



Rabobank



# Rabobank Food & Agribusiness Research

## Thema-update: Voedingsproducenten

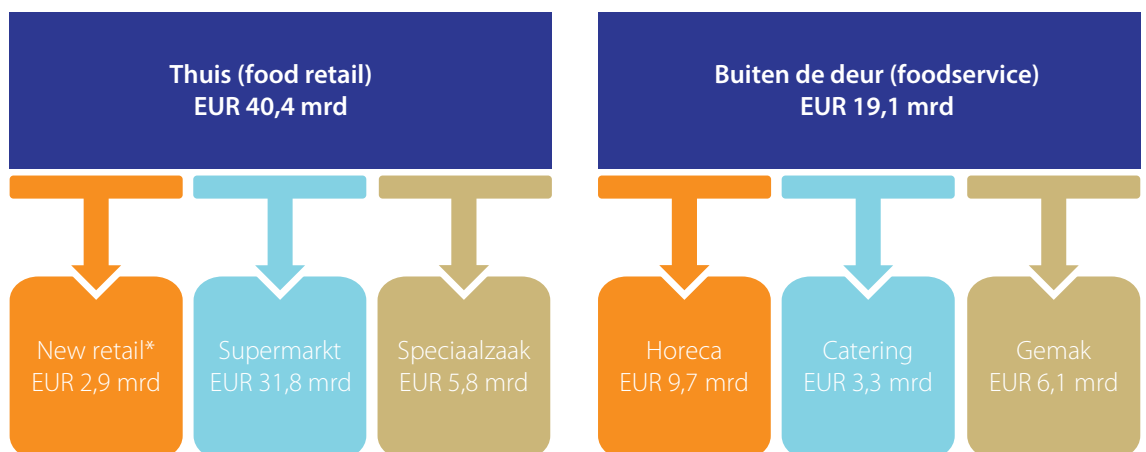
Januari 2018

## Food is (steeds meer) dienstverlening

Het barst van de food-apps, drones bezorgen pizza's aan huis, en tosti's kun je nu ook per parachute laten bezorgen. Aan nieuwe initiatieven, concepten en plekken om aan eten te komen is dus geen gebrek. De dienstverlening rondom ons eten maakt nu al meer dan 40% van onze totale besteding aan eten en drinken uit. Dit percentage zal de komende jaren alleen maar groeien als consumenten nog meer voor gemak en beleving willen betalen. Als leveranciers een graantje van deze verwachte groei mee willen pikken, zullen ze – meer dan voorheen – de consument moeten ontzorgen en hun foodretail- en foodservice-klanten aan onderscheidend vermogen moeten helpen.

In Nederland geven we dit jaar circa 60 miljard euro uit aan voeding en dranken (zie figuur 1). Als we de traditionele marktindeling volgen, gaat ongeveer tweederde van deze bestedingen via de supermarkt en speciaalzaken (food retail) en wordt de resterende omzet geboekt door cateraars, restaurants, horeca en gemakswinkels (food service). Dat vertelt ons waar we ons eten kopen, maar niet wat we voor ons geld krijgen. Waar betalen we eigenlijk voor? Voor eten? Maar dat is slechts een deel van de rekening.

**Figuur 1: De Nederlandse markt in kaart (totale bestedingen aan eten en drinken per kanaal inclusief btw), 2017**



\* New retail omvat allerlei vormen van blurring binnen food retail  
Bron: FSIN, Rabobank 2018

De aloude avondwinkel is een mooi voorbeeld van toenemende dienstverlening. Natuurlijk zijn consumenten bereid bijna een euro meer te betalen voor een fles frisdrank als ze om 1 uur 's nachts een avondwinkel in lopen. De winkel is tenslotte op een onmogelijke tijd open en men betaalt dus voor de dienstverlening van ruime openingstijden. En wat is het verschil tussen wat je op je bord krijgt in een pannenkoekenrestaurant en een pak kant-en-klaarpannenkoeken uit de supermarkt? De ingrediënten zijn waarschijnlijk voor 99 procent hetzelfde. Het restaurant moet het onderscheid dus maken in de dienstverlening rondom die heerlijke pannenkoek.

De 60 miljard euro aan voedingsuitgaven per jaar gaan niet alleen naar het eten en drinken zelf. De consument betaalt ook voor de aankleding van de winkel, de locatie, de bereiding, de marketing, de beschikbaarheid, de beleving, etc. Puur voor de 'ingrediënten' rekt de consument grofweg 35 miljard euro per jaar af. De resterende 25 miljard euro gaat naar de diensten die food retailers of foodservice-bedrijven bieden.

### Een hele andere kijk op dezelfde 60 miljard

De dienstverlening van food retailers en foodservice-spelers valt in verschillende diensten op te splitsen. Een traditionele supermarkt kunnen we zien als een uiterst efficiënte combinatie van een inkooporganisatie, een logistiek bedrijf, een verkoopteam en een last-mile-oplossing zoals een supermarkt op de hoek van de straat, een gemakswinkel op het station of thuisbezorging tot in de keuken. Een restaurant bestaat uit een inkoopafdeling, een productiebedrijf, een marketingclub en, als het goed is, veel beleving (zie figuur 2).

