kunnen de extra administratieve lasten wel beperkt worden. ICT is ook een essentieel middel om de interne communicatie in grote organisaties effectief en efficiënt te laten verlopen.

Ten slotte het belangrijke aspect van focus, wat in het gedrang komt bij schaalvergroting en vooral -verbreding. Een multinational als Unilever heeft dit in veranderende marktomstandigheden ervaren en stootte productlabels als Iglo, Mora en Boursin af om meer focus aan te kunnen brengen op de kernbrands.

4.4 Eisen transparantie versterken trend van ketenintegratie

Reeds eerder in het rapport aangehaald is het momenteel zeer relevante onderwerp voedselveiligheid en, in het verlengde hiervan, kennis over de herkomst van foodproducten en het fysieke traject dat deze producten doorlopen. Het belang van voedselveiligheid en product traceability is enerzijds vergroot omdat de consument minder zelf kookt en hier mee een stuk 'vertrouwen' uit handen geeft. Anderzijds zijn er in de recente geschiedenis enkele crises geweest (BSE, MKZ, dioxine, varkenspest) in de foodsector die het veiligheidsaspect eveneens een stuk belangrijker hebben gemaakt. Retailers, maar ook instellingen, willen garanties dat het geleverde product volgens bepaalde normen tot stand gekomen is en eisen ook certificering hiervan. Op hun beurt eisen de leveranciers van voedingsmiddelen weer van hun toeleveranciers dat volgens bepaalde standaards gewerkt wordt. Ook met regelgeving wordt dit proces gestuurd. Zo is het vanaf 1 januari 2008 verplicht om op verpakkingen van alle groente en fruit (en niet meer alleen voor producten waar de EU-handelsnorm van kracht is) het land van herkomst te vermelden.

Het toenemende belang van product traceability betekent aanzienlijke investeringen in datasystemen, het aanstellen van controleurs en bovenal ketensamenwerking. Alle partijen in de foodkolom zijn immers gebaat bij een veilige, transparante en gesloten keten.

Convenience maakt de uitdaging van ketentransparantie lastiger, omdat in bepaalde gevallen bij convenience producten sprake is van een combinatie van producten, denk aan gecombineerde groentepakketten. Voor handelaren is het niet altijd evident waar de individuele groentebestanden vandaan komen en wat er mee gebeurd is. Uitvoerige controle van je zakenpartners en het houden van audits worden standaard onderdelen

van de bedrijfsvoering. Ook in dit verband is een korte keten wenselijk en wordt de behoefte om slechts met enkele betrouwbare partners zaken te doen versterkt.

4.5 Integratie foodretail en foodservice

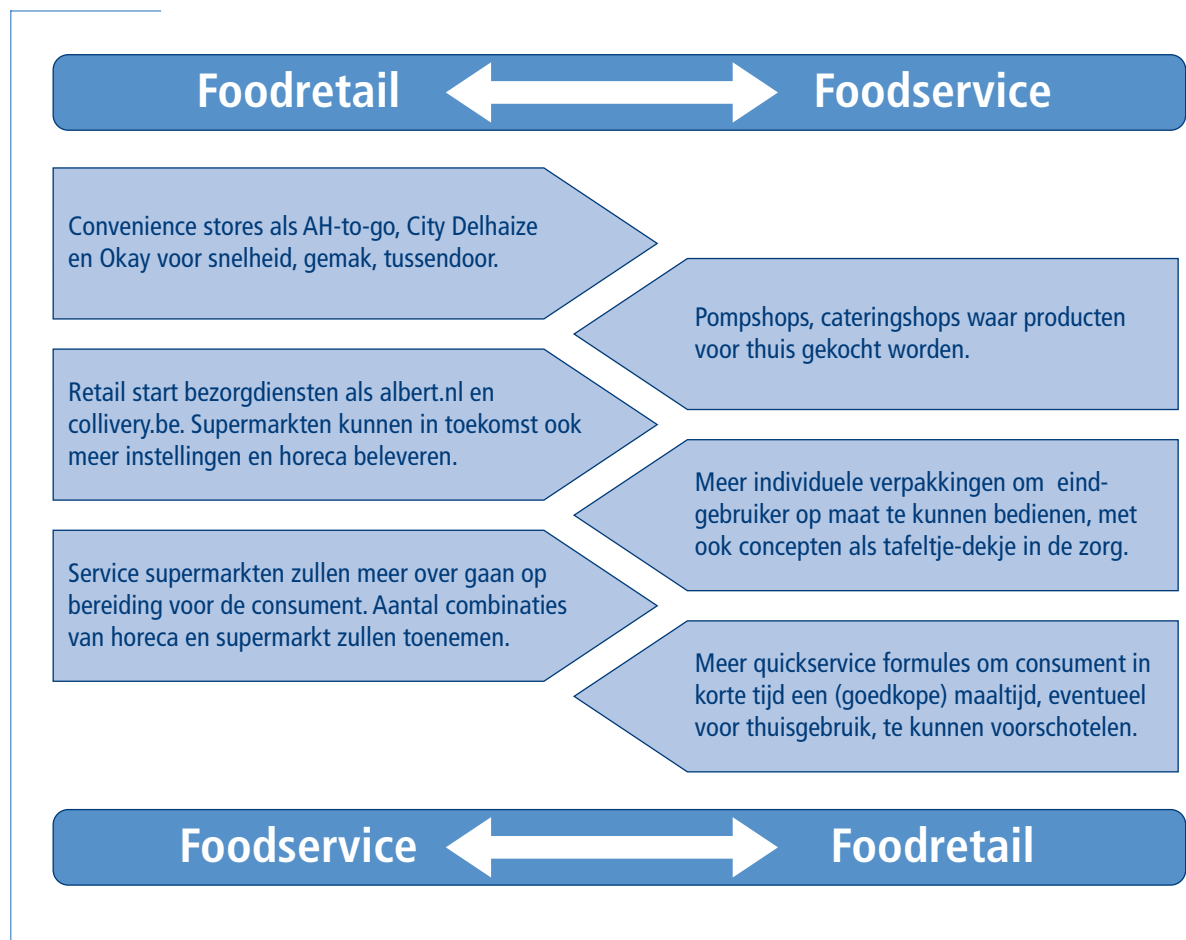
Naast integratie bij groothandel en industrie stimuleert convenience ook een verdere integratie tussen (de servicegerichte) foodretail en foodservice. Deze beweging wordt zeker niet alleen vanuit de supermarkten ingezet, maar ook horeca en catering maken juist stappen richting retail (zie figuur 4.2). Een belangrijke beperking voor de foodretail in Nederland is het winkelvloeroppervlak. De supermarkten in de binnensteden zijn simpelweg vaak te klein om een uitgebreid conve-

nience assortiment op te nemen, laat staan in de vorm van een horeca-achtige formule als La Place.

