

Analyse van het Nederlandse grootbedrijf in de bakkerij

Industrie staat voor serieuze uitdaging

De uitdagingen voor het grootbedrijf zijn serieuzer dan op het eerste oog lijkt. Voor sommige spelers is het rendement zo dun geworden, dat er niet veel speelruimte meer is. De veranderende consumentenbehoefte dwingt tot échte innovatie.

DOOR FRANK KROEZE EN JEROEN LUSTIG

In de periode 2010-2015 is de West-Europese broodconsumptie gedaald met 5 procent, een trend die al wat langer gaande is en in recente jaren aan vaart wint. De voornaamste drijfveer achter deze ontwikkeling is de ontstane overtuiging bij de consument dat brood (te) veel koolhydraten bevat, waardoor consumenten kiezen voor alternatieven van, zoals muesli.

Waar brood terrein verliest op traditionele consumptiemomenten, valt er tegelijkertijd echter groei waar te nemen in het segment van luxe-, convenience en gezondere broodproducten. Deze veranderende consumentenbehoefte brengt uitdagingen met zich mee voor het industriële grootbedrijf. De overname van Bakkersland door Borgesius is ook mede hierdoor ingegeven.

Een analyse van jaarcijfers wijst uit dat er duidelijke verschillen zijn ontstaan tussen bedrijven die zich succesvol aanpassen en bakkerijen die vasthouden aan de oude receptuur. Het is inmiddels geen vraag meer of, maar hoe de industriële bakker zich aan moet passen. In dit artikel zal Annual Insight een korte

beschouwing geven van de marktsituatie in België, Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk, en vooral ingaan op implicaties voor het Nederlandse grootbedrijf, om een aantal concrete handvatten te bieden voor kansen en toekomstig succes van de sector.

Trends

Zoals zichtbaar in tabellen hiernaast, bestaan er duidelijke verschillen in marktstructuur en gemiddelde broodconsumptie per inwoner tussen Nederland en de omringende landen. Dat de consumptie onder druk staat, komt duidelijk naar voren in de cijfers en uit zich vooral in het grootste segment: regulier 'supermarktbrood'.

Opvallend is dat de Belgische markt wel volumegroei kent, wat te danken is aan de introductie van in-store bakkerijen in supermarkten (vnl. gericht op artisanaal brood). Met teruglopende afzetvolumes zou je verwachten dat de totale marktwaarde ook krimpt. Dit is alleen in het Verenigd Koninkrijk het geval (zij het minder sterk dan de volumedaling). In België, Duitsland en Nederland is de marktwaarde met respectievelijk 14,4, 8,6 en 6,1 pro-

cent gegroeid in de afgelopen 5 j

Het dalende volume komt voort uit consumenten die alternatieven voor brood zoeken 'buiten de sector'. Maar er is ook een groep die 'binnen de sector' op zoek gaat naar producten die als gezond te boek staan, zoals spelt- en biologisch broden. Deze producten hebben doorgaans een hogere prijs.

Daarbovenop komt een toeneemende vraag naar convenience luxe producten, zoals ambachtelijke producten, hoogwaardige tussendoortjes en fruitbrood, gedreven door de inmiddels alom bekend consumententrend naar 'geniet'.

Omdat brood voor veel consumenten een minder vaste plek in de keuzerij heeft gekregen in het dagelijkse dieet, ruimte ontstaan voor deze meer bijzondere broodproducten. Voor de ontwikkelingen zorgen ervoor dat ondanks volumedalingen, de totale marktwaarde toch toeneemt.

Wat betekent dit voor het Nederlandse grootbedrijf?

In de optiek van Annual Insight staat het industriële grootbedrijf voor de volgende uitdaging: enerzijds een teruglopend volume in het grootste segment (supermarktbrood) met een dalend rendement als gevolg, en anderzijds groei in een segment waar de warme brood traditioneel is gespecialiseerd. De laatste is bijvoorbeeld in Nederland al zichtbaar in een herstellend marktaandeel van warme bakkerijen ten opzichte van supermarkten.