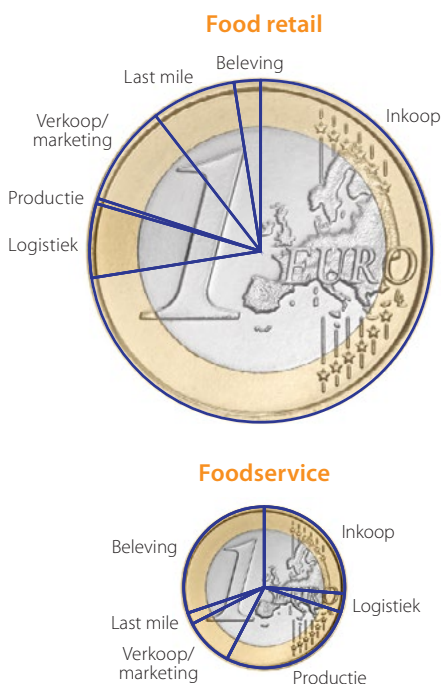
Aan elk van deze diensten hangt een prijskaartje. De winst- en verliesrekeningen van supermarkten, speciaalzaken, cateraars en restaurants bieden genoeg aanknopingspunten om een schatting te maken van de waarde die elk van de diensten vertegenwoordigt (zie figuur 3). De loonkosten van de kok kunnen bijvoorbeeld worden toegeschreven aan productie en de huurpenningen van een supermarkt zijn deel van de last-mile-oplossing, terwijl de huur van een restaurant veel meer met de juiste locatie en dus beleving van doen zal hebben.

De inkoop van het product is veruit het hoofdbestanddeel van foodretail-activiteiten. De overige 20 tot 25 procent van de kosten is redelijk evenredig verdeeld over de verschillende diensten die supermarkten en speciaalzaken aanbieden. De dienstverlening in food service is een veel grotere kostencomponent. Let wel, de opdeling is – uiteraard – totaal verschillend voor een sterrenrestaurant, snackbar, fastfoodrestaurant of cateringlocatie. De uitsplitsing in figuur 3 is dan ook een gemiddelde.

**Figuur 2: Waar betalen we eigenlijk voor?**



**Figuur 3: Dienstverlening rondom ons eten in cijfers (bestedingen aan voedingsmiddelen exclusief btw per euro toegerekend aan verschillende diensten)**



Bron: FSIN, jaarverslagen, Rabobank, 2018

## Herverkaveling van diensten

Met name door logistieke en technologische ontwikkelingen hoeven niet alle diensten van een supermarkt of restaurant per se onder één dak plaats te vinden. Zo bieden spelers als bijvoorbeeld PostNL en Deliveroo specifieke oplossingen voor de last mile aan, focussen Thuisbezorgd.nl en de AH Restaurant-actie zich puur op de verkoop aan hun klantenbasis, en combineert Picnic verkoop en last mile, maar laat ze inkoop en voorraadbeheer over aan een derde partij.

Verreweg de meeste nieuwe initiatieven, concepten en start-ups die de afgelopen jaren zijn gelanceerd gaan niet voor het hele palet aan dienstverlening. Ze specialiseren zich juist in één of meerdere diensten waarin ze zich willen én kunnen onderscheiden. Voor de één is dat op het gebied van logistiek, de ander haakt in op een sterke klantrelatie en een bedrijf als Jafflechutes.com – tosti's per parachute! – zet vol in op beleving. Dat wil niet zeggen dat de andere diensten niet nodig zijn. Maar daarvoor werken nieuwe spelers – of bestaande spelers met een nieuw concept – samen met andere bedrijven die op hun specialisme weer de nodige schaal- en kostenvoordelen hebben.

### Opdelen diensten maakt disruptie mogelijk

Veel nieuw gelanceerde concepten gaan ervan uit dat de consument meer zal gaan betalen voor ontzorging of beleving. Je hoeft tenslotte zelf niet meer op zaterdagochtend door de supermarkt als je je boodschappen laat bezorgen en je hoeft je niet meer druk te maken over wat je deze week gaat eten als je kiest voor een maaltijdbox.



Dat biedt voor de gevestigde orde in principe wel ruimte om de concurrentie aan te gaan. Bestaande partijen moeten echter op hun tellen gaan passen als nieuwkomers met een uitgekende combinatie aan diensten – al dan niet in eigen beheer – eenzelfde mate van dienstverlening kunnen aanbieden tegen lagere kosten. Dan ligt disruptie op de loer.