De voor foodretail zo belangrijke oppervlakte om wel een horecaconcept te kunnen integreren, is eventueel te vinden aan de rand van steden. Belangrijkste obstakel hierin is de regelgeving omtrent perifere detailhandel en horecavergunningen. Naar verwachting zullen de mogelijkheden voor de Nederlandse retail om meer foodservice-elementen op te nemen en om zich meer aan de rand van steden te vestigen in de toekomst toenemen.

Voor Belgische supermarkten liggen kansen op een vergelijkbaar vlak en hebben de supermarkten zelfs het voordeel van grootte aan hun zijde. Aan

Figuur 4.2 Toenemende integratie foodretail en foodservice



Bron: ING Economisch Bureau

de andere kant weten de Nederlandse supermarkten op dit moment beter een sfeer van kwaliteit en ambachtelijkheid mee te geven aan de producten. In een dergelijke omgeving past een eetgelegenheid goed. Zeker omdat Belgen op culinair gebied veeleisend zijn, moet de uitstraling van Belgische supermarkten sterk veranderen om de combinatie met (op locatie) foodservice succesvol te kunnen invullen.

4.6 Kansen blijven voor specialisten, regionale en nichespelers

Tot dusver wijzen alle signalen op verdere schaalvergroting en ketenintegratie. Voor kleinere spelers wordt het steeds moeilijker om te voldoen aan de eisen van de huidige tijd, bijvoorbeeld op het gebied van product traceability en investeringen. Dit betekent ook zeker dat het aantal kleine ondernemingen in de foodbranche en tevens het aantal specialistische ondernemingen verder zal dalen. Dit betekent echter zeker niet dat deze groep zal verdwijnen en er op individueel niveau geen groeimogelijkheden liggen. Integendeel.

Kleine ondernemingen kunnen over het algemeen flexibeler opereren en kunnen gaten opvullen die de volumespelers laten zitten. Regionale spelers bieden een meer persoonlijke relatie met hun afnemers, wat voor veel ondernemers nog altijd van grote waarde is.

Ten slotte blijft er altijd ruimte voor creatieve, jonge ondernemers met frisse ideeën. Wel zal het zo blijven dat zeer succesvolle (nieuwe) producten snel, in de toekomst waarschijnlijk nog sneller, worden gekopieerd, denk bijvoorbeeld aan smoothies (wat overigens al in de jaren '30 in de VS is uitgevonden) van het Britse Innocent. Daarnaast zijn nieuwe ondernemingen, die met een innovatie groot en succesvol zijn geworden, een interessante overnameprooi voor branchegiganten.

4.7 Gemak wordt randvoorwaarde

In paragraaf 2.6 over de consument kwam naar voren dat gemak, gezondheid en genieten op dit moment de belangrijkste wensen zijn van de consument, waarbij gemak de meest structurele trend lijkt. Genieten en gezondheid zijn de laatste paar jaar 'ineens' sterk opgekomen, wat wellicht zelfs een gevolg is van de convenientetrend. De opkomst van in het bijzonder kant-en-klaarmaaltijden was zo iets geweldigs dat de consument weinig aandacht besteedde aan de kwaliteit (zowel qua smaak als qua gezondheid) van dit foodproduct. Dit is de afgelopen jaren zeer sterk veranderd en de groei van volledig kant-en-klare maaltijden kwam hiermee onder druk te staan. Een positief gevolg is dat druk vaak leidt tot innovatie en fabrikanten wisten de kwaliteit van de maaltijden sterk te verbeteren. Daarnaast zijn gezonde kant-en-klaarmaaltijden op de markt gekomen zoals maaltijdsalades. Toekomstige successen zitten in producten en diensten die meerdere behoeften van de consument vervullen. Naast kwaliteit staan hierbij voor de komende jaren twee begrippen centraal: vers en maaltijdcomponenten.

Vers

De consument wil in toenemende mate het idee hebben dat de foodproducten die hij aanschafft vers zijn. Dit geldt niet alleen voor de producten in de supermarkt, maar ook in horeca en instellingen. Voor producenten ligt hier de voornaamste uitdaging, omdat convenience elementen (denk aan versneden fruit en groente) en vers niet altijd bevorderend zijn voor elkaar.

Cruciaal hierin is het logistieke aspect, waarbij een optimale afstemming van leveringsmomenten tussen industrie, groothandel en foodservice/retail vereist is. Een zo kort mogelijke keten is in dit verband wenselijk. Ketenintegratie, eventueel via partnerships, wordt hiermee verder gestimuleerd.

Maaltijdcomponenten

Een tweede veelgehoorde opmerking is de trend naar meer maaltijdcomponenten. Op deze manier heeft de consument niet alleen een vinger in de pap bij de keuze van hoeveelheid en samenstelling, maar heeft ook nog enigszins het waardevolle gevoel te 'koken'. Deze tendens naar maaltijdcomponenten is één van grootste kansen voor de industrie en retail binnen de foodsector, omdat het in Nederland en België nog relatief onontgonnen terrein is, zeker in vergelijking met bijvoorbeeld de Verenigde Staten.

Belgische en Nederlandse consument groeien naar elkaar toe

Het lijkt alsof de Nederlandse consument 'leert' van de Belgische en andersom. Steeds meer ontstaat er in Nederland oog voor lekker eten, waarvan de stijging van het aantal restaurants met één of meerdere Michelinsterren een bevestiging is. De Belgische consument daarentegen vernederlandst, wat inhoudt dat eten en drinken meer rationeel benaderd worden. Zo beschouwd heeft convenience, wat uiteindelijk een rationele trend is, in België nog veel groeimogelijkheden. In Nederland liggen voor wat betreft de hier beschreven trend kansen op het gebied van luxe convenience.

Invloed hogere prijzen op convenience

Ondanks het feit dat foodprijzen in België en Nederland niet hoog zijn, is de prijs van convenience in de supermarkt in bepaalde gevallen nog redelijk hoog of is de perceptie van de consument in ieder geval als zodanig. Eerder in het rapport werd al gesproken over de sterke prijsstijging in veel productcategorieën. Dit kan betekenen dat ook convenience producten aanzienlijk in prijs stijgen en bijvoorbeeld een kant-en-klare maaltijd van € 4,50 richting de € 5 euro gaat. De drempel voor de consument kan zodoende te hoog worden, waardoor volumes in de convenience markt onder druk staan. Ook voor de horeca geldt de problematiek van stijgende prijzen van voedingsmiddelen. De verkoopprijs is al, zeker in Nederland,

een heikele kwestie en een verdere verhoging zal de volumes zeker aantasten. Aan de andere kant dwingen stijgende inkoopkosten de horeca-ondernemingen tot nieuwe stappen. Meer inkoop van convenience producten is een mogelijkheid.

In hoeverre er een effect zal optreden hangt natuurlijk af van de mate van prijsstijging en hoe deze zich verhoudt ten opzichte van conventionele foodproducten. Als bijvoorbeeld een krop sla 10 cent duurder wordt en gesneden en gewassen sla eveneens 10 cent duurder neemt het relatieve prijsverschil tussen conventionele en convenience producten af ten gunste van de laatste categorie. Op die manier kan convenience zelfs bij prijsstijgingen profiteren.

4.8 Uitdagingen per schakel

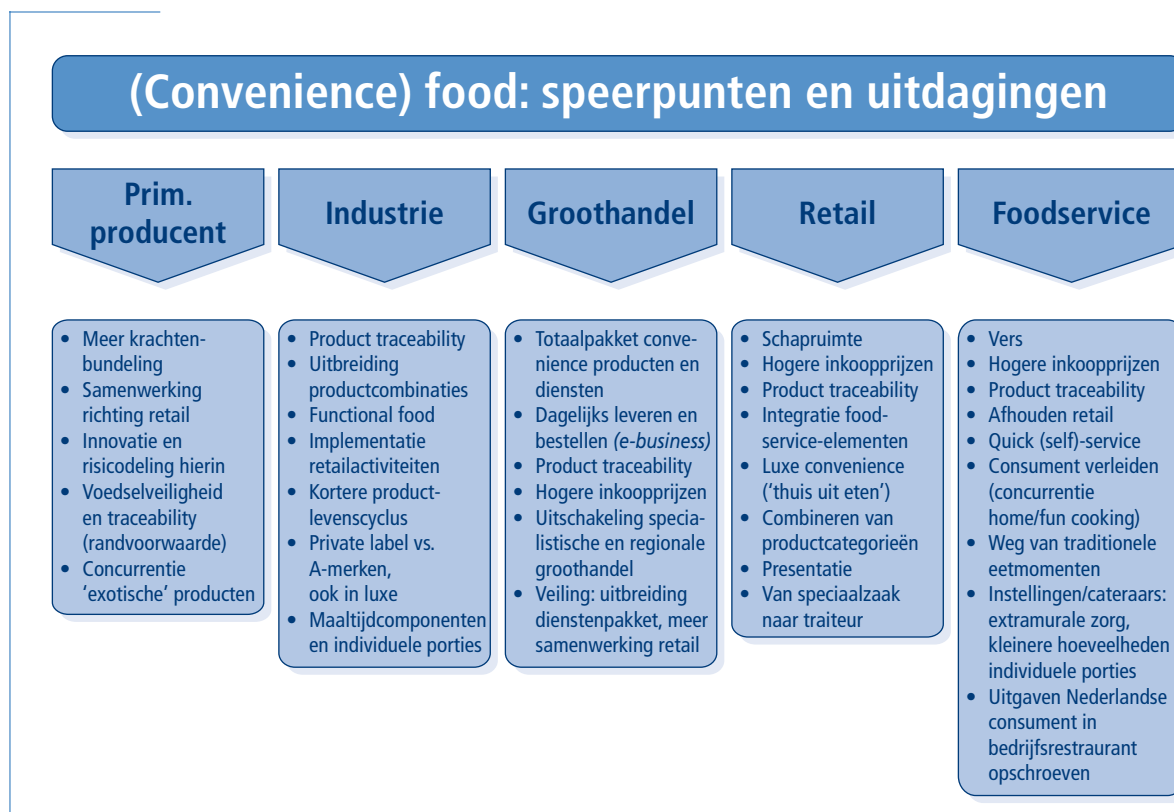
In voorgaande paragrafen zijn de belangrijkste ketenbrede ontwikkelingen die in de foodsector spelen de revue gepasseerd. Hoofdtrend hierin is ketenintegratie, waarbij voedselveiligheid, schaalvergroting en veranderende consumentenwensen (vers en maatwerk) subtrends zijn. In deze afsluitende paragraaf worden per schakel de voornaamste uitdagingen en speerpunten beschreven, waarbij convenience als uitgangspunt is genomen. Convenience blijft namelijk een groeimarkt, omdat de basis van convenience wordt gevormd door efficiency. Het vergroten van efficiency zal altijd worden nagestreefd, waarbij alleen emotionele beweegredenen de groei kunnen beperken.

Figuur 4.3 geeft een overzicht weer met de voornaamste speerpunten en uitdagingen met betrekking tot (convenience in) de foodsector, uitgesplitst naar schakel. Hieronder volgt per schakel een korte uiteenzetting van de voornaamste punten.

4.8.1 Primaire producent

De primaire producent is al jarenlang de schakel met de minste macht. Enerzijds omdat zij in het begin van de keten zit en de structurele trend juist

Figuur 4.3 (Convenience) Food: belangrijkste speerpunten en uitdagingen voor de verschillende schakels



Bron: ING Economisch Bureau

een machtsverschuiving richting het eind van de keten is. Anderzijds kenden de afgelopen jaren een overaanbod aan agrarische producten. De in 2006 ingezette prijsstijging van voedingsmiddelen, als gevolg van nieuwe vraag-aanbodverhoudingen, is hoogstwaarschijnlijk structureel en versterkt de positie van de primaire producent. Desalniettemin is het voor de primaire producent noodzakelijk om zich sterker te positioneren, waarbij verdere bundeling van krachten onontbeerlijk is. Via deze weg zijn ook innovaties beter te realiseren. Voor primaire producenten zijn risico's bij innovatiepogingen namelijk zeer groot en bij een mislukt product ligt al snel een faillissement op de loer. Samenwerking is op dit gebied dus cruciaal.

Deze samenwerking houdt niet op bij horizontale samenwerking, ook verticaal zijn er voldoende kansen. Partnerships met de industrie zijn al vrij ver ontwikkeld en in veel gevallen zijn primaire producent en industrie min of meer geïntegreerde par-

tijen. Samenwerking tot en met retail is echter nog onderontwikkeld en voor de (gebundelde) primaire producenten zijn hier mogelijkheden. Hierbij is het noodzakelijk dat de primaire producent zijn dienstenpakket verder uitbreidt. Dit kan via versnijden, mengen of verpakken van producten, maar een belangrijke asset van de primaire producent is kennis van producten. Zeker in een tijd waarin de consument wil weten wat hij eet, is dit een belangrijke toevoeging voor de retail, waar inkopers elkaar relatief snel opvolgen en zich steeds minder ontwikkelen tot productspecialisten. Ten slotte zal meer moeten worden meegedacht over nieuwe concepten en presentatie van het assortiment.

4.8.2 Voedingsindustrie

De convenientetrend heeft de voedingsindustrie in het algemeen geen windeieren gelegd, omdat veel activiteiten 'overgeheveld' zijn naar de industrie. Zodoende heeft de industrie relatief veel waarde kunnen toevoegen aan de verschillende food-

producten. Verdere innovatie is, met name voor de A-merkfabrikanten, de voornaamste uitdaging voor deze bedrijfstak. Hierbij komt nog eens de moeilijkheid dat productlevenscycli aanzienlijk korter worden en succesvolle innovaties steeds sneller overgenomen worden door private label.

Mogelijkheden tot productinnovatie op het gebied van convenience lijken vooral te liggen in functional food en in het uitbreiden van productcombinaties (“over categorieën heen denken”). Een producent van zoetzure saus zou zich wellicht ook moeten toeleggen op rijst of samenwerking zoeken met een dergelijk bedrijf. Kansen voor convenience innovaties liggen meer in de hoek van droge kruidenierswaren (dkw) / ambient dan in bijvoorbeeld het koelversassortiment, waar productinnovatie op het gebied van convenience zich al verder heeft ontwikkeld. In de categorie dkw / ambient zijn nog relatief veel ‘traditionele’ producten te vinden. Ten slotte zal ook samenwerking tussen food en non-food, zoals bij Senseo en de Beertender plaats heeft gevonden, meer voorkomen.

In paragraaf 4.7 (gemak wordt randvoorwaarde) is reeds gerefereerd aan de trend naar vers en maaltijdcomponenten, wat voor individuele partijen in de industrie veel mogelijkheden biedt. Een uitdaging hierbij is de vers- en smaakperceptie bij de consument vergroten, met name van kant-en-klare foodproducten en diepvries.

Verpakkingsindustrie

In het rapport is enkele malen gesproken over verpakkingen. Omdat de focus in dit rapport op de foodketen lag, zijn aanverwante branches als de verpakkingsindustrie niet apart behandeld. De verpakkingsindustrie kan bestempeld worden als meest relevante aanverwante branche voor de foodsector, zeker als het gaat om convenience, en verdient daarom zeker aandacht. Om die reden is in box 4.2 een korte visie gegeven op (de toekomst van) deze branche.

4.8.3 Groothandel

Met het teruglopen van het aantal groentespecialisten en de slagers zal ook het aantal specialistische groothandels verder afnemen. Deze trend heeft zich in Nederland al sterker gemanifesteerd dan in België, waar meer waarde gehecht wordt aan ambachtelijkheid. Maar ook in België zal deze ontwikkeling zich blijven voordoen. Groothandels staan voor de uitdaging zich breder te presenteren met een uitgebreider pakket aan producten en diensten. Met name in Nederland is deze beweging al geweest en (regionale) groothandels die nog steeds gespecialiseerd zijn in één product zijn hier kwetsbaar. Het breder wordende assortiment brengt moeilijkheden met zich mee op het zo belangrijke aspect van voedselveiligheid. Zoals al gezegd is ketenbrede samenwerking hierin essentieel en de groothandel speelt hierin als distributeur (verspreider) een sleutelrol.

Groothandels die leveren aan supermarktketens, bijvoorbeeld in de AGF, hebben dikwijls een grote schaal. Hiervoor gelden andere regels dan de foodservicegroothandel, omdat het aantal afnemers beperkt is. In deze branche zullen in de toekomst alleen nog maar ketenbrede partnerships zijn. Regionale spelers hebben nog wel mogelijkheden, maar het belang van nationale of zelfs internationale (inkoop)samenwerking zal toenemen.

4.8.4 Foodservice

In dit kanaal is een onderscheid tussen horeca en cateraars/instellingen relevant.

Horeca

De belangrijkste bedreiging voor het horecakanal is besproken in paragraaf 4.5 en betreft de integratie van het retailkanaal. Om het hoofd te bieden aan de opmars van supermarkten in foodservice moet de horeca de consument verleiden. De mogelijkheden liggen vooral in quick service eetgelegenheden, waar de consument tegen een betaalbare prijs snel een goede maaltijd kan nut-

Box 4.2 Verpakkingsindustrie, een aparte tak voor de foodsector

Convenience

Een belangrijke toeleverancier van de foodsector, zeker op het gebied van convenience, is de verpakkingsindustrie. Cruciale gemakaspecten zijn niet alleen het openen van verpakkingen, maar ook het sluiten en opbergen van foodproducten. Daarnaast zorgt de convenience trend ervoor dat er meer nadruk komt te liggen op extra eigenschappen van verpakkingen, zoals het vers houden van vlees, groenten en fruit en de mogelijkheid om maaltijden te verwarmen. Ook breidt de intelligentie van verpakkingen zich uit. Zo zijn er inmiddels verpakkingen die de gebruiker kunnen vertellen of de inhoud nog vers is. Deze eigenschappen brengen gemak naar de consument. Via dergelijke toegevoegde waarde kan een verpakkingsbedrijf zich onderscheiden in de zeer op prijs georiënteerde verpakkingsindustrie.

Naast de consument kunnen verpakkingen ook voor de bedrijfsmatige afnemer winsten genereren. Slimme verpakkingen zorgen er bijvoorbeeld voor dat een product opvalt in het schap, efficiënt uitgesteld kan worden en goed getransporteerd. De hele foodkolom profiteert hiervan.

Partnerships

Omdat een verpakking tegenwoordig meer is dan een mogelijkheid om een product goed te houden, verandert ook de samenwerking tussen producent van voedingsmiddelen en verpakker. Tot op heden werkte de verpakkingsindustrie vooral op afroep van de industrie. Door de snelle innovaties is het echter noodzakelijk om – zowel vanuit de voedingsmiddelen- als verpakkingsindustrie – snel in te spelen op nieuwe trends. Eigenlijk moeten beide er zelfs op vooruit lopen. Mede daarom zien we steeds meer partnerships ontstaan waarbij gezamenlijk nieuwe verpakkingsoplossingen worden gepresenteerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de nieuwe Tetra Recart die gebruik wordt in de conservenindustrie of in de vernieuwde melkverpakkingen van Albert Heijn. Gemak en het ontwikkelen van gemakvoeding staan op dit moment centraal in de samenwerkingsverbanden tussen voedingsmiddelen- en verpakkingsindustrie. Maar ook andere trends als goedkoop, gezond en vooral groen bieden mogelijkheden.

Met name dat laatste aspect staat centraal in het bedrijfsplan van verpakkingsbedrijven. Door het veelal kortstondige gebruik van verpakkingen hebben deze een zeer vervuilende signatuur. Verpakkingsbedrijven en hun opdrachtgevers zijn zich hiervan steeds meer bewust. Eén van de oplossingen om hiermee om te gaan, is de verdere ontwikkeling van duurzame verpakkingen, zoals bioplastics (verpakkingen gemaakt van bijvoorbeeld aardappelzetmeel of mais). Ondanks dat toepassingen op grote schaal voor voedingsmiddelen wellicht nog ver weg zijn, liggen er wel degelijk mogelijkheden. Maar de voedingsmiddelen- en verpakkingsindustrie werken ook samen om bijvoorbeeld de hoeveelheid verpakkingsafval te verminderen. Zo is het volume aan zinloos verpakkingsmateriaal de laatste jaren aanzienlijk geslonken. Ook wordt er inmiddels van veel producten een 'ecologische voetafdruk' gemaakt en wordt er bekeken in welke stadia van het productie- en consumptieproces duurzamer met product kan worden omgegaan. Een verpakking die hieruit voortkomt is bijvoorbeeld de plastic whiskyfles die in Britse supermarkten te koop is. Dit vraagt om een omslag in het denken van de consument, maar zorgt ook voor een vermindering van bijvoorbeeld de CO₂-uitstoot tijdens het transport.

Bron: ING Economisch Bureau

tigen. Aan inkoopzijde speelt convenience hierbij eveneens een grote rol.

Ook traiteur-achtige afhaalconcepten waar de consument de keuze heeft uit een uitgebreid assortiment van versbereide producten vormt een groeiemarkt. Ook zal foodservice zich nadrukkelijker moeten richten op gezondheid, zoals in foodretail al sterk gebeurt. Dit geldt zeker voor de fastfood-sector. Verder stapt de consument steeds meer af van de drie traditionele eetmomenten, waarvan de (facilitaire) horeca kan profiteren. Ten slotte is altijd ruimte voor toprestaurants waar de consument

komt vanwege het pure genieten. Beleving is hierbij het belangrijkste element.

Cateraarsinstellingen

Voor cateraars in Nederland ligt een grote uitdaging in het opschroeven van de uitgaven in bedrijfsrestaurants, die tot de laagste in Europe behoren. Als het gaat om zorginstellingen is de belangrijkste tendens die naar het verder afstoten van decentrale en uiteindelijk centrale keukens. Qua maaltijdcomponenten zal de beweging verder gaan naar kleinere hoeveelheden (meer beleving op afdelingsniveau, ook zeer relevant voor

de foodservice groothandel en individuele porties. Opvallend verschil tussen Nederland en België is het feit dat in België de geserveerde porties beduidend groter zijn. In Nederland is bijvoorbeeld een portie van 80 grams vlees gebruikelijk, waar dit in België al gauw 120-140 gram is. Er is echter een tendens zichtbaar, waarbij de portiegrootte in België afneemt.

Ten slotte blijven er positieve vooruitzichten voor de zogenaamde tafeltje-dekje-concepten, door een verwachte groei aan extramurale zorg. Cateraars brengen koelverse maaltijden aan huis bij ouderen of mensen met een handicap. Vergelijkbare concepten zijn overigens ook goed geschikt voor bedrijven of eventueel thuis.

4.8.5 Retail

Voor wat betreft het retailkanaal in de foodsector zijn al enkele relevante items aan bod gekomen in paragraaf 4.5 over de verdere integratie van foodservice en foodretail.

Grootste bottleneck voor het breed neerzetten van convenience in de Nederlandse supermarkten is simpelweg de beperkte vloeroppervlakte. Dit vergt belangrijke keuzes als het gaat om schapinvulling. Bij nieuwe ontwerpen voor supermarkten wordt het koelversgedeelte vaak fors uitgebreid. De kansen die foodservice en convenience voor retail bieden, versterkt de trend naar grotere supermarkten. Aan de andere kant liggen er ook kansen voor kleinere buurtwinkels, maar zijn assortiment en prijsniveau hier doorslaggevend voor succes. Tesco laat in de Verenigde Staten met Fresh & Easy zien hoe het zou kunnen. De winkels combineren de consumentenvoorkeuren (de 5 G's).

In België vormt de omvang van supermarkten duidelijk minder een probleem. Zoals al in paragraaf 4.5 aangegeven, liggen hier vooral kansen in de presentatie en het creëren van beleving.

Op het gebied van convenience ligt verdere groei in de combinatie met gezondheid en genot in de

Box 4.3 Combinatie van wensen bij Fresh & Easy, Verenigde Staten

Begin november 2007 opende Tesco haar eerste Fresh & Easy-winkels in de Verenigde Staten met als uiteindelijk doel 1000 vestigingen te hebben in de VS. De nieuwe supermarktketen combineert de huidige wensen van de (Amerikaanse) consument.

Gemak...

...door als buurtsupermarkt dichtbij iedere consument te (willen) zitten, veel gemakproducten, ruime paden en een overzichtelijke presentatie van een toch ruim assortiment.

Gezond...

...een assortiment gericht op gezondheid met producten waarvan herkomst voor de consument volledig bekend is, alsmede datum van oogst.

Goedkoop...

...Fresh & Easy wil prijzen laag houden om een grote groep consumenten te kunnen bereiken. Dit kan mede doordat een grote partij als Tesco erachter zit. Op termijn moet schaal in de VS zorgen voor structureel lage prijzen.

Genot...

...internationale gerechten, waarbij kwaliteit voorop staat.

Groen...

...de website freshandeasy.com straalt milieuvriendelijkheid uit. Fresh & Easy wil de buurt betrekken (en doneert \$1000 dollar voor een project in de buurt). Er wordt zoveel mogelijk gekozen voor leveranciers uit de regio en producten van dieren die goed behandeld worden. Ten slotte wordt dit alles zeer sterk gecommuniceerd naar de consument.

Bron: ING Economisch Bureau, www.freshandeasy.com

zin van luxe. Met de kerstdagen profileren in feite alle supermarkketens zich met luxe convenience. Dergelijke acties zouden ook passen bij de overige weekenden van het jaar, waarbij het 'thuis uit eten gaan' aan terrein kan winnen.

Speciaalzaken

Voor de traditionele speciaalzaken zijn de vooruitzichten niet positief en vernieuwing is voor deze ondernemers dan ook zeer belangrijk. Verschillende ondernemers spelen reeds in op de convenience trend door traiteurachtige concepten te ontwikkelen. Bakkerijen openen bijvoorbeeld een koffiehok of lunchroom. De speciaalzaken die niet vernieuwen moeten het van prijs of kwaliteit hebben. Qua prijs wint de supermarkt en qua kwaliteit wordt het verschil met de dag kleiner of is deze al volledig verdwenen. De keuze is: een niche of een foodserviceconcept (of beide).

4.9 Uitdagingen per kolom

In het vorige hoofdstuk is per schakel in de foodkolom beschreven welke impact convenience heeft gehad en welke uitdagingen (kansen) de toekomst brengt. Afsluitend wordt deze analyse voor de volledigheid een kwartslag gedraaid, waarmee niet de schakel maar één van de subkolommen in food centraal staat. Dit geeft een samenvattend overzicht met de hoofdpunten voor de retailkolom, de horecakolom en de instellingenkolom.

4.9.1 Retailkolom

Supermarkten

In de foodretailkolom ligt de macht bij de supermarktorganisaties en deze partijen zullen in de toekomst de voornaamste aanjagers zijn op het gebied van convenience. Met betrekking tot convenience in het retailkanaal is een onderscheid te maken tussen drie productgroepen: vers/koelvers, diepvries en droge kruidenierswaren (dkw) / ambient.

Op het gebied van vers en koelvers zullen de eerder genoemde partnerships noodzakelijk zijn, vooral omdat voedselveiligheid en traceability een zo gesloten mogelijke keten eisen. Iedere retailorganisatie zal met één of meerdere partners een intensieve samenwerking aangaan, waarbij uitvoerige informatiedeling plaats vindt. In de meeste verregaande vorm van samenwerking, met een zogeheten service provider, worden alle activiteiten ten aanzien van (een deel van) de versgroepen bij één (logistieke) partij, de service provider, neergelegd. Eerder is al the Greenery en Plus genoemd, ook Bakker Barendrecht - Albert Heijn is hiervan een goed voorbeeld. Een deel van het assortiment kan nog bij specialisten betrokken worden, maar uiteindelijk verzorgt de service provider de totale logistiek. In het ideale scenario is op deze manier sprake van een volledig gesloten keten. Een verkorting van de keten is hierbij niet persé noodzakelijk, maar vaak wel een automatisch gevolg.

Evenals vers en koelvers zullen de supermarkketens ook op het gebied van diepvries en dkw / ambient meer via partnerships werken, een tendens die al is ingezet. In België hebben Delhaize en diepvriesmaaltijdenproducent Pinguin in 2007 afspraken over exclusieve levering gemaakt. Een zeer belangrijk verschil tussen de categorieën koelvers, diepvries en dkw / ambient is de marktpositie van A-merken. In diepvries en dkw / ambient zijn zij duidelijk aanwezig. In vers/koelvers daarentegen zijn de A-merkfabrikanten niet of nauwelijks aanwezig, al dan niet uit strategische overwegingen.

In de categorie diepvries is het juist voor de retailer moeilijk om een positie te verwerven. Er zullen hoge eisen worden gesteld aan leveranciers, teneinde een gooi te doen naar machtsposities die nu door bijvoorbeeld Iglo worden ingenomen. Huismerkleveranciers zullen flexibiliteit hoog in het vaandel moeten hebben en steeds meer mee moeten denken met retailers over nieuwe producten of concepten.

A-merk fabrikanten zullen zich vooral moeten richten op innovatie van product en concept. De mogelijkheden hiertoe binnen convenience hangen af het type product: bulk of niche. Ter illustratie: in de categorie 'Oosterse producten' wordt ketjap door de consument ervaren als een soort bulk product. Het gebruik er van is relatief simpel en weinig tijdrovend. Van een dergelijk product bestaan veel verschillende soorten (merken, smaken, eventueel met toevoegingen). Convenience speelt dan geen grote rol, terwijl aspecten als biologisch en gezondheid juist belangrijk kunnen zijn. Bij een meer nicheproduct als boemboe, dat door de consument als lastiger wordt ervaren, speelt convenience juist een grotere rol door het gebruik hiervan aan de consument te communiceren.

Gemakswinkels

De markt voor gemakswinkels is op dit moment nog erg gefragmenteerd. Er zal hier een ontwikkeling zijn naar concentratie en meer formules. Net als bij de supermarktketens zal ook deze branche zich meer richting verticale partnerships ontwikkelingen. In vergelijking met de supermarktbranche ligt deze branche echter duidelijk achter. Informatieverstrekking en traceability worden ook voor gemakswinkels kritische factoren, naast versheid en beschikbaarheid van assortiment. Er blijft in dit segment ruimte voor lokale spelers. Deze ondernemers kunnen als geen ander inspelen op de directe omgeving en daarmee succesvol zijn.

Engeland lijkt een voorbeeldland op dit gebied. Niet zozeer als het gaat om assortiment, maar wel qua formules. De belangrijkste ontwikkeling is de toename aan combinaties van elementen van gemakswinkels en horecaconcepten. Innovatieve formules als Eats, Coffee Republic en Pret a Manger zijn in Engeland zeer succesvol en zouden inspiratie kunnen vormen voor de Belgische en Nederlandse ondernemers. De meeste kansen in deze markt lijken er te liggen voor de algemene foodgroothandels. Overigens niet alleen met het

product, maar juist ook via verbreding van de dienstverlening. Te denken valt hierbij aan advisering, formules en nieuwe concepten.

4.9.2 Horecakolom

Voor de horeca biedt de toekomst voldoende groeikansen. Eerder in het rapport is al opgemerkt dat de consument bereid is meer te besteden aan buitenshuis eten, maar zijn de eisen op het gebied van smaak en kwaliteit hoger.

Binnen de horeca zal een duidelijker scheidslijn ontstaan tussen het premium segment en het midden- en lage segment. Het premium segment wordt gevormd door de sterrenrestaurants, waarbij versheid en unieke gerechten een grote rol spelen. In deze markt blijven kansen liggen voor de specialistische groothandel. Net als in de andere branches zijn ook hier voedselveiligheid en traceability kernthema's van de toekomst.

In het midden en lage segment zal de focus meer komen te liggen op gezondheid en zijn concepten als easy dining in opkomst. Fastfoodketens als McDonalds proberen via toenemende aandacht voor verantwoord eten en een verscheidenheid aan concepten (van lounge tot drive-through) succes te hebben. Ten slotte zal ook hier de tendens naar partnerships optreden. Reeds bestaande voorbeelden zijn McDonalds - Van Gorp Greenfoods en La Place – Vroegop. Ook partnerships tussen hotelketens en groothandels zijn goed mogelijk. In deze functie kan de groothandel meer taken op zich nemen, bijvoorbeeld op het gebied van menusamenstelling.

In deze markt is ruimte voor de algemene foodgroothandel. Bij deze groothandel zal een tendens naar schaalgrootte zowel aan afzetkant (landelijke dekking) als aan inkoopkant plaats vinden, waardoor verdere kostenverlagingen te realiseren zijn. Ook het aantal Europese inkoop en verkooporganisaties zal toenemen.

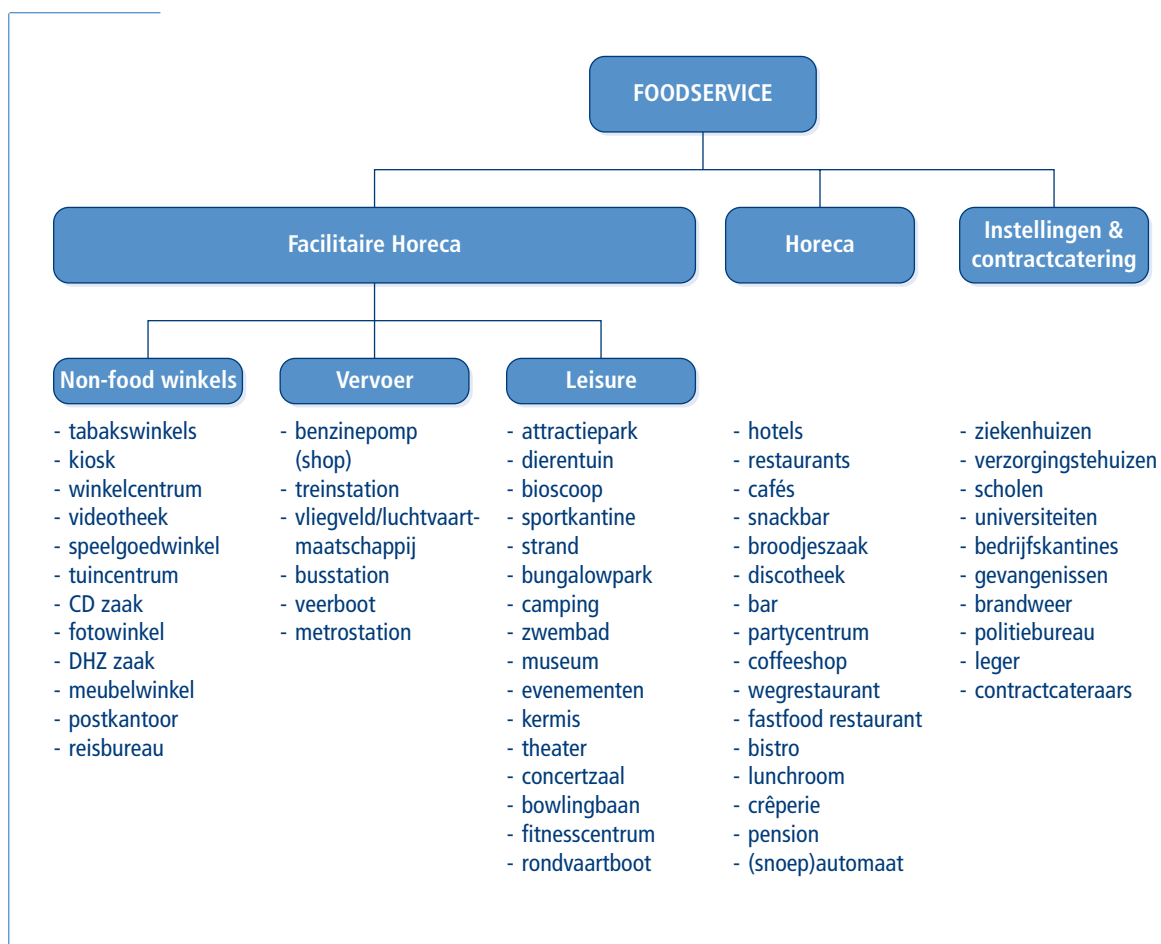
4.9.3 Instellingenkolom

Zoals eerder geconcludeerd is het in stand houden van de traditionele keukenconcepten in instellingen simpelweg te duur. De foodservice groothandel kan deze functie overnemen. Dit betekent de levering van verse producten en totale maaltijdconcepten op het gebied van vers: vlees, vis, groente/fruit en zuivel. In de toekomst zal hier ook droge kruidenierswaren aan toegevoegd worden. Maatwerk zal centraal komen te staan, wat van flexibiliteit één van de kritische succesfactoren maakt (maaltijden leveren hoe en wanneer men wil).

Al met al is de voornaamste trend in deze branche het verdwijnen van de specialistische groothandel, waarbij deze trend zich in Nederland tot op heden nadrukkelijker heeft gemanifesteerd dan in België. Verdere schaalvergroting wordt gestimuleerd door Europese aanbestedingen. De hele grote foodgroothandels zullen uiteindelijk bepaalde (standaard)activiteiten uitbesteden aan specialistische bedrijven. Hierdoor wordt verdere kostenefficiëntie bereikt en kan de foodgroothandel zich concentreren op de waardetoevoegende activiteiten als logistiek (bezorging op afdelingsniveau of, in toenemende mate, aan zelfstandig wonende zorgvragers), conceptinnovatie en maatwerkoplossingen.

Bijlage 1

Specificering foodservice-kanalen



Bron: ING Economisch Bureau

Bijlage 2

Geraadpleegde bronnen

Business Insights, *Growth Opportunities in Convenience Food and Drinks*, 2005
AC Nielsen, *Vademecum*, 2007
AC Nielsen, *Voedingsuniversum*, 2007
AC Nielsen, *The power of private label in Europe*, 2005
Cap Gemini / Ernst & Young, *de foodserviceketen revolveert*, 2002
CBS / LEI, *Landbouwcijfers 2007*, augustus 2007
Distrifood, *The Greenery bouwt vers-de voor Plus*, 2005
GIRA Foodservice, *the World Out-of-home market*, 2006
GIRA Foodservice, *the European contract catering market*, 2006
ING Wholesale Banking, *Food, beverages and HPC; inflationary environment, a convenient truth*, november 2007
OECD, *OECD Employment Outlook*, 2007
MKB Nederland, *Detailhandelsmonitor 2006*, juli 2006
Verenigde Naties, *UN Population Prospects*, 2006

Internet

www.agd.nl
www.agf.nl
www.cbs.nl
www.freshandeasy.com
www.fsin.nl
www.nieuwsblad.be
www.oeitfl.org
www.rooswinkel.com
www.statbel.fgov.be

Gesprekspartners

A. van den Bogert	Ready Fruit Hedel B.V.
K. Boon / A. van den Wollenberg	Boon Beheer B.V.
H. Boshuizen	Vezet B.V.
I. Breukers / P. Schamp	BS Foods B.V.
D. Cornelis	Van den Avenne – Ooigem N.V.
D. De Muyer	Hamal Signature N.V.
M. Devilee	Daily Fresh Food B.V.
F. van Dijck / A. Hovestad	Zon Fruit & Vegetables
G. van Dulmen / S. Zweers	Maxxam C.V.
E. Foudraine	Koninklijke schaal- en schelpdierenbedrijf Prins & Dingemanse B.V.
M. van Gestel	HAK B.V.
J. Haspeslagh	Ardo N.V.
P. Havinga	Albert Heijn
J. Hulsen	Oerlemans Foods B.V.
P. Kruidenier/ H. Breekveldt	Kruidenier Foodservices B.V.
R. Makkink	Unilever Nederland (Conimex)
G. Moonen	Moonen Packaging B.V.
R. Oost	2 Sisters Holland B.V.
J. Peeters	Country Chef Belgium N.V.
K. Poiesz / A. Breeuwsmma	Poiesz Supermarkten B.V.
S. Tol	Fresh-Care Convenience B.V.
R. Tops	Tops Foods N.V.
S. Verkleij / M. Verkleij	Poll Food B.V.
L. Welschen	Frugi Venta
A. Welink	Distrivers B.V.

Deelnemers Rondetafelbijeenkomst Thorn, 22 november 2007

Y. Li Chang	Orient Plaza B.V.
R. Heerschap	Heerschap Groep B.V.
A. Hovestad	Zon Fruit & Vegetables
M. Meier Mattern	Van Brussel Trends in Meat B.V.
P. Rooswinkel	VHC Rooswinkel B.V.
W. Smits / T. van Vliet	Conpax B.V.
K. Wallays	Agristo B.V.

Deelnemers Rondetafelbijeenkomst Kasterlee, 26 november 2007

B. De Bal	Norencia N.V.
J. De Cat	Deca Packaging Group N.V.
C. Depooter / B. Stas	Vennootschap Mechelse Veilingen CVBA
S. Jaspers	Belki N.V.
M. Laeremans	Bens N.V.
J. Muyshondt	Muyshondt N.V.