Twee groepen

Als wij de marktontwikkeling in perspectief plaatsen van de laatste cijfers van Nederlandse indust

Marktstructuur West-Europese landen

De markten in Nederland en de ons omringende landen zijn verschillend van aard, zowel qua omvang (zie nevenstaande tabel) als qua marktstructuur. De Nederlandse markt heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld naar een sterk supermarkt-georiënteerde markt, wat ten koste is gegaan van de traditionele warme bakker. Dit is een ontwikkeling die op dit moment ook zichtbaar is in de Belgische markt. In deze markt is de warme bakker nog altijd marktleider, maar de afgelopen jaren hebben de supermarkten terrein gewonnen. In het Verenigd Koninkrijk, waar de broodconsumptie verreweg het laagste is, is de positie van de supermarkt het sterkst, met Warburtons als absolute marktleider onder de industriële bakkers. Ten slotte de, sterk gefragmenteerde en prijsgeoriënteerde, Duitse markt: deze markt wordt gedomineerd door regionale bedrijven, die met één of enkele centrale bakkerijen tientallen bakkerswinkels bevoorraden.



Volgens Annual Insight heeft de industrie enerzijds te maken met een teruglopend volume van het standaardsegment (supermarktbrood) en anderzijds groei in een segment waarin de warme bakker traditioneel gespecialiseerd is.

Foto's: Hans Prinse

bakkers, ontstaan er twee groepen. De grootste groep van bedrijven speelt onvoldoende in op de veranderde markt, zij houden vast aan de traditionele productmix. Dit komt tot uiting in een dalende omzet en marge, waardoor het rendement (verder) onder druk komt te staan.

De andere groep heeft wel de focus verlegd, en lijkt geaccepteerd te hebben dat de status quo van het eerste decennium van deze eeuw niet meer van toepassing is. Voorbeelden zijn Amarant (o.a. vruchtenbrood), waar sinds 2010 een professionele proefbakker con-

tinu bezig is met het ontwikkelen van nieuwe producten, en Borgesius (artisaanaal vloerbrood). Deze bedrijven zagen hun bedrijfsresultaten aanzienlijk verbeteren in recente jaren, dan wel weten hun goede performance vast te houden in een markt waar het rendement gemiddeld achteruit gaat. Innovatie en het verleggen van de focus loont.

Buitenland

Het aanbiedersveld in België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk vertoont een vergelijkbare situatie ten opzichte van Nederland. Ook daar staan de rendementen onder druk, en zijn het de bedrijven die vol inzetten op een nieuwe koers, die het beste presteren.

Voorbeelden zijn de marktleiders

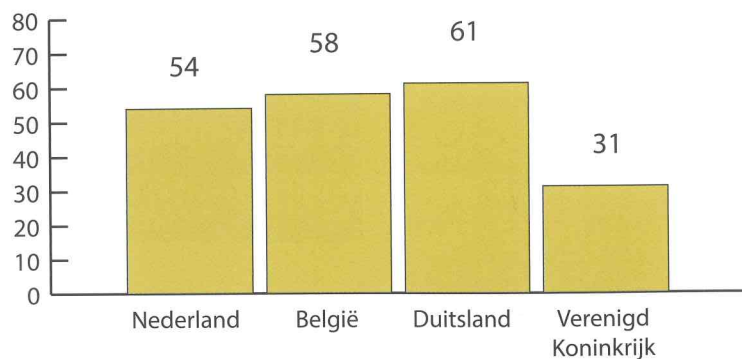
in deze landen, La Lorraine, Harry Brot en Warburtons, die allen een rendement (ROCE) van 10%+ realiseren op jaarbasis en duidelijk de focus verlegd hebben. Zo introduceerde La Lorraine recentelijk enkele nieuwe producten in de productlijn 'Tradition', waarbij uitsluitend met natuurlijke ingrediënten gewerkt wordt, heeft Harry Brot in 2015 zacht Scandinavisch brood geïntroduceerd en zet Warburtons in op wraps en glutenvrije producten.

Van re- naar proactief

Dat er actie nodig is, lijkt bij alle Nederlandse bakkers doorgedrongen te zijn. Zo zijn diverse bedrijven bezig met een heroriëntatie (bijvoorbeeld Bakkersland), en er wordt ook in schaalvergroting een antwoord gezocht.

In de periode 2000-2010 kon verschil worden gemaakt met zogenaamde operational excellence, vaak met schaalvergroting middels overnames. Annual Insight is van mening dat operational excellence tegenwoordig een randvoorwaarde is. Nu en in de nabije toekomst is gezonde groei met een goed rende-

Broodconsumptie per hoofd van de bevolking per jaar (in kg)



Land	Aandeel supermarkten	Marktomvang totaal (in 1000-tonnen)	Broodconsumptie per capita per jaar (in kg)	Groei van het marktvolume in de periode 2010 - 2015
Nederland	65% - 70%	900	54	- 6,3%
België	35% - 40%	650	58	5,4%
Duitsland	35% - 40%	4900	61	- 1,0%
Verenigd Koninkrijk	75% - 80%	2000	31	-13,5%



Bij de consument ontstaat meer ruimte voor bijzondere en luxe broodproducten, die hij steeds vaker ook bij de retail zoekt.

ment weggelegd voor bedrijven die verder kijken dan de eigen 'keuken'. De vraag die hierin centraal dient te staan, is: wat wil de consument van nu en van morgen?

Het echt goed beantwoorden van deze vraag vereist een nieuwe discipline binnen het industriële grootbedrijf. U dient vooruit te lopen, net één stapje, zowel op de consument als op retail. Het verschil zal gemaakt gaan worden met échte innovatie, gedreven vanuit een visionair inzicht in de consumentenbehoefte. Van reactieve naar proactieve product- en conceptontwikkeling.

Nu is het moment

De huidige uitdagingen zijn wellicht serieuzer dan op het eerste oog lijkt. Voor sommige spelers is het rendement inmiddels dermate dun geworden, dat er niet veel speelruimte meer is. Het kan gebeuren dat zelfs een grotere bakker failliet gaat, zoals bijvoorbeeld vorig jaar met het Belgische Le Bon Grain (voorheen Quintens) gebeurde.

Logica schrijft voor dat bij afname van volumes, met randvoorwaarden als efficiënte en kostbare product- en conceptontwikkeling, het spelersveld verder zal inkrimpen.

Daarom zijn de vragen zoals de volgende cruciaal om te stellen en om continu opnieuw te belichten:

- Wat is écht de behoefte van de consument, vandaag en vooral morgen?
- Hoe past dit bij mijn huidige aanbod, en hoe zorg ik dat dit zo blijft/verbetert?
- Wie is mijn klant en welke rol speelt deze voor het succes van mijn bedrijfsvoering?
- Wat doen mijn concurrenten?
- Welke plek wil ik met mijn bedrijf innemen in de (toekomstige) markt, en hoe houd ik die marktpositie vast?

Industriële bakkerijen moeten deze vragen regelmatig stellen, durven innoveren en de strategievoering continu bijschaven. Confronteer vooral datgene wat u spreekwoordelijk 'wakker houdt 's nachts'. Op deze manier kan de huidige uitdaging omgezet worden in een echte kans. Dit wordt bewezen door diverse partijen, zichtbaar in hun financiële prestaties. Graag dagen wij u uit om hiermee aan de slag te gaan, en hopen u geprikkeld

Over Annual Insight

Annual Insight specialiseert zich in het echt bruikbaar maken van markt- en bedrijfscijfers, door (data)technologie koppelen aan slimme (financiële) analisten die een sectoer echt kennen. Sinds onze oprichting in 2009 bieden wij een totaal vernieuwend concept, waarmee wij meer dan 400 Europese bedrijven helpen hun strategische keuzes beter te onderbouwen en kansen sneller te ontdekken.

Opmerkelijk

De Bake-offmarkt, van oudsher meer een niche, blijft zich goed ontwikkelen. Pandriks en Pré Pain, beiden specifiek gericht op de productie van afbakbroden, profiteren van deze marktontwikkeling. Beide grootbedrijven hebben de afgelopen jaren sterke omzetstijgingen gerealiseerd (respectievelijk 87 procent voor Pandriks in de periode 2013 – 2015 en 29 procent voor Pré Pain in de periode 2011 – 2014). De omzet-, marge- en rendementsverbeteringen van Pandriks en Pré Pain, maar ook van buitenlandse partijen die op deze markt inspelen, tonen aan dat ook innovatie op dit gebied rendoert. De verwachting is dat ook de komende jaren de afbakdeelmarkt verder zal groeien (verwachte omzetgroei van 3-5 procent in de komende jaren).

te hebben dit met veel energie te doen.

**Dit artikel is geschreven door Frank Kroeze, specialist brood en banket. Jeroen Lustig, leidinggevende secundaire brood en banket. Zij zijn te bereiken via respectievelijk frank.kroeze@annual-insight.nl en jeroen.lustig@annual-insight.nl of op respectievelijk 06- 252 336 71 en 06- 398 556 00 voor meer informatie.*