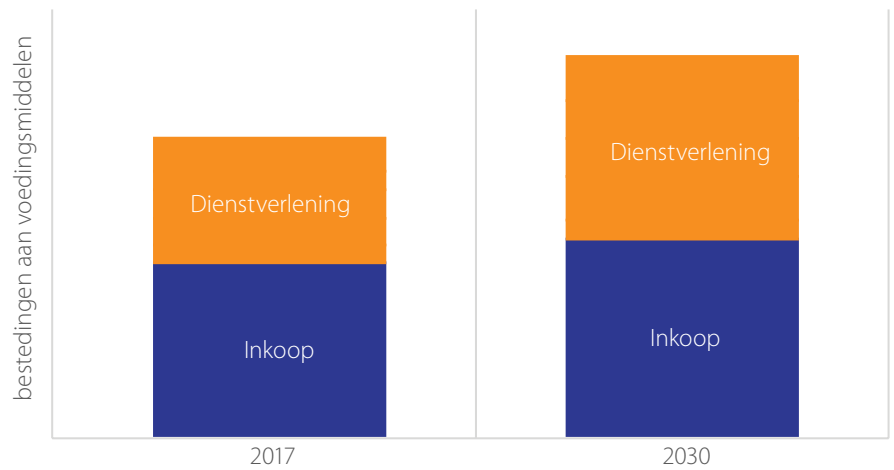
## Niet meer eten, wel meer betalen

De enorme aandacht voor de dienstverlening rondom onze voeding is niet zo gek. Dit is immers het deel van de markt waar de grootste groei wordt verwacht. We gaan de komende jaren niet méér eten. Het opwaarts effect van de verwachte bevolkingsgroei van nog geen half procent zal grotendeels teniet worden gedaan door de verlaagde calorievraag ten gevolge van de vergrijzing van de bevolking.

Als de verkochte volumes door de economische cyclus heen in het beste geval stabiel blijven, zal de verwachte gemiddelde marktgroei van zo'n 1,5 tot 2 procent (exclusief grondstofprijsinflatie) de komende vijftien jaar voornamelijk moeten komen uit een hoger prijsniveau. Een hogere prijs kan ook, want de (hybride) consument is zeker bereid meer te betalen voor toegevoegde waarde in de vorm van meer gemak, minder zorgen en/of meer beleving.\* We gaan meer betalen voor allerlei vormen van dienstverlening rondom ons eten. Nu gaat zo'n 43 procent van ons voedingsbudget op aan diensten. Over een kleine 15 jaar zou dat zo maar eens meer dan 50 procent kunnen zijn (zie figuur 4).

\* zie ook de [Rabobank thema-update over de hybride consument](#).

**Figuur 4: De dienstverlening rondom ons eten groeit sneller dan de markt als geheel, 2017 versus 2030**



Bron: FSIN, CBS, Euromonitor, Rabobank 2018

## Ondernemende producenten profiteren ook

Daar ben je als voedingsproducent mooi klaar mee. De consument gaat wel meer betalen, maar vooral voor de dienstverlening in de distributie en in veel mindere mate voor het product. Toch zijn er een aantal manieren voor leveranciers om hun voordeel te doen met de verwachte groei in dienstverlening:

### 1. Gemak in een pak

Ontzorg de consument door bijvoorbeeld de bereidingstijd van producten verder te verkorten, de verpakkingsgrootte aan te passen aan zijn of haar behoeften (één-persoonshuishoudens, ouderen of to go) of de consument te helpen met het maken van een gezondere of duurzamere keuze.

### 2. Service op maat

Gekwalificeerd personeel is steeds lastiger te vinden, dus neem als producent de food retailer of foodservice-operator werk uit handen door het product op maat (portionering; conservering) aan te leveren en verklein de kans op fouten in het prepareren.

### 3. Verschil mag er zijn.

Ga een stap verder dan het geijkte category management. Maak het verschil op de winkelvloer door zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor assortimentskeuzes, replenishment en derving met behulp van een shop-in-shop concept.

### 4. Flexibiliteit loont

Een deel van de marktgroei zal terecht komen bij nieuwe spelers en initiatieven in de markt. Probeer in te schatten welke partijen marktaandeel gaan winnen, maar bedenk ook dat deze nieuwe potentiële klanten soms andere leverings- en/of businessmodellen vereisen. Bouw flexibiliteit in productie en verkoop in om hierop in te blijven spelen.

## Conclusie

Het ene bakje koffie is het andere niet. Bij de autogarage is een 'gratis' kop koffie onderdeel van de service, maar op het station rekenen we er zonder blikken of blozen bijna 4 euro voor af. De vraagprijs van voeding is steeds vaker nauwelijks te herleiden tot de kostprijs van de ingrediënten. De dienstverlening rondom ons eten wordt belangrijker. En die dienstverlening is ook waar de meeste marktgroei zal plaatsvinden. Om te kunnen profiteren van deze groei zullen voedingsproducenten – meer dan voorheen – moeten nadenken over hoe ze de consument én klant kunnen ontzorgen.

## Contactgegevens

### RaboResearch

Food & Agribusiness

### Sebastiaan Schreijen

Senior Analyst F&A Nederland

030-712 3831

[Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com](mailto:Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com)

**Meediscussiëren? Ga naar Rabobank Foodzone op LinkedIn.**

Deze publicatie is een uitgave van Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend.