

FOOD STRATEGY

Kanaaloverstijgend FSIN-vakblad voor innovatieve beleidsbepalers in Food

Nummer 7, januari 2019

RALPH VAN IERSEL 'DURF TE KIEZEN'

Food in cijfers: outlook 2018-2025

Pierluigi Collina:
de grasmatic als metafoor voor het bedrijfsleven



FoodService
Instituut

KATERN DIGITALISERING
Alibaba, Plus, Takeaway.com

Uw partner in foodservice



www.lekkerland.nl



COMMENTAAR

VAN CONVENIENCE NAAR MENTAAL GEMAK

We spreken vaak over convenience als oplossing voor ons tijdprobleem. Dat is volledig terecht. Door de hype rond het woord gemak, kunnen we echter het zicht kwijtraken op het onderliggende probleem dat we met convenience proberen op te lossen. De consumentenzoektocht naar gemak gaat veel verder dan de vraag naar kook- of shoppemak.

De consument heeft niet alleen een gevoel van tijdgebrek, hij heeft ook 'een vol hoofd'. Er is gedurende de dag al zo veel om over na te denken, dat we bij 'terugkerende taken' zoals koken of boodschappen doen, graag een logische oplossing vinden. Een waarover we niet al te veel of lang hoeven na te denken.

We bevinden ons daarom volgens mij in een tijdperk waarin we op zoek zijn naar mentaal gemak: producten en diensten die ons mentaal ontlasten, die stress wegnemen en die ervoor zorgen dat we - na een dag van mentale topsport - vrijwel niet meer hoeven na te denken. Gemak is niet alleen functioneel. Het heeft nadrukkelijk ook een emotionele component, namelijk het verlangen naar minder stress, duidelijke antwoorden en minder 'ruis' rondom het aankoopproces van eten en drinken.

Het is voor zowel producenten als foodformules van belang om goed na te denken over de impact van de zoektocht naar mentaal gemak voor hun specifieke product of dienst. Op basis van een vrije interpretatie van een eerder gebruikt waardenmodel van Bains, zie ik vier elementen die deel uitmaken van mentaal gemak:

- Tijdbesparing
- Versimpeling
- Gedoe/moeite besparen
- Stressvermindering

Wat betekent dit in de praktijk? We kunnen deze elementen vertalen naar: uitstraling, kwaliteitsbeleving en zekerheidsgarantie. Zo wil je erop kunnen vertrouwen dat de aardappelen die je online bestelt niet rot zijn. Dat je online bestelde maaltijd er ook echt over dertig minuten is, en niet over vijftig minuten. Dat je op het station, als je in alle haast een broodje haalt, binnen anderhalve minuut kunt afrekenen, zodat je de trein niet mist. En dat je zonder schuldgevoel een lekkere en gezonde kant-en-klare maaltijd op tafel kunt zetten. Kortom: producten en diensten die je leven gemakkelijker maken en je mentaal ontzorgen wanneer je daar behoefte aan hebt.

Ik gebruik de vier begrippen en het onderzoek dat erachter ligt om meer grip te krijgen op de vraag waar het in gemak nou eigenlijk om draait. Om mezelf en anderen uit te dagen na te denken over de achterliggende behoefte die schuil gaat achter 'gemak'. Een heerlijke hersenkraker toch? En na deze hersengymnastiek duik ik, voordat ik naar huis rijd, eerst weer even de dichtstbijzijnde winkel in voor een heerlijke portie mentaal gemak voor de avondmaaltijd ;-).

Inga Blokker

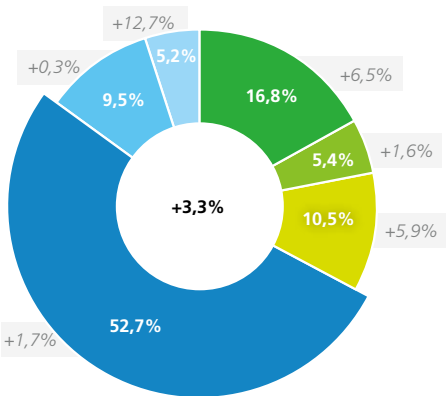
Directeur The Food Research Company, de onderzoekers voor het FSIN
inga@thefoodresearchcompany.com

FOTOGRAFIE: ELJEE BERGWERFF PHOTOGRAPHY



INHOUD, JANUARI 2019

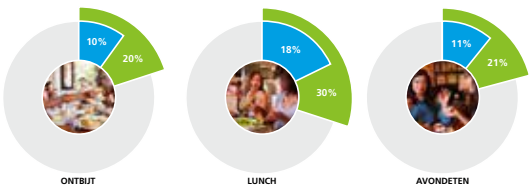
Food in cijfers 2018
OUT OF HOME GROEIT
HARDER DAN AT HOME



De totale markt van voedings- en genotmiddelen groeit in 2018 3,3%. Die groei komt vooral uit Foodservice.

6

FSIN FoodShopper Monitor 2019
MILLENNIAL CONSUMEERT
VAAKST OUT OF HOME



Voor de werkende mannelijke Millennial heeft er geld voor over om regelmatig buiten de deur te ontbijten, lunchen of dineren.

46



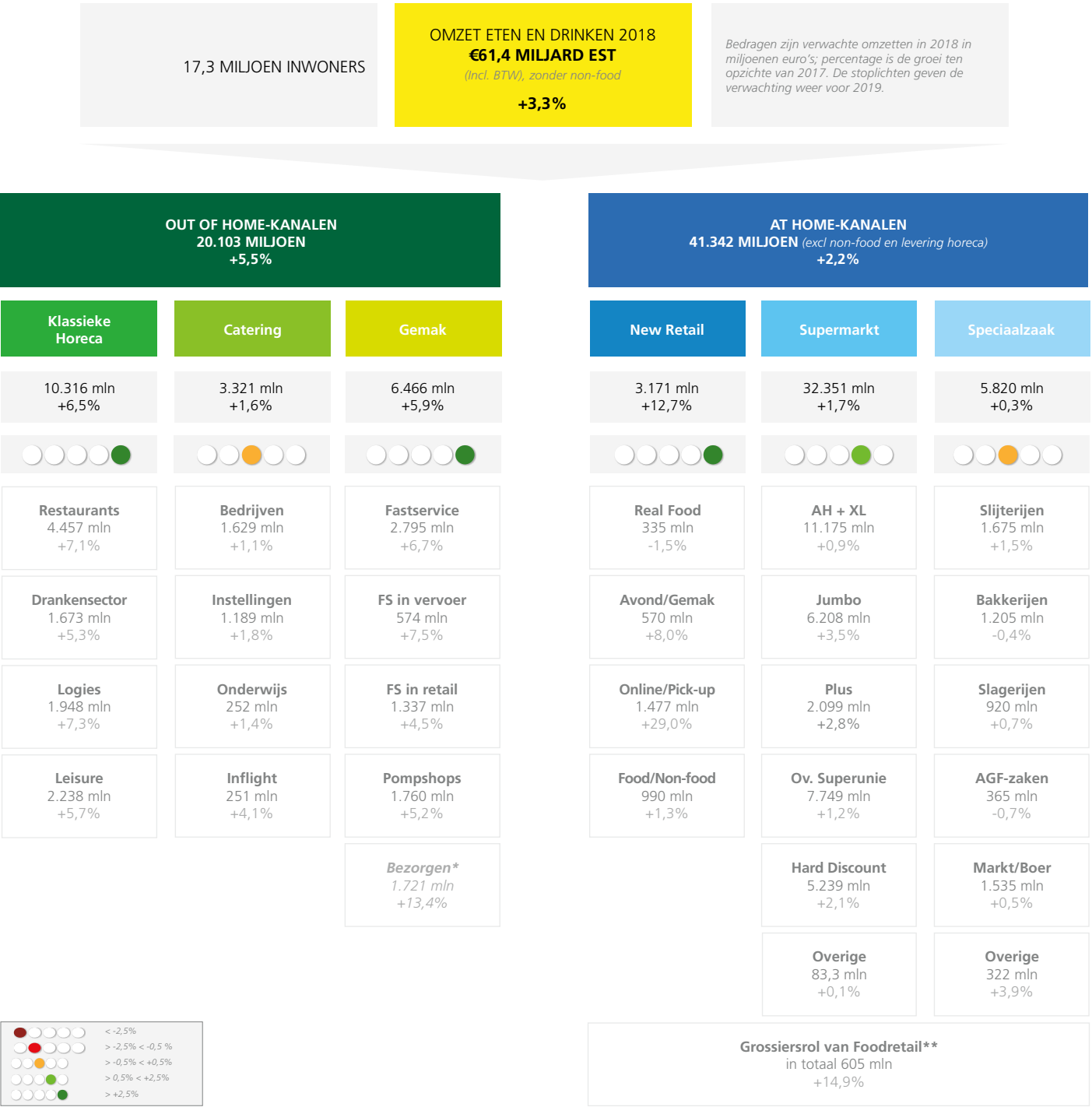
- 6 FOOD IN CIJFERS - SUPERMARKT WORDT 'SUPERANT'**
De consumptie buitenshuis groeit en dat geldt vooral voor de bezorgmarkt. Het klassieke supermarktmiddel komt onder druk. Foodretailers voegen steeds vaker foodservice-elementen aan hun formule toe.
- 10 FACTS & INSIGHTS - INTERNATIONALE CIJFERS & TRENDS**
Een groeiend aantal Amerikaanse consumenten eet alleen. De Hartman Group stelt vast dat alleen eten me-time is, een moment om even te ontspannen.
- 14 10P1 - PIERLUIGI COLLINA**
De grasmat als metafoor voor het bedrijfsleven. Collina, spreker op het FSIN Brunchcongres 2019, geeft zijn visie op leidinggeven onder hoogspanning.
- 19 AWARD**
The Green House van Albron winnaar ABN AMRO Circular Food Award 2018
- 45 COMMENTAAR - ERWIN BINNEVELD**
Gen Z

- 46 FSIN FOODSHOPPER MONITOR 2019**
Onze jachtige leefstijl heeft grote invloed op ons eetgedrag. Er is steeds meer vraag naar oplossingen die inspelen op de behoefte aan gemak.
- 52 BLIK OP ONEINDIG - RALPH VAN IERSEL**
In gesprek met de algemeen directeur van Danvo Bakeries over trends en strategische keuzes. 'We willen partner zijn, geen leverancier.'
- 57 COMMENTAAR - JAN-WILLEM GRIEVINK**
Nieuwe wijn past niet in oude zakken...
- 58 FSIN DOSSIER DELIVERY 2019**
De bezorgomzet heeft zich in vijf jaar tijd verviervoudigd. Ook dit jaar verwacht het FSIN een forse groei. Delivery pakt in 2019 5,9% van de foodmarkt.
- 62 MARKET STRATEGICS**
Systeemgastronomie lijkt de voorwaarde voor toekomstige groei. Meer dan ooit is rationalisatie van processen noodzaak.
- 66 DE TROTS VAN**

KATERN DIGITALISERING

- 22 ONDER DE LOEP - ALIBABA**
Van supermarkt tot magazijn: blik op Hema's online foodaanpak en bezorgservice.
- 26 BLIK OP ONEINDIG - LAURENS SLOOT**
CEO EFMI: 'Digitalisering speelt discount in kaart'
- 31 COMMENTAAR - RADBOUD BERGEVOET**
Niets, nooit, nergens
- 32 ONDER DE LOEP - PLUS EXPRESS**
In hoeverre staat de snelle bezorgservice van Plus model voor de toekomst van online in Foodretail?
- 36 ONDER DE LOEP - TAKEAWAY.COM**
Takeaway.com wil groeien door dichter op de huid van de foodshopper te kruipen. Meer consumenten = meer orders.
- 40 10P1 - DICK SLOOTWEG**
Volgens de CEO van Bidfood versterkt e-commerce de rol van tussenliggende schakels zoals de groothandel.

FSIN FOODOMZETOVERZICHT 2018



‘Superant’: nieuwe retailvorm

Zowel de gemakswinkels als de verspaleizen worden in feite ‘superants’. Dat is een mengvorm van een (vers)supermarkt en een restaurant/bistro. In onze analyses komen we op een potentie van zeker 2.200 van dat soort vestigingspunten, inclusief traiteurs en eetwinkels. In elk dorp van 25.000 inwoners is straks ruimte voor zo’n ‘superant’. Dat kan een uitgebouwde speciaalzaak zijn, een omgebouwde supermarkt, een gemakswinkel met maaltijdservice of een horecaconcept dat retail toevoegt. In toenemende mate zullen ook non-foodretailers food gaan toevoegen. Die markt is nu al €990 miljoen. De grote aanjagers zijn Action, Ikea en Intratuin. Die markt groeit tot 2025 nog met zeker €250 miljoen.

Toekomst speciaalzaak

Het FSIN heeft in 2017 een uitgebreid rapport gepubliceerd over de toekomst van de speciaalzaak. Kern van de conclusie van dat dossier is dat speciaalzaken een prima rol kunnen vervullen als zij er in slagen om ‘specialer’ te worden. Dat betekent dat zij een significant beter en ander assortiment moeten voeren dan de supermarkt en zich kunnen onderscheiden met hun persoonlijke service en dienstverlening. Een deel van de speciaalzaken zal zich

omvormen tot traiteur en dan komen ze in dezelfde rol als de hiervoor genoemde eetwinkels. Daarnaast zullen zowel de supermarkt als de speciaalzaak nog vaker leverancier worden van horeca en instellingen. In 2025 is die (klein) zakelijke markt gegroeid met €500 miljoen tot circa €1,2 miljard. Vooral de bezorgdiensten van supermarkten springen in dat gat.

Te veel horeca

Het aantal locaties waar een vorm van horeca wordt toegepast, is de afgelopen jaren fors gestegen. Vooral in de grote steden is er sprake van exponentiële groei (meer dan 25% in vier jaar tijd). Er zijn gewoon te veel tafels en stoelen voor het aantal inwoners. Daar komt bij dat het aantal terrassen is uitgebreid en dat het terrasseizoen wordt verlengd door overkappingen en heaters. Dat maakt dat de omzet en winstgevendheid per vestiging bij de gemiddelde horecaondernemer flink onder druk staat. Horecaconcepten die het goed blijven doen zijn multifunctioneel en hebben formule-achtige kenmerken. Formules doen het in de hele foodsector goed. Concepten met een strakke kostenstructuur, veel selfservice en hoge productiviteit blijven groeien. Dat leidt tot een nieuw segment in de markt: discount dining (goede kwaliteit voor een lage prijs).

Online blijft groeien

De rol van online wordt alleen nog maar belangrijker. Ook bij de huidige fysieke vestigingspunten zullen consumenten vaker online bestellen. McDonald's was de voorloper (kiosk), maar er zullen vele formules volgen. Dat maakt het bestelproces efficiënter, het voelt klantvriendelijker en het resultaat is een hogere opbrengst. Als dit vlekkeloos verloopt, is voor die formules de brug naar het thuis bestellen (door de klant) en die bestelling elders afleveren (bijvoorbeeld op kantoor of in de auto) een kleine stap. Sowieso is het online bestellen van zowel maaltijden als boodschappen een forse groeiemarkt. In 2018 was die markt €3,2 miljard. De verwachting is dat deze in 2025 een omvang heeft van €6,3 miljard.

Dark stores en dark kitchens

Tot nu toe is het zo dat delivery in Foodservice een korte kassabon kent (maaltijden) en boodschappenbezorgers in Foodretail een lange kassabon. Maar die twee kanalen zullen door elkaar gaan lopen. Supermarkten (en speciaalzaken) zullen ook maaltijden gaan bezorgen en via platforms als Thuisbezorgd.nl zullen vaker ook andere boodschappen worden toegevoegd (groente, vlees, wijn). Die producten en gerechten zullen steeds vaker afkomstig zijn uit zogeheten *dark stores* of *dark kitchens*. Loodsen of keukens op een C-locatie. Dat maakt de bezorgconcepten goedkoper en efficiënter. En dat moet ook wel, want het kunnen bezorgen binnen één uur wordt een belangrijke succesfactor.

Meest klantvriendelijke app

Het hebben van een website of een app is geen garantie voor online succes. De kwaliteit, snelheid en toegankelijkheid van die app of website zijn voor de foodshopper cruciaal. Net zoals dat bij het boeken van hotelkamers en vakanties is gegaan, zal uiteindelijk ook in de foodsector slechts ruimte zijn voor een handvol apps als het gaat om het bestellen van foodproducten. De meest klantvriendelijke gaat winnen, vooral als die ook nog eens onafhankelijk lijkt te zijn en verschillende (prijs)alternatieven kan bieden.

Bezorgen: een specialisme

De logistiek van de *last mile* is de bottleneck voor de verdienmodellen van de bedrijven die zich richten op bezorgen. We verwachten dat ook het bezorgen zelf een specialisme gaat worden dat in handen komt van een beperkt aantal spelers. Daarnaast slibben de binnensteden dicht; de vele bestelbusjes zullen meer en meer geweerd worden. Ongetwijfeld zullen nieuwe technieken hiervoor een oplossing bieden: zelfrijdende voertuigen of drones (op het platteland).

Maaltijdservice senioren

Het toenemende aantal 75+ers maakt dat er talloze initiatieven zullen ontstaan om deze groep te gaan ontzorgen. Het ligt voor

De rol van de klassieke supermarkt als leverancier van de weekboodschappen wordt in de toekomst gemarginaliseerd.

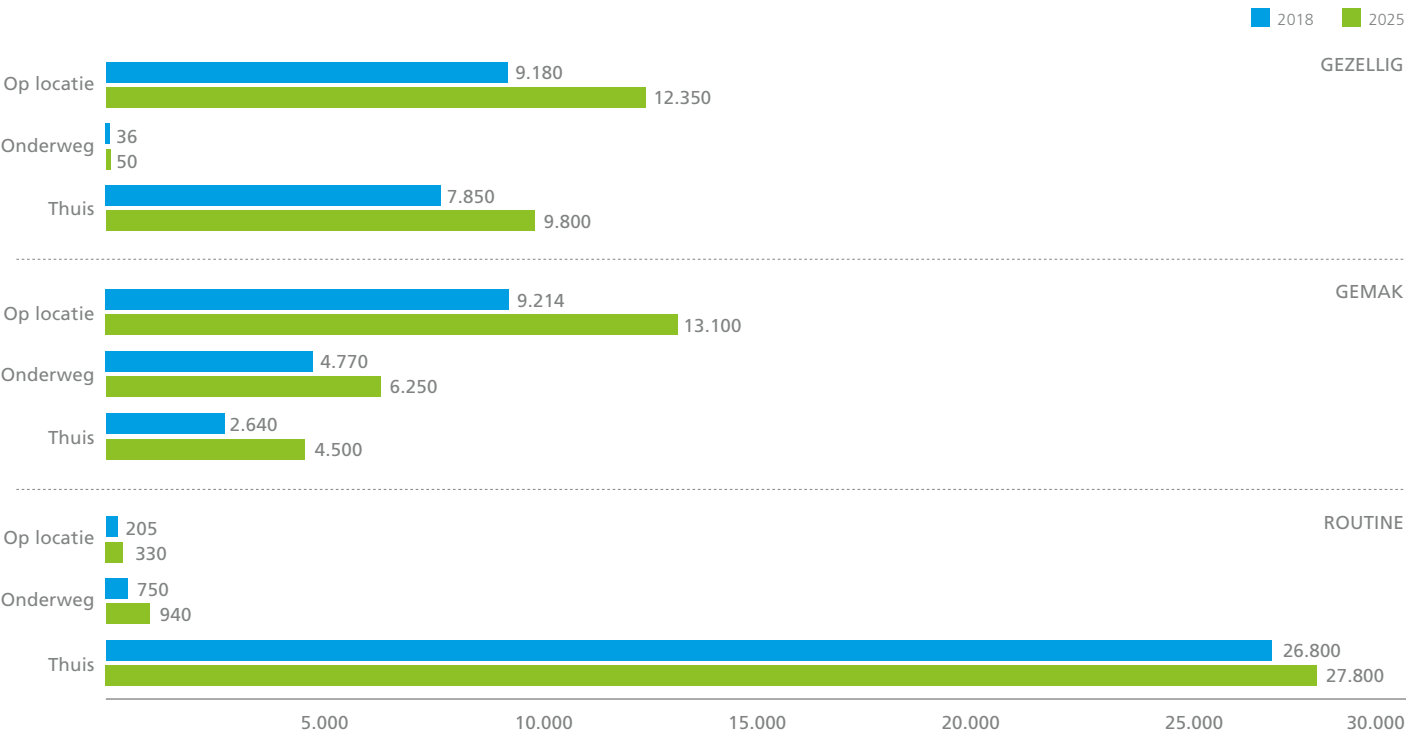
de hand dat er nog meer maaltijdabonneeservices zullen komen, waarbij deze groep senioren ervoor gaat kiezen om zich een aantal dagen per week door deze maaltijdbezorgservice te laten ontzorgen. Dat zal variëren van diepvries, koelers tot warm geserveerd. Het is nog een relatief kleine markt, €276,7 miljoen in 2019, maar die gaat zich tot 2025 zeker verdubbelen.

Grensvervaging zet door

Juist omdat gastvrijheid en genieten een grotere rol spelen in de totale detailhandel, zullen we gaan zien dat veel meer non-food-bedrijven en dienstverleners bepaalde vormen van horeca of kof-fiehoekjes zullen toevoegen aan hun concept. Wettelijke grenzen zetten nu nog een rem op deze ontwikkelingen, maar die zullen verdwijnen onder een liberaler bewind. ■

GEMAK STUWT FOODCONSUMPTIE OP ALLE LOCATIES

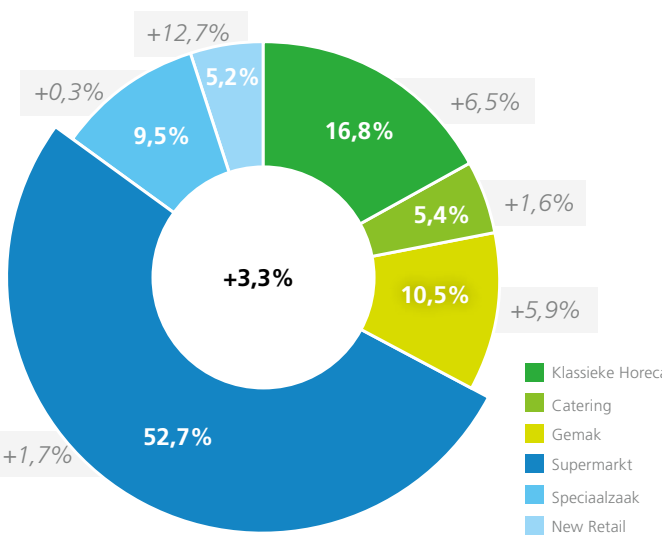
Verwachte groei van de foodomzet naar consumptiemotief en -locatie in miljoenen euro's 2018-2025 EST



Routinematig thuis consumeren is veruit de grootste markt, maar deze groeit naar verhouding nauwelijks. De grootste groeiemarkten zijn Gemak op locatie en Gezellig op locatie.
Bron: FSIN-analyse november 2018

OMZET SUPERMARKT 52,7% VAN TOTAALOMZET

Marktaandeel kanalen binnen totale foodmarkt in 2018 EST



De plussen geven de verwachte groeipercents in 2018 weer ten opzichte van 2017.
Bron: FSIN-analyse november 2018

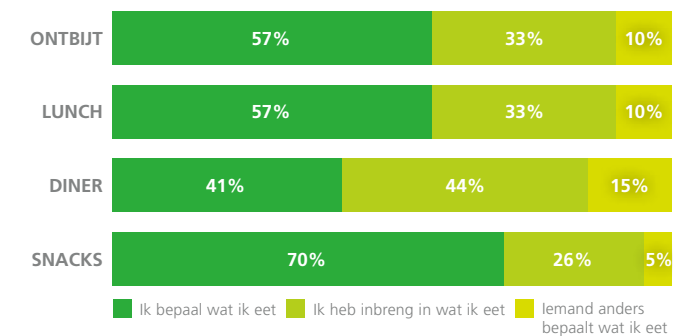


Alleen eten-trend zet door

Een groeiend aantal Amerikaanse consumenten eet alleen. De Hartman Group legde in 2012 voor het eerst de vinger op deze ontwikkeling, die sindsdien verder doorzet.

De Hartman Group stelt dat we zijn aanbeland in het 'tijdperk van de eet-autonomie'. In zijn rapport Transformation of the American Meal gaat Hartman Group dieper in op deze 'alleentrend'. De onderzoekers schrijven: 'Alleen eten is *me-time*, een gelegenheid om even e-mails, sociale media, televisie of een goed boek te checken. De meeste mensen zijn blij dat ze op bepaalde momenten alleen kunnen eten, bijvoorbeeld als ze even willen ontspannen.'

WAT HEEFT EEN GENERATIE Z'ER TE ZEGGEN OVER WAT HIJ EET



Bron: GenZ 2018 report, The Hartman Group

UBER EATS OPENT VIRTUELE RESTAURANTS

Uber Eats opent wereldwijd virtuele restaurants. Het techbedrijf zou hiermee weleens de wereldwijde restaurantwereld totaal op zijn kop kunnen zetten. Uber gaat op grote schaal de samenwerking aan met bestaande restaurantketens. Op basis van Uber-data over lokale consumentenbehoeften worden in de keukens van de restaurants foodproducten en merken speciaal voor Uber Eats ontwikkeld. Zo ontstaan vanuit deze fysieke keukens virtuele food- en deliverymerken die alleen verkrijgbaar zijn in het digitale domein.

De techcompany annex maaltijdbezorger start dezer maanden met honderden virtuele restaurants in Engeland en sloot een overeenkomst met de grote Indische koffiebarketen Cafe Coffee Day. Op termijn komen de virtuele restaurants in 1.700 Cafe Coffee Days verspreid door heel India. Wat dit kan betekenen, is op kleinere schaal al zichtbaar in de VS. Daar kun je burgers bestellen bij

53% van de ontbijtmomenten en 44% van de lunches zijn individueel. Gevraagd naar hun drijfveren, antwoordt 32% van de ondervraagden dat solitair eten hen plezier doet. Wel zijn er verschillen tussen generaties. Millennials eten veelal alleen, omdat het beter past bij hun dagelijkse werkritme. Dit geldt in mindere mate ook voor Generatie X. Babyboomers eten vaker solitair, omdat ze alleen leven of niemand hebben om samen mee te eten. De jongste generatie, Generatie Z, kent nog meer 'eet-autonomie'. 'Generatie Z is niet bang voor de keuken. Ze draaien er hun hand niet voor om recepten en technieken op te zoeken op YouTube om te doen wat ze willen.'

Snack-items

De Hartman Group stelt dat de alleen-eters voor foodproducenten en -verkopers een uitdaging vormen. Met een ander aanbod en een andere wijze van verpakken kunnen ze nadrukkelijker inspelen op de ontwikkeling. 'Voor veel consumenten is solitair dineren een nieuwe manier van eten die ze helemaal kunnen afstemmen op zichzelf. Er liggen kansen voor aanbieders van kleine gerechtjes met premiumingrediënten uit de wereldkeukens. Want als ze alleen eten, stellen veel consumenten hun maaltijd samen uit verschillende snack-items.' Volgens Hartman is er behoefte aan alternatieve kleinverpakkingen met smaakvolle ingrediënten die 'het gevoel van personalisatie van de maaltijd aanmoedigen'.



Bestellen via de app van Uber Eats. Foto: Shutterstock

Brooklyn Burger Factory. Echter: het merk bestaat alleen op de app van Uber Eats. De 75 burgers die dagelijks worden besteld, worden gemaakt in een kleine restaurantkeuken in Brooklyn. In reactie op het succes van de Uber-burgers uit zijn keuken, verandert de eigenaar nu zijn totale restaurantconcept.

Drie namen om in de gaten te houden

Het Amerikaanse bureau Technomic publiceerde onlangs zijn jaarlijkse Future 50-lijst. In dit overzicht zet het bureau foodservicemerken op een rij die sterk groeien en een belofte zijn voor de toekomst.

Corelife Eatery is een fastcasual formule die eind vorig jaar in de VS 23 vestigingen had (nu 50). Het kernassortiment bestaat uit bowls met salade, granen, vlees en rijst. Ook kan de klant helemaal zijn eigen bowl samenstellen. Het concept focust op gezonde voeding en gebruikt ingrediënten zonder transvetten, kunstmatige kleur- en zoetstoffen, hormonen, antibiotica en genetisch gemanipuleerde bestanddelen. De gemiddelde omzet per vestiging is \$1,7 miljoen. Corelife Eatery is opgezet door veteranen uit de foodserviceindustrie, onder meer afkomstig van Panera Bread. Doel: driehonderd restaurants in 2020.

Fastcasual formule **The Halal Guys** is gespecialiseerd in halal kip, halal gyros en andere smaken uit het grensgebied tussen Europa en het Midden-Oosten. De ontstaansgeschiedenis is bijzonder. De eerste vestiging in 1990 was namelijk een halal hotdogkarretje in New York. Eind vorig jaar waren er 54 Halal Guys-restaurants (nu 70) met een gemiddelde omzet van bijna \$1 miljoen. Zo'n 10% van de omzet is afkomstig uit delivery.

De formule **Wahlburgers** is vernoemd naar de oprichters, drie gebroeders Wahlberg. Het concept is een exponent van het gourmetburgersegment, maar besteedt ook veel aandacht aan de drankenkaart met fantasierijke cocktails en het eigen Wahlbrewski-bier. Nadrukkelijk mikt Wahlburgers zowel op carnivoren als op vegetariërs. Verder is sprake van grote betrokkenheid bij de gemeenschap: '*Dedicated to giving back, Wahlburgers is active in every community it serves.*' Leuk: een uitgekiend aanbod voor kinderen, die Smahlburgs worden genoemd. Bijzonder: met Wahlburgers at home is het restaurant in de retail present. Eind 2017: 20 vestigingen (nu 30), gemiddelde omzet \$2,2 miljoen.



Mark Wahlberg, geflankeerd door zijn twee broers. Foto: Wahlburgers

FOODDATA KORT



GEDWONGEN ONDERWEG

Millennials spannen de kroon gelet op het percentage Amerikaanse consumenten dat de maaltijd noodgedwongen onderweg nuttigt: Generatie Z: 31%, Millennials: 39%, Generatie X: 26% en Babyboomers: 19%. Bron: Technomics Generational Consumer Trend Report.



AFNAME EETMOMENTEN

Het gemiddelde aantal eetmomenten per Amerikaanse consument per jaar neemt af. Waren het er in 2009 nog 1.453, dit jaar zijn het er slechts 1.410. De teruggang lijkt in tegenspraak met trends onder jongere generaties (méér kleine eetmomenten). NPD Group wijt de daling dan ook aan de vergrijzing.



MINDER VLEES

46% van de Nederlanders probeert minder vlees of vis te eten. Daarnaast geeft zo'n 3% aan geen vlees te eten, 2% geen vlees én vis en 1% geen vlees, vis én bijproducten van gedode dieren (veganisme). Blijkt uit onderzoek van het Voedingscentrum onder duizend Nederlanders.



DAGELIJKS KOFFIE

67% van de Nederlanders drinkt dagelijks koffie, 40% dagelijks thee. Een grote groep consumenten drinkt wél meerdere keren per week thee: 31%. Bij koffie is dit 15%. Bron: Nationaal Koffie en Thee Onderzoek.



FASTCASUAL ENIGE GROEIER

Fastcasual restaurants vormen het enige foodservicesegment in de VS met een groeiend aantal consumentenbezoeken de afgelopen jaren. Recent vlakke de groei wel iets af. Het aantal vestigingen van fastcasual merken groeide in de VS in vijf jaar tijd van ruim 19.000 tot ruim 25.000 (2017). Aldus NPD Group.



MENUKAART ONLINE

Veel Amerikaanse consumenten bekijken online de menu's van restaurants. Dit geldt vooral voor de jongere generaties: Generatie Z: 61%, Millennials: 65%, Generatie X: 48% en Babyboomers: 32%. Bron: Technomics Generational Consumer Trend Report.

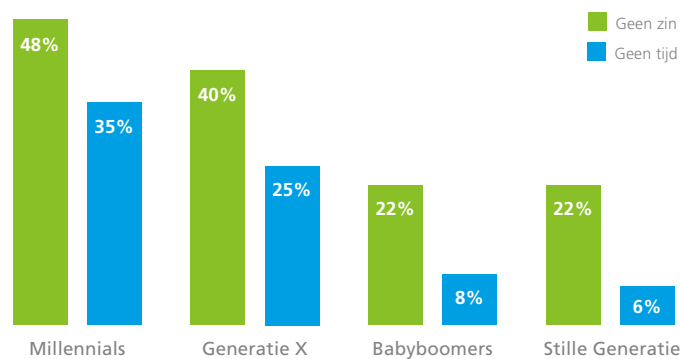
UK: SNELLE GROEI FOOD ON THE GO

Eten en drinken on the go behoort tot het snelst groeiende segment van de Britse foodservicemarkt. Aldus de NPDI Group. Het bureau constateert dat deze groei ten koste gaat van consumptie ter plekke.

‘Het afgelopen jaar was er sprake van 4,4 miljard bezoeken voor consumptie ter plekke. Dat is een daling van 3,5%. Hiertegenover staan 5,5 miljard aankopen voor food to go, een stijging van 2%. Bekeken over een periode van drie jaar (steeds van juli tot juli) is het aantal food to go-bezoeken zelfs met 4% toegenomen.’ Sinds medio 2015 groeide de on the go-markt met €2,8 miljard. Fooddelivery en drive-through aankopen zijn niet bij deze cijfers inbegrepen. De door NPDI Group vastgestelde daling bij de consumptie ter plekke nekt de winstgevendheid van Britse restaurants. Accountantsgroep UHY Hacker Young publiceerde onlangs alarmerende cijfers. De honderd grootste restaurantmerken zagen hun resultaat voor belasting in 2018 met 80% slinken ten opzichte van vorig jaar. Oorzaak zijn volgens UHY vooral de kostenstijgingen, onder andere door hogere lonen. Ook reserveringen voor de sluiting van onrendabele vestigingen drukten de winst. Onder meer Gaucho, Strada en Pezzo stootten de afgelopen maanden restaurants af. Liefst 37 van de honderd grootste Britse restaurantmerken draaien momenteel verlies, aldus UHY.

Op zoek naar gemak

% consumenten dat minimaal 1x per week geen zin of tijd heeft om avondeten klaar te maken, ongeacht hoe uitgebreid



Bron: The Food Research Company / FSIN

Bijna de helft van de Millennials heeft minstens één keer per week geen zin om 's avonds eten klaar te maken. 35% van hen heeft er naar eigen zeggen geen tijd voor. De meest gekozen oplossing in dit geval is de kant-en-klare maaltijd.

Lees meer in het artikel over de FSIN FoodShopper Monitor 2019 op pagina 51.

ZEVEN TRENDS VOOR 2019

Het Amerikaanse onderzoeksbureau Technomic signaleert zeven belangrijke foodtrends voor 2019.

1. Oosterse en mediterrane keuken

Na de Israëlische keuken, komen nu ook keukens uit omringende landen onder de aandacht, zoals uit Libanon, Syrië en Turkije. Denk aan sauzen als s'chug, granaatappelmelasse, toum, labneh en tahini. De volgende trend zou de Balkan-keuken kunnen zijn.

2. Natuurlijke verbeteringen

Er komen nog meer innovaties op het gebied van verrijkte voeding. Technomic verwacht bijvoorbeeld de toepassing van collageen in (food)producten, cannabis voor ontspanning en karkadé voor stressvermindering.

3. Instagrammable

Instagram en andere foto-apps hebben een revolutie in ons eten te weeggebracht. Restaurantmaaltijden moeten *instagrammable* zijn. Maar de nieuwste mogelijkheden gaan veel verder dan een foto. Denk aan video's van snoep dat geluid maakt, van kleur veranderende cocktails en glitterbier.

4. Platforms

In 2019 zien we volgens Technomic meer abonnementsvormen, die de consument verschillende voordelen bieden, zoals gratis bezorging. Ook als het gaat om de leveringen van derde partijen op platforms.

5. Extreem duurzaam

Vegetarisme, veganisme, *zero-waste*, ecologisch, lokaal. De consument heeft steeds meer oog voor duurzaamheid en kiest soms voor extreme oplossingen. Denk aan *raw food*.

6. Tech en beleving

We zien een snelle toename van het aantal gemakskoncepten waar weinig persoonlijk contact is, zoals Amazon Go en AH to go. *Frictionless* is hierin het toverwoord. Het wordt van cruciaal belang een balans te vinden tussen het inzetten van tech-gedreven gemak en de persoonlijke aandacht van medewerkers, wanneer de consument daar behoefte aan heeft.

7. Transparantie 2.0

Transparantie draaide tot nu toe om een duidelijk verhaal rondom product, herkomst van producten en productiemethoden. Transparantie 2.0 gaat ook over prijsstelling, kostentoerekening, personeelsbeleid, beloning van bestuurders et cetera.

Lees meer op www.technomic.com/newsletters/technomics-take/7-key-trends-2019

Ambachtsbier: 'Europa is Amerika voorbij'



Europa leidend in innovatie ambachtelijk bier. Foto: Shutterstock

Europa is de VS voorbij met de innovatie van de markt voor ambachtelijk bier. Dit constateert bureau Mintel aan de hand van cijfers uit zijn eigen Global New Products Database. Vier jaar geleden was 52% van de wereldwijde introducties van ambachtsbier van Noord-Amerikaanse origine. 29% van de productlanceringen vond toen plaats in Europa. Het Europese aandeel steeg naar 54% vorig jaar. 'Europa bekleedt nu de leidende rol als het gaat om innovatie van het segment ambachtelijke bieren', aldus Mintel. 'Zes van de tien meest innovatieve markten zijn Europese landen.' Een groot deel van de Europese consumenten maakt het overigens niet uit of ze ambachtelijk bier van een onafhankelijke brouwer drinken of bier met een ambachtelijk aura van een grote brouwerij. 44% van alle ondervraagde Britse consumenten zou graag zien dat er een keurmerksysteem komt voor ambachtelijk bier van kleine, onafhankelijke brouwers.

Alcoholvrije dranken belangrijke drijfveer

Bij de keuze voor een restaurant speelt het aanbod aan alcoholvrije dranken een steeds belangrijker rol. Het Amerikaanse bureau Technomic stelt vast dat deze drijfveer in korte tijd prominenter is geworden. 'Twee jaar geleden speelde het aanbod non-alcoholisch voor 18% van de ondervraagden (in de VS) een belangrijke rol. Dat aandeel is nu gestegen naar 23%.'

In zijn jaarlijkse Beverage Consumer Trend Report, bestemd voor de Amerikaanse markt, schrijft Technomic verder: 'Dranken winnen aan belang als onderdeel van de totaalbeleving in Foodservice. Nu al geven bedrijven hun dranken meerwaarde. Dat doen ze door te differentiëren met dranken uit eigen huis zoals *mocktails*, over-de-

Instagramfood opkomend fenomeen

Het oog wil ook wat, en tegenwoordig wil het steeds meer. Dankzij social media zijn we aanbeland in een tijd van 'emotionele beeldcultuur'. Foodproducenten introduceren daarom steeds vaker fotogenieke smaakmakers.

De nieuwe helblauwe, bijna fluoriserende saladesaus van de Japanse mayonaissemaker Kenko kun je omschrijven als *Instagramfood*. Kenko's Ocean Blue-dressing is speciaal voor de foodservicemarkt ontwikkeld. Op een bord salade met lichtgroene slabladeren contrasteert de blauwe dressing zo sterk, dat hij onmiddellijk de aandacht trekt. Kenko mikt met het product op jonge vrouwen die voor het bijzondere foodplaatje gaan én letten op hun gezondheid. De blauwe saus is namelijk verrijkt met collageen en extract van de eiwitrijke alg spirulina. Ocean Blue is een succes in Japan. Daar verschijnen steeds meer foodproducten op de markt die het goed doen op Instagram.



Kenko's Ocean Blue-dressing is speciaal voor de foodservicemarkt ontwikkeld. Foto: Kenko

top dranken als bijzondere milkshakes en dranken die hun gasten een goed gevoel geven. De vraag naar innovatieve dranken zal echter blijven groeien. Het blijft dus een uitdaging om dranken naar een hoger plan te tillen, zonder dat je het populaire bestaande assortiment geweld aan doet."

Bij de drankenconsumptie buitenshuis bespeurt bureau Mintel in Amerika nog een heel andere trend. De omzet aan alcoholische dranken buitenshuis (*on-premise*) neemt nog altijd toe, maar het aantal liters neemt af. In 2017 ging het om 17,8 liter per hoofd van de bevolking tegen 20,9 in 2010. 'Het lijkt erop dat consumenten kiezen voor minder-is-meer. Ze maken de keuze voor duurdere opties als ze buitenshuis alcohol drinken.' Aldus Mintel in zijn rapport On-Premise Alcohol Trends US 2018.

1_{OP} 1

Pierluigi Collina, spreker op het FSIN Brunchcongres

'HET GAAT NIET OM DE BESLISSING ZELF, MAAR OM DE ACCEPTATIE ERVAN'

*'Spelers wisten dat
als ze te ver gingen,
er een reactie van mij
zou komen. Wat die
ook mocht zijn.'*

Pierluigi Collina wordt gezien als de beste scheidsrechter aller tijden. In zijn actieve jaren stond hij bekend om zijn markante kale hoofd, priemende blik en vooral om zijn natuurlijke gezag op het veld.

FoodStrategy sprak voorafgaand aan het FSIN Brunchcongres met Collina over het geheim van goed leidinggeven in een stressvolle omgeving. De grasmat als metafoor voor het bedrijfsleven.

Pierluigi Collina (58) speelde in zijn tienerjaren als centrale verdediger voor een plaatselijke voetbalclub, maar in 1977, Collina was net 17, werd hij overgehaald om een scheidsrechterscursus te gaan volgen. Zijn talent om te fluiten werd onmiddellijk herkend. Binnen drie jaar floot Collina op het hoogste niveau in zijn regio. In december 1991 maakte hij zijn debuut in de Serie A, de hoogste divisie in Italië. In 1995 werd hij op de FIFA-scheidsrechterslijst geplaatst. Collina floot de finale op de Olympische Zomerspelen 1996 en de finale van de Champions League in 1999 tussen Bayern München en Manchester United. Maar het hoogtepunt van zijn carrière was ongetwijfeld het fluiten van de finale van het WK in Japan in 2002, tussen Duitsland en Brazilië.

U was 17 toen u scheidsrechter werd en moest beslissen over spelers die ouder waren dan u. Was dat niet heel erg jong?

‘Ik wilde wel eens wat nieuws proberen. Natuurlijk is het voor een jongen van 17 ongebruikelijk om te beslissen over anderen. Op die leeftijd zijn het meestal anderen die over jou beslissen. Ik moest dus leren om beslissingen te nemen over issues die gerelateerd waren aan spelers ouder dan ik. En hoewel het amateur-niveau was, waren die beslissingen belangrijk voor de spelers. Ik leerde toen iets dat heel bruikbaar bleek voor mijn verdere leven.’

Wat leerde u dan precies?

‘Dat ik in staat was om verantwoordelijkheid te dragen. Op die leeftijd doe je dingen zonder evaluatie, zonder na te denken over de consequenties, over wat nodig is om een beslissing te kunnen nemen. Je doet het gewoon. Dit was nieuw voor mij. Ik moest verantwoordelijkheid dragen voor de consequenties van wat ik deed. En me ervan bewust zijn dat juist handelen nodig was.’

Een wedstrijd fluiten op hoog niveau is een moeilijke klus. Er zijn onduidelijke situaties, er is heel weinig tijd om te beslissen, de gevolgen zijn groot. Hoe doe je dat?

‘Om op dit niveau te kunnen fluiten, heb je een mix nodig van talent, van aangeboren vaardigheden en van kennis. Je moet niet alleen weten wat er op het veld gebeurt, maar ook wat er gaat gebeuren. Zodat je klaar bent op het moment dat het nodig is.’

Voorafgaande aan de wedstrijd bestudeert u de spelers en het team, net als tegenstanders dat bij elkaar doen?

‘Het doel van je werk is dat je de correcte beslissing neemt. Daarvoor moet je niet alleen de regels kennen, maar ook het spel en de omgeving. Je moet van tevoren weten wat er gaat gebeuren. Hoe het spel zich ontwikkelt. Daarvoor moet je de teams kennen en de spelers. In mijn actieve tijd in de tweede helft van de jaren '90, dachten de meeste scheidsrechters dat fit zijn en de spelregels kennen genoeg waren om te slagen als scheidsrechter. Ik vond dat er meer

'Het ultieme resultaat voor een scheidsrechter is dat spelers een verkeerde beslissing accepteren.'

nodig was om goede beslissingen te kunnen nemen: namelijk dat je weet hebt van alles rondom de wedstrijd.’

Hoe kreeg u die informatie?

‘In het begin was de enige manier héél veel wedstrijden op video bekijken. Dat kostte me dagen en uren werk, zoals bijvoorbeeld voor de WK-finale in Japan. Tegenwoordig is het heel gemakkelijk. Je kunt de data van het internet halen en met een muis-klik exact de gegevens en de video's krijgen die je nodig hebt. Match-analyse heet dat. Het doet me genoeg te zeggen dat het tegenwoordig normaal is dat scheidsrechters dat doen, maar in mijn tijd was dat niet zo.’

Kunt u een voorbeeld geven van spelersinformatie die voor een scheidsrechter belangrijk is om vooraf te weten?

‘Mandekking of zonedekking bijvoorbeeld. Bij mandekking kun je hele andere situaties verwachten dan bij zonedekking. Je moet je aandacht focussen op andere dingen. Een ander voorbeeld heeft te maken met de individuele kwaliteiten van spelers. Joe Gomez, een verdediger van Liverpool, kan ontzettend ver ingooien. Tot in het midden van het strafschopgebied van de tegenstander. Als je dat niet weet en denkt dat hij de bal vijf of tien meter ingooit, kun je verast worden. Je kunt een overtreding in het strafschopgebied missen of een goal. Zeggen: sorry, dat wist ik niet, is vandaag de dag niet meer acceptabel. Een scheidsrechter moet die informatie hebben.’

Wat kunnen beslissers in het bedrijfsleven hiervan leren?

‘Voor een goede beslissing moet je alle informatie hebben. Als je bijvoorbeeld moet onderhandelen, moet je alles weten van je onderhandelingspartner. Zodat je weet wat er gaat gebeuren. Een goede voorbereiding is absoluut noodzakelijk om succesvol te zijn, niet alleen in voetbal. Het heeft mij zeker geholpen om een topscheidsrechter te worden.’

Is er verschil tussen een correcte beslissing en een goede beslissing?

‘Een correcte beslissing gaat over de beslissing zelf. Heb je de spelregels juist toegepast? Dat is je werk en daar moet je alles aan doen. Belangrijker is of de beslissing wordt geaccepteerd.

Dat hangt af van hoe je de beslissing verkoopt en of de spelers je betrouwbaar vinden. Het ultieme resultaat voor een scheidsrechter, is een verkeerde beslissing geaccepteerd krijgen. Dat ze zeggen: It doesn't matter, it's okay. Dat betekent dat spelers je betrouwbaar vinden.’

Kunt u een voorbeeld geven van een niet-correcte beslissing, die wel een goede beslissing was?

‘In de Italiaanse tweede divisie floot ik een wedstrijd tussen twee rivaliserende teams met fanatieke supporters. In de rust wissel je normaliter van spelershelft. Maar ik zag dat de keeper in problemen zou komen, omdat supporters van de tegenstander recht achter zijn doel zaten. Ik stelde voor om na rust niet van helft te wisselen en op dezelfde speelhelft verder te gaan. Het was een niet-correcte beslissing, maar wel een goede. De wedstrijd kon zonder grote problemen uitgespeeld worden. Ik kon dat doen, omdat de spelers mij betrouwbaar vonden. Betrouwbaarheid is heel belangrijk voor een beslisser.’



Toch hebben voetballers altijd commentaar op een beslissing?

‘Dat ervoer ik niet als intimiderend of lastig. Ik stond open om te praten met spelers. De druk was hoog, er was stress, vermoeidheid. Ik begreep hun reacties. Maar ik én de spelers wisten dat er een grens was. Ze wisten dat als ze te ver gingen, er een reactie van mij zou komen. Wat die ook mocht zijn.’

Op het EK van 2002 was er in de wedstrijd tussen Nederland en Tsjechië een opstootje tussen Davids en Repka. U werd door beiden belaagd. U duwde Repka toen hardhandig weg, met uw vuist op zijn borst. Was dat zo'n reactie?

‘Ik herinner me dat moment. Ik werd niet door hun aangevallen, ik probeerde een ruzie tussen de twee te stoppen. Ik deed wat ik dacht dat op dat moment nodig was. Dat was volkomen natuurlijk. Een van de eigenschappen die je als topscheidsrechter moet hebben is om volledig natuurlijk te kunnen zijn. Je kunt geen rolletje spelen of pretenderen dat je iets of iemand anders bent. Op het veld moet je simpelweg jezelf zijn. Dat ben ik altijd geweest.’ ■

PIERLUIGI COLLINA

Geboortedatum	13 februari 1960
Geboorteplaats	Bologna
Studie	Economie, Universiteit van Bologna

Actief als scheidsrechter:

1988–1991	Serie C2/Serie C1
1991–2005	Serie B/Serie A
Internationaal	1995–2005

Collina begon al op zijn 17e met fluiten. Rond zijn 30e kreeg hij een ernstige vorm van alopecia (haaruitval), waardoor hij al zijn gezichtshaar verloor. Zo kreeg hij zijn opvallende kale verschijning. Collina werd tussen 1998 en 2003 zes keer op rij tot 's werelds beste scheidsrechter uitgeroepen. In 2011 werd hij vanwege zijn verdiensten opgenomen in de Hall of Fame van het Italiaanse voetbal. Collina is de huidige voorzitter van de FIFA-scheidsrechters en houdt motivatiespeeches voor het bedrijfsleven.

LET OUR BE YOUR INSPIRATION GUIDE

WAAR FOOD,
INTERIEUR EN
GASTVRIJHEID
SAMENKOMEN

ONTSTAAN SUCCESVOLLE FOODCONCEPTEN

De juiste inrichting heeft veel invloed op hoe mensen zich voelen en gedragen. En dat gaat voor Satelliet verder dan alleen het neerzetten van mooie meubelen.

Voor ons is het telkens opnieuw een uitdaging om met de juiste afstemming tussen kleur, materiaal en meubilair de gewenste uitstraling te creëren.

Het gaat om het WOW-effect. Daarbij worden kwaliteit en functionaliteit nooit over het hoofd gezien.

Gastvrijheid beleven, voelen en ervan genieten, daar draait het om!

Heeft u behoefte aan meer informatie, inspiratie of advies?

Vraag onze catalogus aan of bezoek één van onze showrooms.

Winnaar ABN AMRO Circular Food Award:

The Green House van Albron



The Green House van Albron is tijdens het FSIN Food500 Congres, 27 juni jl. uitgeroepen tot winnaar van de ABN AMRO Circular Food Award 2018. The Green House is een volledig circulair paviljoen met horeca- en vergaderfuncties in het stationsgebied in Utrecht. 'Het is een ontmoetingsplaats waar consumenten en bedrijven zich kunnen laten inspireren en kennis kunnen uitwisselen over circulaire oplossingen en nieuwe bedrijfsmodellen. Circulariteit moet echter bovenal leuk en lekker zijn', aldus Robert Visser, directeur Horeca &

Hospitality, die de prijs namens Albron in ontvangst nam. Uit de 24 inzendingen koos de jury drie genomineerden: Gro Mushrooms, Protix met het Oerei en Albron met The Green House. De concepten werden beoordeeld op schaalbaarheid, inspiratie en de mate waarin de circulaire economie in het DNA van de onderneming zit.

The Circular Food Award is een initiatief van ABN AMRO. Met de prijs wil de bank inspirerende concepten stimuleren, die de totstandkoming van de circulaire economie versnellen.

BEN & JERRY'S

PEACE, LOVE & FAIRTRADE ICE CREAM



Ben & Jerry's wil het lekkerste ijs maken, op de best mogelijke manier. Zo zit elke bak Ben & Jerry's vol romig ijs, grote chunks en lekkere swirls, en dat met unieke smaakcombinaties.

Maar lekker ijs is niet het enige dat ze belangrijk vinden bij Ben & Jerry's. Alle smaken zijn 100% Fairtrade gecertificeerd en gemaakt van zuivel van het duurzame 'Caring Cairy' zuivelprogramma. Ben & Jerry's zet zich bovendien al vanaf hun oprichting in voor dingen die zij belangrijk vinden, zoals het klimaat, huwelijks gelijkheid, democratie en duurzaamheid.

Ook zijn er tegenwoordig vegan Non-Dairy ijsjes beschikbaar in Pints en een Minicup formaat. Ben & Jerry's, Peace, Love & Ice Cream.

KATERN DIGITALISERING



✓ ANYTHING



✓ ANYTIME



✓ ANYWHERE

De impact van de digitalisering op food is enorm. Het beste voorbeeld is de bezorgmarkt. Elke grossier, fabrikant of foodformule zoekt koortsachtig naar mogelijkheden om in te stappen in de disturbing business van online delivery. FoodStrategy vroeg een hoogleraar en vier *innovators* naar het bezorgplatform van morgen.

Blik op Hema's online foodaanpak en supersnelle bezorgservice

Hoe Albibaba van een supermarkt een magazijn maakt



Hema bezorgt de orders binnen dertig minuten in een straal van drie kilometer.

Bestellen via een app, een pilot met afrekenen via gezichtsherkenning, bezorgen binnen dertig minuten. Hema, de futuristische supermarkt van de Chinese internetgigant Alibaba, ligt jaren voor op Europa, zeggen kenners. Wat kunnen onze retailers leren van deze Chinese 'wonderwinkel'? En komt Hema naar Europa?

Eerst maar een geruststelling. Onze vaderlandse supermarkten hoeven zich voorlopig geen zorgen te maken dat de Chinese wonderwinkel Hema (Spreek uit: Guh-Maa) hier voet aan wal zet. Daarover zijn de experts het eens. De reden daarvoor is simpel: in eigen land heeft Hema meer dan genoeg groeipotentie. Veruit het grootste deel van de boodschappen wordt in China nog offline gedaan, in buurtsupers en op de vele markten. 'Waarom zouden ze hier een moeilijk operatie opzetten in een overvolle markt, terwijl ze daar nog genoeg geld kunnen verdienen? Ik zou dat onverstandig vinden', zegt retailconsultant Frank Quix van marktonderzoekbureau Q&A.

Ook retailmarketeer René Repko verwacht niet dat Hema naar Europa zal komen: '100% uitgesloten.' Repko werkte onder andere voor Albert Heijn, de Nederlandse HEMA, sleutelde aan het cash & carryconcept van Sligro en aan de e-commercetak van Rituals. Tot voor kort was hij verantwoordelijk voor de marketing en digitale strategie van Action. Volgens Repko is de Chinese markt 'oneindig veel interessanter' voor Alibaba dan de Europese. 'Voor een Chinese speler staat Europa voor een stagnerende economie, een overaanbod aan supermarkten, verwerende klanten en verstik-

kende regelgeving uit Brussel. Die bedenkt zich wel twee keer. De potentie in China en Azië is oneindig veel groter dan hier.' Maar, en daarover zijn vriend en vijand het ook eens, dat de techniek van Hema en delen van het concept overwaaien naar hier, dat is wél reëel. Voor marktvolgers is Hema hét voorbeeld van hoe online en offline kanalen in de toekomst met elkaar zullen versmelten. En dus vliegen Quix, Repko en al die anderen die ook maar iets betekenen in retail, sinds een jaar of twee op en neer naar het Verre Oosten om de Chinese retailrevolutie met eigen ogen te bestuderen. Quix, net terug uit China: 'Ze lopen daar twee tot drie jaar voor. Dat lijkt niet zo lang, maar in de huidige foodretailmarkt is dat ontzettend lang. Het is hetzelfde als dat je vroeger tien jaar voorliep op je concurrentie.' Repko: 'Ik had hetzelfde beeld van China als wij allemaal: dat van een megagroot land dat een gigantische achterstand heeft ingelopen. Maar ik had niet gedacht dat het een voorsprong zou hebben.'

Perfekte vervlechting van kanalen

Sinds 2015 investeert de Chinese techreus Alibaba tientallen miljarden in fysieke winkels. Na Amazon is Alibaba het tweede

e-commerce bedrijf ter wereld. Anders dan Amazon was het aanvankelijk puur een internetplatform dat vraag en aanbod bij elkaar bracht. Zelf had het bedrijf geen *inventory*. Het lijkt paradoxaal, maar door in fysieke winkels te investeren, wil de internetreus online winkelen stimuleren. Het grootste deel van de retail in China vindt namelijk nog steeds offline plaats. Alibaba heeft er dus alle belang bij dat dat percentage daalt, ten faveure van online sales. Vandaar de inspanningen in wat het zelf 'New Retail' noemt. Dat staat voor een 100% fusie van e-commerce en fysieke detailhandel - ook non-food overigens. De kern is: kopen wat je nodig hebt, op elk gewenst moment, op de manier zoals jij het gemakkelijkst vindt. Of dat nou in een echte supermarkt is of online en wordt thuisbezorgd of in de winkel. De supply chain is één oplossing voor wat de consument nodig heeft. *Anything, anytime, anywhere*. René Repko, die deze zomer in China was: 'In Nederland hebben we het over kanalen: het fysieke kanaal, het online kanaal, over omnichannel of multichannel. Er zit altijd een kanaal in. Albert Heijn, Bol.com en Gall & Gall horen tot een en hetzelfde concern. Maar je kunt als consument echt niet zonder *boundaries* winkelen bij die drie. Het zijn afzon-

KATERN DIGITALISERING

derlijke silo's. Geen enkele serieuze speler in China spreekt nog over gescheiden kanalen, over offline en online, ze zijn gefocust op een perfecte vervlechting van ervaringen. Bij Hema heb je één app een vervolgens kun je doen wat je wilt.'

Daar staat tegenover dat je zonder die app weinig kunt. Voor westerlingen is winkelen bij Hema geen sinecure. Mobiel betalen in China gaat via een Chinees mobiel telefoonnummer dat gekoppeld is aan een Chinese bankaccount. Hema accepteert alleen Alipay, maar je kunt bij Hema ook cash betalen.

In de winkel eten, online bestellen

Hema is een van de vele projecten van Alibaba's New Retail-model. Inmiddels zijn er tachtig Hema's in meerdere steden in China. De komende vijf jaar moeten dat er tweeduizend worden. Nog belangrijker is de verschuiving van offline naar online winkelen. Nu vindt ongeveer 70% van de bestellingen in een Hema-winkel online plaats. Dit moet fors omhoog.

De futuristische Chinese wonderwinkel concurreert vooral met de buurtsuper, de gemakswinkel en met restaurants. Ten opzichte van deze traditionele concurrenten heeft Hema voor de Chinezen een paar grote voordelen in petto. Het eten is vers en traceerbaar, Hema is snel, bezorgen is gratis en de prijs ligt lager dan in restaurants.

In het ideale toekomstscenario van Alibaba gebruikt de klant de Hema-winkel om te proeven en te eten en bestelt hij de bulk online. De kwaliteitsgarantie en de transparantie van Hema zijn ook bedoeld om het wantrouwen van Chinezen over (supermarkt) voedsel weg te nemen. Dat zit door alle voedselschandalen diep. De extra informatie op de Hema-app is een enorme plus voor

Chinese consumenten, net zoals het feit dat veruit de meeste producten verpakt en verzegeld zijn.

Betaalgemak speelt een belangrijke rol in het concept. Daarbij profiteert het van de gewoonte in China om met de smartphone te betalen. Quix: 'In China gebeurt de helft van alle betalingen mobiel. Hier is dat 2 of 3%. In China hebben ze de creditcard en de bankpas al ontslagen. Je ziet dat de Wet van de Remmende Voorsprong echt bestaat.' Repko: 'In ons land zijn we al dolblij als we onze bankpas tegen een apparaat kunnen aanhouden in plaats van hem erin te steken. Dat vinden we 'lekker makkelijk.' Maar het is van de zotte dat we die kaart überhaupt nog moeten pakken.'

Instant delivery

In Nederland is de markt voor *instant delivery* nog redelijk onontgonnen. Buiten de traditionele foodservicespelers zijn er nog maar weinig partijen die de snelle *last mile-delivery* in de vingers hebben. *Instant delivery* zoals de Chinese Hema dat doet, zou een boost kunnen geven aan de totale boodschappenbezorging. Als je je boodschappen binnen een half uur thuisbezorgd kunt krijgen, zullen méér consumenten daarvoor kiezen. In plaats van enkele keren per week met zware boodschappentassen te sjouwen, bestelt de consument veel vaker - misschien wel dagelijks - online. Daarmee is een flink stuk 'mentaal gemak' bereikt. Nadenken over de weekboodschappen hoeft dan niet meer.

Retailconsultant Frank Quix: 'Critici zeggen: 'Online foodretail gaat hier niet groot worden. Wij hebben zo'n fijnmazig netwerk van supermarkten. Bezorgen heeft geen zin.' Ik denk echter van wel. Heel veel mensen halen geen plezier uit foodaankopen. Zelf

De snelle opmars van Picnic is voor retailers voldoende reden om snel met instore orderpicking te beginnen.

word ik ook niet blij van het sjouwen met een fust melk van 2,5 liter. Als dat niet meer hoeft, waarom zou ik dan zelf nog naar de supermarkt gaan?' Quix onderkent dat online delivery nu nog niet perfect is. 'Maar als je straks in een appje je bestelling kunt doen en ze komen 45 minuten later op kantoor jouw boodschappen brengen, een paar minuten voordat je naar huis gaat, dan zullen heel veel mensen omgaan.'

First movers advantage

Boodschappenbezorging à la Hema zal in ons land een flinke boost geven aan delivery. De totale bezorgmarkt in Foodretail zou weleens fors hoger kunnen uitkomen dan de €3,35 miljard die we nu ramen voor 2025 (lees het recente FSIN Dossier Delivery 2019). Retailers die elementen van het Hema-concept als eerste weten te implementeren, kunnen een flink *first movers advantage* claimen en een groter marktaandeel veroveren.

Plus is hierin actief en ook andere formules experimenteren met orderpicken in de winkel. Hoe groot is de kans dat dat op grotere schaal gaat gebeuren? Retailconsultant Frank Quix denkt dat de bestaande retailers Jumbo, Albert Heijn, Plus, Coop, Spar in staat zijn om *instore orderpicking* te realiseren. De winkel als distributiecentrum dus. Het voordeel daarvan is dat de zogenoemde *last mile* gemakkelijker wordt. 'Instore picking is best slim en het zou ook hier kunnen werken, mits er gekozen wordt voor de techniek die de Chinezen gebruiken.'

Ook René Repko adviseert de Nederlandse retailers goed naar het concept van Hema te kijken. 'Als foodretailer ben je dat aan jezelf verplicht. Want als je de winkels, de voorraad, het personeel en het *real time*-voorraadbeheer al hebt en je zit in een stedelijk gebied. Wie houdt je dan tegen? Waarom zou je niet met orderpicken in de winkel beginnen?' De snelle opmars van Picnic is volgens Repko voldoende reden voor enige urgentie.

Nadelen van orderpicken in een winkel zijn de relatief dure vierkante meters in de stad en de hogere loonkosten. Winkelpersoneel is duurder dan logistiek personeel. Volgens Quix weegt dat niet op tegen de voordelen van snellere levering en een hogere omloopsnelheid. Dat veel Nederlandse ketens een franchisestructuur hebben, hoeft volgens hem geen nadeel te zijn. 'Dat is juist een voordeel. Het zijn allemaal ondernemers.' Repko: 'En dan is gelijk opgelost bij wie welke omzet valt.' ■

PROFIEL HEMA

- Opgericht in 2015 door de Chinese techreus Alibaba.
- Hema is een samenvoeging van twee Chinese karakters He en Ma. Samen betekent het zoiets als nijlpaard (zie logo).
- Hema is een foodwinkel met een enorme seafoodafdeling.
- Hema richt zich op de snelgroeiende Chinese middenklasse.
- De gemiddelde winkelloppervlakte is 3.500 m².
- De helft van de winkelloppervlakte is restaurant.
- De winkels bevinden zich in winkelcentra en bij kantoren.
- Hema-klanten downloaden eerst de app. Die registreert hun aankopen en slaat hun voorkeuren en afleveradres op.
- Alle items in de winkel hebben een barcode met informatie over de herkomst van een product, het bedrijf daarachter, voedingswaarden, kookinstructies en prijzen.
- Kassaloze winkels: klanten scannen en betalen met hun smartphone via Alipay.
- Ongeveer 80% van de foodproducten bij Hema is verpakt, maar het grootste deel van het vloeroppervlak is voor de verse vis en schaal- en schelpdieren.
- Klanten kunnen de vis meenemen naar huis, thuis laten bezorgen of in het restaurant van Hema laten bereiden.
- De verhouding tussen werknemers, waaronder orderpickers, en klanten is 50/50.



WAT ZEGT SUCCES HEMA OVER TOEKOMST DELIVERY IN NEDERLAND?

- Bezorging binnen 1 uur.
- *Instore picking*.
- Technologie linkt winkelvoorraad aan het online aanbod.
- Boodschappen scannen en betalen met je smartphone.
- Grenzen tussen kanalen vervagen (blurring). Toevoegen van foodservice aan de winkel. Maaltijd- en cateringservices.
- Voor *quick deliveries* en kleinere bestellingen: bezorgkosten.
- Bezorging met elektrische voertuigen.
- Sterk inzetten op zakelijke markt.



BEZORGING BINNEN HALF UUR

De sleutel tot het succes van Hema is de gratis bezorging binnen dertig minuten in een straal van drie kilometer. Zonder die snelle bezorging zouden Chinese consumenten veel minder het nut inzien van online winkelen. Die snelle levering is een logistieke tour de force. Medewerkers in lichtblauwe polo's met personal digital assistants om de pols verzamelen de orders. Elke orderpicker concentreert zich op een bepaald gedeelte van de winkel, waardoor hij extra snel kan picken. Met een scanner voegt hij een artikel aan de (sub)bestelling toe. Zodra de bestelling compleet is, haakt hij de tas aan een transportband die naar een distributiecentrum achterin leidt. Daar worden de zakken met verschillende delen van de bestelling samengevoegd en verzonden voor bezorging via elektrische scooters van ele.me, ook een Alibaba-dochter. Het hele proces verloopt supersnel. Tien minuten voor het orderpicken, tien minuten om de deelorders samen te voegen en tien minuten voor bezorging.

LAURENS SLOOT
(EFMI BUSINESS SCHOOL)
'Discount is disruptiever
dan digitalisering'

De opkomst van discount in Foodretail is veel disruptiever dan die van e-commerce, stelt Laurens Sloot, directeur EFMI Business School en hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dat neemt niet weg dat de ontwikkelingen in food online om scherpe keuzes vragen. Sloot voorziet een tweedeling tussen data- en *discount-driven* foodretailers.

Gesprekken over de impact van de digitalisering op de foodsector gaan stevast over het omzetaandeel van food online. Wat dat betreft maakt Sloot pas op de plaats, want zo disruptief is food online nog niet. 'Geld verdienen in food online is vooralsnog een Houdini-act. Food heeft een lage waarde per product, een kleine marge en vraagt veel handling. Grootste uitdaging is de distributie, en met name de *last mile*. Tot nu toe heeft niemand de sleutel gevonden als het gaat om een krachtig online verdienmodel.'

Transparantie nieuwe norm

De digitalisering in food gaat over veel meer dan alleen omzet. Nieuwe technologieën grijpen in op de gehele *customer journey*. Consumenten oriënteren zich via websites, zijn actief op sociale media, maken boodschappenlijstjes via apps of zoeken in de winkel online informatie op over ingrediënten. 'Voor leveranciers en retailers betekent dat, dat zij informatie digitaal moeten ontsluiten, ook via nieuwe *devices* zoals Google Home.' De digitalisering verandert ook bedrijfsprocessen. 'Denk aan automatiseringsprocessen en aan de mogelijkheden om de supply chain te optimaliseren. Iedere stap in de keten kan met *block chain*-technologie worden vastgelegd en dus worden ontsloten. Het zal niet lang meer duren, voordat je aan de hand van een QR-code kunt zien van welke boerderij het vlees komt.'

Transparantie wordt de nieuwe norm. 'We krijgen een maatschappij waarin alles gecontroleerd wordt. Vroeger las ik het boek '1984' van George Orwell. Ik kon me toen niet voorstellen dat we echt in een soort *Big brother is watching you*-wereld terecht zouden komen. Als maatschappij zullen we op een zorgvuldige manier met informatie moeten leren omgaan. Privacy gaat de komende decennia een zeer belangrijk issue worden.'

HelloFresh: de Netflix in food

De digitalisering van de foodsector zorgt ervoor dat de klant meer dan nu koning wordt. Netflix is daarvan een mooi voorbeeld, volgens de professor. 'Met een ander distributiemodel van films en series, waarbij de consument bepaalt wat er wanneer wordt gekeken, hebben ze in een mum van tijd een enorm marktaandeel gepakt. Netflix kan op basis van jouw kijkgeschiedenis redelijk goed voorspellen wat je graag wel en niet zou willen zien. Daardoor kunnen ze heel gericht werken. Ook in de foodwereld zijn dit soort concepten niet ondenkbaar. Wellicht dat HelloFresh kan uitgroeien tot de Netflix in food.'

Om in de digitale wereld de klant echt op een persoonlijke wijze te kunnen benade- ►

SVO

VAKOPLEIDING FOOD



Mbo-opleider voor de foodbranche

 Versspeciaalzaak
  Supermarkt
  Voedingsindustrie
  Out of home

svo.nl

ren, wordt de rol van *ecosystems* groter. Sloot: 'Je ziet een snelle opkomst van retailers die aanbieders via hun platform toegang geven tot de consument. Alibaba, Tencent en Amazon zijn hier goede voorbeelden van. Doel is om een sterk *lock-in*-effect te creëren, zodat klanten zich voor een breed spectrum aan behoeften aan een bepaald platform willen verbinden. Bol.com zal die kant wel opgaan. En wellicht dat ook Jumbo een soort platform kan worden op het gebied van voeding. De aankoop van Smulweb past goed in dat beeld.'

Service versus simpel

Het analyseren van alle data is zeer kennisintensief en vereist forse investeringen in een *data science*-afdeling. Sloot voorziet als gevolg daarvan een tweedeling tussen discount- en *data-driven* foodretailers. De eerste groep bedient de consument die het liever simpel en voordelig houdt, de tweede groep speelt in op de consument die steeds meer *demanding* is. 'De informatiecomponent van voeding neemt toe. Het nieuwe *data-driven* model is echter een relatief duur model en veel consumenten willen geen meerprijs betalen als het puntje bij paaltje komt. Het verdienmodel van veel *data-driven* foodconcepten is daarom een grote uitdaging.' Voor Sloot staat vast dat er 'scherpe keuzes' moeten worden gemaakt.

In alle sectoren binnen de retail signaleert hij een beweging richting discount dan wel richting service. 'Voor beide is een markt, het moet alleen wel bij je competenties passen. Voor beide modellen geldt ook dat schaal noodzakelijk is. En dat is vaak een andere schaal dan waarop de meeste foodretailers nu opereren. Toch hoeven servicereailers niet te wanhopen. Er liggen nog heel veel kansen op het gebied van vers, convenience en foodservice en veel foodretailers zijn kapitaalkrchtig genoeg om de juiste



investeringen te kunnen doen. Ook een stuk lokaal ondernemerschap kan veel waarde toevoegen.'

Hoewel Sloot de snel toenemende impact van online erkent, verwacht hij op korte termijn dat hard discounters een grotere impact op de positie van met name servicesupermarkten hebben. 'In vrijwel alle westerse landen groeien ketens als Lidl, Aldi, Trader Joe's en Biedronko hard. Zij pakken niet alleen fors marktaandeel van de servicesupers, ze verlagen ook de prijsreferentie die consumenten bereid zijn te betalen voor vele dagelijkse boodschappen. Dit heeft al tot een forse margedruk geleid bij ketens als Tesco, ASDA, Edeka, Carrefour en ga zo maar door. De impact van snelgroeiende discounters is feitelijk veel disruptiever, ook omdat ze een veel sterker verdienmodel hebben dan de meeste online retailers.' ■

EXECUTIVE MBA

Afgelopen jaar heeft EFMI Business School in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen een Executive MBA ontwikkeld die zich richt op leidinggevende managers die werkzaam zijn in de food- of foodservicesector. Het programma wordt geleid door prof. dr. Laurens Sloot, die namens de Rijksuniversiteit Groningen optreedt als programmadirecteur en kerndocent.

Het MBA-programma richt zich op de grote transities van dit tijdperk (digitalisering, verduurzaming en globalisering), de impact die dit heeft op de businessmodellen van handel en industrie, de wijze waarop organisaties hun businessmodel kunnen omvormen en het leiderschap dat hierbij nodig is.

Het MBA-programma bestaat uit drie jaargangen van zestien lesdagen per jaar, zodat de opleiding gecombineerd kan worden

met een uitdagende baan. De drie hoofdthema's die worden behandeld, zijn strategisch management (jaar 1), waardecreatie (jaar 2) en operational excellence (jaar 3). Daarnaast maakt een persoonlijk leiderschapstraject onderdeel uit van de studie. Deelnemers die de Executive MBA met goed gevolg afsluiten, ontvangen tevens een officiële MSc-titel.

De MBA-groep bestaat inmiddels uit twintig ervaren managers met een food- en/of retailachtergrond. Voorwaarde voor deelname is een afgeronde HBO- of universitaire opleiding, aangevuld met een leidinggevende functie op executive niveau. Per jaar zijn er meerdere instroommomenten. Interesse? Kijk op www.efmi.nl of vraag een MBA-brochure aan door een mail te sturen naar: opleidingsbrochure@efmi.nl.



NIETS, NOOIT, NERGENS

Digitale platforms brengen alles wat we willen binnen handbereik. Letterlijk. Met de smartphone rustend in de palm van onze hand, bestellen we eten en kleren, boeken we vakanties, kijken we film, luisteren we muziek, maken we vrienden, vinden we banen en zoeken we geliefden. *Anything, anytime, anywhere*. Dankzij Bol en Booking en Netflix en Spotify en Facebook en Insta en Zalando en Zara en AH en Alibaba en Amazon en al die anderen.

Gemak is het sleutelwoord. 'De huidige consument handelt vanuit zijn fysieke behoeften en zoekt daar zo gemakkelijk mogelijk bevrediging voor', lezen we in studies naar consumentgedrag. Honger - App - Eten. Of: Feestje - App - Jurk. Of: Alleen - App - Vriend. Hoe jonger de consument, hoe belangrijker gemak, blijkt uit dezelfde studies.

In onze stad kennen we sinds een tijdje de Swapfiets - u weet wel, die karretjes met die kekke blauwe voorband. Ook weer zo'n platform. Voor €15 in de maand - studenten €12 - krijg je een fiets en zorgt Swap ervoor dat-ie het altijd doet. Lekke band? Meld het via de app en Swap swapt hem binnen 24 uur. Lekke band - App - Volle band.

Onze oudste zoon klinkt de Swap-app als muziek in de oren, en dat begrijp ik. Bandenplakken is een smerig klusje en niet gemakkelijk. Via een app een andere fiets bestellen die dezelfde dag voor je deur wordt afgeleverd, is dat wel.

Gemak dient de mens, luidt een oud spreekwoord. Ik twijfel of dat altijd zo is. Want er kleven veel ongewenste gevolgen aan de gemaks-economie. Dubbel parkeren is zo eentje. Het is een

beetje een triviaal voorbeeld, maar toch. Tegenwoordig parkeert iedereen de auto maar lukraak midden op straat, ook als er tien meter verderop een parkeerhaven vrij is. Het is een kunstje dat we hebben afgekeken van het gehaaste en onderbetaalde legioen der pakketbezorgers. Er zijn straten waar je al slalomend doorheen moet.

Een minder triviaal gevolg van gemak is de schuldproblematiek van veel (jonge) consumenten, mede veroorzaakt door te gemakkelijk afgesloten abonnementen op het gemak van Netflix, Spotify, Vodafone en Swap.

Maar de grootste zorgen maak ik me over die instant behoeftebevrediging zelf. Ik geloof namelijk niet dat het goed is dat we onze behoeften altijd zo gemakkelijk kunnen bevredigen. Onthouding is een ouderwets woord, maar ik geloof erin. Niets, Nooit, Nergens is soms beter dan *Anything, Anytime, Anywhere*. Daarom krijgt onze 18-jarige Swap-verliefde zoon voor zijn verjaardag het boek 'Zen en de kunst van het motoronderhoud', Robert M. Pirsigs cultroman uit de jaren zeventig. Daarin gaat de hoofdpersoon op zoek naar de betekenis van kwaliteit. 'De echte motorfiets waar je aan werkt, is een motor die je zelf heet.' Het is geen gemakkelijk boek - het is een belachelijk moeilijk boek. Maar gemak is niet de oplossing voor alles. Héél misschien gaat onze zoon bandenplakken wel leuk vinden. Het boek bestel ik op Bol.com, dat dan weer wel.

Radboud Bergevoet
Hoofdredacteur The Food Research Company
De onderzoekers voor het FSIN

FSIN EXCELLENCE AWARD 2019

Tijdens het FSIN Food500 Congres, dat dit jaar plaatsvindt op woensdag 26 juni, reikt het FoodService Instituut Nederland (FSIN) voor het eerst de FSIN Excellence Award 2019 uit.

De winnaar van deze brancheprijs moet zich al meerdere jaren succesvol hebben bewezen met een onderscheidend en richtinggevend foodconcept. De formule moet een leerzame en inspirerende bijdrage hebben geleverd aan het gehele vakgebied. 'De prijswinnaar is geen eendagsvlieg, maar moet tot de verbeelding spreken. Vakgenoten willen van deze winnaar leren', stelde Paul Bringmann, voorzitter van het FSIN, bij de bekendmaking van deze prestigieuze prijs tijdens het FSIN Food500 Congres 2018 in Spant! in Bussum.

De FSIN Excellence Award is een professionele juryprijs. Spelers in de foodbranche kunnen zich hiervoor niet inschrijven. De breed samengestelde en onafhankelijke jury bestaat uit directieleden uit de foodsector.

Juryleden:

Erwin Binneveld (CEO Spar University)

Paul Bringmann (voorzitter FSIN)

Jan-Willem Grievink (directeur FSIN)

Liza Hofland (BU Leader Northern Europe Lamb Weston)

Ronald Huiskamp (CEO van H-Hospitality)

Gerard Koning (CCO Coop)

Els van Olphen (CEO Henri)

Walter Seib (CEO HMSHost International)

Philippe Vorst (CEO New York Pizza)



Plus Express bezorgt binnen twee uur

Consument bereid te betalen voor extra snelle service



Plus pickt alle orders in de winkel en kan daardoor binnen twee uur boodschappen bezorgen.

se ondernemers achter het concept in gesprek (inmiddels voor meerdere retailers actief onder de naam Storegear) en de rest is geschiedenis. Een test met Ubermart.nl bij zijn collega in Benthuisen - Plus Bergschenhoek nam de functie van die winkel volledig over tijdens een verbouwing - overtuigde ook het hoofdkantoor in Utrecht, waarna vorig jaar de landelijke uitrol binnen de formule volgde.

‘Een heftige, maar zeer leerzame tijd’, blikt Koelhuis terug op de start. ‘We waren zeer verrast. De naam Ubermart was geen issue. Vooraf betalen via ideal was dat ook niet en het feit dat klanten geld van ons tegoed hadden, omdat we soms correcties moesten doorvoeren als het gewicht van versproducten afweek - qua customer journey niet top, bleek evenmin een probleem.’

Regie ligt bij consument

De service voldeed in een behoefte die groter was dan vooraf verwacht. Een andere les die Koelhuis opstak, is dat klanten ‘persoonlijke aandacht heerlijk vinden’, ook online. Klanten die online boodschappen bestellen bij Plus kunnen als een product

ontbreekt, aangeven of ze een vervangend artikel willen of dat ze gebeld willen worden. ‘De meeste mensen willen niet gebeld worden. Soms doen we dat toch, bijvoorbeeld omdat bepaalde seizoensgroenten niet meer voorradig zijn. Dat wordt gewaardeerd. Volgens de ondernemer winkelen klanten online met dezelfde verwachting als in de fysieke winkel en rekenen ze op dezelfde service.

Belangrijkste les is dat de consument aan zet is. ‘Hij heeft de regie, terwijl iemand anders zijn boodschappen doet. Een hoop mensen in retail denkt nog steeds dat zij die regie in handen hebben.’ Om eraan toe te voegen: ‘Dit plan was nooit van de grond gekomen zonder ondernemers. Natuurlijk hebben ook wij de risico’s afgewogen, maar we durven eerder stappen te zetten zonder alles dicht te timmeren en ons alleen maar af te vragen: wat levert het op. Plus Express is echt ontstaan vanuit ondernemerschap.’ Koelhuis merkt daarnaast op dat veel van zijn collega’s al boodschappen bezorgden. Nieuwe technologieën maken een breder gedragen platform en een betere service vanuit de formule nu mogelijk.

Samen met collega-ondernemer Adriaan Verheul in Benthuisen stond Jordy Koelhuis van Plus Bergschenhoek aan de wieg van de 2 uur-service van Plus Express. Ze wilden zich in hun marktgebied onderscheiden met een extra service, naast het Vandaag voor Morgen-model van Plus. ‘Snelheid is allesbepalend. Consumenten zijn bereid ervoor te betalen.’

Op de vraag of hij op dit moment geld verdient met food online zegt Plus-ondernemer Jordy Koelhuis in Bergschenhoek volmondig ‘ja’ - al zal hij er later aan toevoegen dat dit komt door het type klant dat hij bedient. 20% van zijn online omzet is zakelijk en die zakelijke klant besteedt niet alleen meer, maar zorgt ook voor een margerijkere omzet. ‘Die klant heb je nodig, anders wordt het lastig.’

Ook de vraag of Plus Express (Vandaag voor Vandaag, VvV) als verdienmodel toekomstbestendig is, beantwoordt hij positief. De ondernemer ziet er meer kansen in dan in Vandaag voor Morgen (VvM), de ‘gewone’ online bestelsite van Plus. ‘Waarom? Wij picken de orders in de winkel. Niemand doet dat. Als Plus zijn wij de eersten.’

Latente behoefte

Drie jaar geleden vroeg Koelhuis zich af hoe het zat met de latente behoefte bij consumenten om boodschappen sneller in huis te hebben. Het voorbeeld van Ubermart intrigeerde hem. De Rotterdamse start-up zette personal shoppers in voor de boodschappenbezorging binnen twee uur. Hij ging met de Armeen-

Perfect op smaak. Chaudfontaine.

60 JAAR GEFILTERD MINERAALWATER - MET DANK AAN DE NATUUR

Onbetwist marktleider in kwaliteit en smaak

- Nr. 1 watermerk in de horeca
- Leider in duurzaam watermanagement
- Al 5 jaar de hoogste score van chefs en sommeliers



Chaudfontaine is trotse partner van

Aanbevolen door chefs en sommeliers.

Kannibalisatie

Online gaat bij hem richting de 3,5% van zijn omzet. Anderhalf jaar geleden was dit nog 1,5%. Van die online omzet is Plus Express naar zijn schatting goed voor 30%; VvV groeit in hetzelfde tempo als VvM. 'In grote steden groeit Plus Express vermoedelijk harder.' Is de extra snelle bezorgservice meer geschikt voor de stad? 'Nee, in het algemeen geldt dat mensen onafhankelijk willen zijn, en niet voor hulp willen aankloppen bij hun burelen.' De ondernemer schat in dat er enige kannibalisatie plaatsvindt, toch houdt hij zijn 'fysieke' weekomzet vast. Steeds meer nieuwe klanten weten zijn winkel te vinden.

Exacte omzetcijfers geeft de ondernemer liever niet. Vanaf een omzet van zo'n €5.000 per week kan een supermarktondernemer volgens hem geld verdienen aan online. Is die €8,50 aan bezorgkosten ook kostendekkend? 'Nee, als ik het platsla, dan is dat niet voldoende. Maar zo worden er veel dingen stukgerekend. Er zal hoe dan ook een verschuiving plaatsvinden. Het toekomstige verdienmodel is een hybride model.'

In zijn ogen zal iedere supermarktondernemer mee moeten in online. 'Doet hij dat niet, dan gaat de omzet naar een ander. Zelf heb ik liever omzet die ik rendabel moet maken, dan geen omzet.' Hij stopt zijn energie dan ook in het 'openzetten' van zoveel mogelijk postcodes, om zoveel mogelijk online omzet te realiseren. Natuurlijk zijn er verbeterpunten, erkent hij, zo zou het orderpicken en de bezorging efficiënter kunnen. Sturen op

kosten moet je in zijn ogen echter pas doen als je op 'de maximale omzet online zit'. Hij schat die op dit moment op 5% van zijn totale omzet. 'Niemand durft uitspraken te doen over waar het naartoe gaat met online, maar als ik nu aan de achterkant ga knijpen, rem ik die ontwikkeling af.'

Picnic

'Het belangrijkste is tevreden klanten houden. Hoe? De lat ligt wat dat betreft steeds hoger. Dat is een uitdaging. Picnic bezorgt gratis. Wordt dat de norm? Alles moet kunnen, zo snel mogelijk, tegen de laagst mogelijke kosten tot in de koelkast van de consument.' Met Briljant 2.0, de nieuwste generatie, mikt de Plus-formule nog meer op maaltijden en convenience. 'Ja, wie weet, bezorgen we straks ook pizza's. Als het maar geen race to the bottom wordt. Daar ben ik soms wel bang voor, ja.'

Om zich lokaal te onderscheiden, legt Koelhuis de nadruk op zijn brede assortiment, zijn bloemenafdeling, zijn slijterij en zijn paketservice. Plus ontwikkelt een module waarmee ondernemers lokaal assortiment aan hun webwinkel kunnen toevoegen. Koelhuis sluit niet uit dat Plus Express zich ontwikkelt tot lokaal platform, want waarom zou hij de online bestelde boodschappen van de bakker en de slager in hetzelfde winkelcentrum niet kunnen meenemen? 'We kijken naar de markt vanuit de kracht van ons ondernemerschap. Het gaat om het complete plaatje dat ervoor zorgt dat je als ondernemer de man van het dorp blijft.' ■

'GROOTSTE UITDAGING IS BESCHIKBAARHEID ASSORTIMENT'

Klanten die bij Plus online bestellen, bepalen aan de hand van tijdvakken van twee uur zelf wanneer hun boodschappen worden bezorgd, vandaag of morgen. Voor een snelle bezorging binnen twee uur betalen zij €8,50, €2,50 meer dan voor de normale bezorgservice. 'Snel afhalen', dat wil zeggen binnen twee uur, kost €5, het dubbele van het gewone tarief.

Wekelijks komen er zo'n honderd online bestellingen binnen bij Plus Koelhuis, die Plus Express sinds kort ook op zondag inzet. 80% van de orders komt van particulieren. De orders worden in de winkel gepickt, door een speciaal team van twaalf medewerkers. Het aantal gewerkte uren per week bedraagt zo'n 120. De benodigde tijd per order loopt enorm uiteen, aldus de ondernemer, en is sterk afhankelijk van het aantal en het type bestelde (vers)producten. 'De ene keer heb je een bestelling van 130 arti-

kelen à €65, de andere keer een van 30 items à €200. Soms loop je 45 seconden per product, soms één minuut.' Koelhuis heeft één bus op de weg, hij bezorgt in een straal van ongeveer 15 kilometer rond zijn winkel. De gemiddelde besteding online ligt hoger dan in de winkel (€29,50 versus €21,50).

Grootste uitdaging is de beschikbaarheid van het assortiment en de schommeling in het aantal bestellingen. Per tijdvak stuurt hij op een maximaal aantal bestellingen, zowel voor VvM als voor VvV. De online bestellingen zijn niet gekoppeld aan zijn voorraad. 'Het zou mooi zijn als dat geïntegreerd wordt en klanten tijdens het bestellen kunnen zien of een product voorradig is.' Wat hij online levert, bestelt hij daarna handmatig bij zijn dc (online loopt niet via het kassastelsel).

Lunch belangrijke groeimarkt voor marktleider delivery

Takeaway.com kruipt dichter op de huid van de foodshopper



Meer consumenten leidt tot meer orders en tot meer aangesloten restaurants, is de filosofie van Takeaway.com.

Het Nederlandse bedrijf Takeaway.com, het moederbedrijf van Thuisbezorgd.nl, is op het Europese vasteland de nr. 1 in online delivery van warme maaltijden, met een marktaandeel van 70%. We vroegen Takeaway.com hoe het de komende vijf jaar verder wil groeien. Gaat het bestelplatform uitbreiden naar de foodretailmarkt, zoals sommigen verwachten?

Online delivery is het snelst groeiende segment binnen de totale foodmarkt, blijkt uit het recente Deliverydossier van het FSIN. In 2017 bereikte de online foodmarkt een omvang van ruim €2,6 miljard. Foodservice (maaltijden) was goed voor een omzet van €1,5 miljard, Foodretail (boodschappen) realiseerde €1,1 miljard. In 2018 komt daar 20% bovenop, voor 2019 verwachten we hetzelfde groeipercentage.

Bestelplatform Takeaway.com verwerkte het afgelopen jaar in Europa ruim 78 miljoen bestellingen voor 12,6 miljoen consumenten. Het bedrijf is actief in tien landen. In Duitsland en Polen timmert Takeaway.com aan de weg met de merken Lieferando.de en Pyszne.pl. Sinds vorige zomer is het bedrijf ook actief in Israël, dankzij de overname van het platform 10Bis. In totaal zijn in Europa 36.000 restaurants bij Takeaway.com aangesloten. Nederland is met Thuisbezorgd.nl nog altijd de belangrijkste markt met achtduizend aangesloten restaurants, samen goed voor €550 miljoen aan bestellingen.

Divers en gezonder

Powerful network effects noemt Takeaway.com zijn groeimodel: meer bestellingen per consument en meer consumenten leiden

tot meer orders, wat leidt tot meer aangesloten restaurants, wat weer leidt tot meer bestellingen per consument en zo is de cirkel rond. Of eigenlijk is het een vliegwiel: het aantal orders groeide in 2018 met maar liefst 30%.

Hoe gaat Takeaway.com de komende vijf jaar dat vliegwiel verder aanzwengelen? Gaat het de bezorging uitbreiden naar Foodretail, zoals sommigen verwachten? Wat betekent de overname van 10Bis, dat in Israël vooral maaltijden bezorgt aan het bedrijfsleven? Gaat Takeaway.com na B-to-C ook B-to-B? Volgens manager investor relations Joris Wilton groeit Takeaway.com hoofdzakelijk door een *channel shift*. 'Wij groeien door mensen over te halen om via onze website of app te bestellen. Van alle consumenten bestelt 70% nog via de telefoon.'

Het snelgroeiende aanbod van keukens op het Takeaway-platform, helpt bij die verschuiving. Wilton: 'Vijftien jaar geleden kon je pizza, kebab of chinees bestellen. Nu doen veel meer restaurants mee.' Zo kruipt Takeaway.com volgens Wilton steeds meer in het systeem van de foodshopper. Wilton ziet 'een hele grote verschuiving' naar gezondere maaltijden. Salades, poké bowls en sandwiches zijn snelle groeiers. 'We komen van de vrijdagavond-

pizza en de zondagmiddagchinese. Nu zie je dat ook de dinsdagavondsalade na het sporten of de sandwich voor de lunch bij ons wordt besteld.'

Uitbreiden met bedrijfslunch

Uit cijfers van onderzoeksbureau GfK blijkt een explosieve toename van sandwichbezorging. In vergelijking met de eerste zes maanden van 2017 nam in de eerste helft van 2018 de delivery-omzet in sandwiches met 52,8% toe. Ook bij Takeaway.com is die groei van lunches zichtbaar. Wilton: 'We zien dat de sandwichmarkt heel hard groeit.' Dat verbaasde ook Wilton. 'Als je tien jaar geleden had gevraagd of we toekomst in lunches zagen, hadden we nee gezegd.'

Inmiddels is de lunchmarkt een strategische groeimarkt voor Takeaway.com. Afgelopen zomer nam het de Israëlische bezorger 10bis over voor een bedrag van 135 miljoen. 10bis richt zich succesvol op maaltijdbezorging voor bedrijven. Die kunnen via het platform maaltijden voor personeel regelen. In 2017 verwerkte 10bis 15,2 miljoen orders. Het bedrijf heeft de bestelsoftware slim geïntegreerd met de salarisadministratie, zodat de bestelde lunch



Een mooie samenwerking tussen **Koppert Cress** (Rob Baan) en **Hutten Catering** (Bob Hutten) met als gemeenschappelijk streven het meest gezonde bedrijfsrestaurant van Nederland te worden.

NIEUWSGIERIG?
Neem contact op info@robenbob.com



KOPPERT CRESS
Architecture Aromatique



Hutten
Altijd meer aandacht



automatisch met het salaris van de werknemers wordt verrekend, inclusief eventuele fiscale regeling voor maaltijdverstrekking. Takeaway.com wil het 10Bis-platform uitrollen naar andere landen. Wilton: 'Wij denken dat lunchbezorging een enorme groeiemarkt is. Met name middelgrote bedrijven en kantoren zullen hier gebruik van maken. Hun kantine kan eruit.'

Wat niet?

Elke grossier, fabrikant of foodformule zoekt koortsachtig naar mogelijkheden om in te stappen in de *disturbing business* van online delivery. Zo begeven steeds meer supermarkten zich ook op dit terrein (lees het artikel over Plus). Dat betekent niet dat Takeaway.com de omgekeerde beweging zomaar maakt. Wilton: 'We concurreren niet met de versboxen of met Picnic. De afweging 'ga ik koken of bestel ik een pizza?', is een hele andere dan 'wat ga ik vandaag koken?'. Een warme maaltijd bestellen, is een impulsieve handeling. Je krijgt honger, je wilt niet zelf koken en je wilt geen gok nemen. Dan kom je bij ons terecht.' Takeaway.com is volgens Wilton dan ook niet van plan om andere deliverymarkten te betreden. 'Er is nog zoveel groei in onze bestaande markt. De gemiddelde bestelfrequentie is 10,8 per jaar. Er zitten 365 dagen in een jaar, dus rek genoeg.'

Het sec bezorgen van spullen is geen interessant businessmodel, zegt Wilton. 'In continentaal Europa kun je niets verdienen met bezorgen. De kosten van arbeid en transport liggen daarvoor te hoog. Het kost ons een tientje om een iPhone-kabeltje bij iemand thuis af te leveren. Geen consument wil dat betalen. In Nederland is bezorgen gratis, toch?' Alleen door de relatief hoge marge op een versbereide warme maaltijd kan het businessmodel van Takeaway.com uit. Wilton: 'Wij moeten het verdienen op het eten.'

Drankkoerier

De kant-en-klare warme maaltijd blijft centraal staan in het businessmodel van Takeaway.com. 'De voorwaarde is dat het hoofdbestanddeel van de bestelling een versbereide maaltijd is. We gaan geen kratten bier bezorgen of zakken chips. We zijn geen drankkoerier.'

Al erkent Wilton dat dat niet meer helemaal in beton gegoten is, zoals de sandwiches laten zien. Verder heeft het bedrijf ook Dunkin' Donuts als klant gekregen, enkele pompstations van Shell, en werken enkele franchisenemers van AH to go samen met het bestelplatform. Takeaway.com is in gesprek met supermarktondernemers voor het bezorgen van maaltijden en er loopt bij Van der Valk Apeldoorn een experiment met de kant-en-klaar maaltijden van Valk Vers.

Al dit soort formules zijn volgens Wilton gebaat bij een marktplaats als dat van Takeaway.com. 'Weinig mensen die zich afvragen wat ze nu eens zullen gaan bestellen, denken aan AH to go, maar wel aan Thuisbezorgd.nl. Heb je zin in eten? Wij komen het bezorgen.' ■

INVESTEREN IN BRAND AWARENESS

De ervaring leert dat consumenten die eenmaal voor een platform hebben gekozen, trouw blijven. Een *sticky user base* noemt Takeaway.com dat. De groei van het aantal bestellingen per consument groeit langzaam, maar zeker: van 10,1 naar 10,8 bestellingen per jaar tussen 2015 en 2018. In combinatie met het stabiele cohort trouwe bestellers levert dat een hoogste voorstelbare omzet op, en een winstgevend business. Ware het niet dat het bedrijf enorme bedragen in marketing steekt om nieuwe klanten te werven.

In de strijd om het Europese marktleiderschap ondervindt Takeaway.com felle concurrentie van grote internationale spelers als Just Eat (Deens/Brits), Delivery Hero (Duitsland), Uber Eats (VS) en Deliveroo (Brits). Allemaal willen ze hetzelfde: marktleiderschap in een deliverymarkt die volgens Takeaway.com €12 miljard waard is. De online bezorgplatforms pakken daar nu €2,2 miljard van, de rest van de bestellingen gebeurt nog telefonisch.

De geweldige marketinginspanning die Takeaway.com op dit moment doet - in 2018 bedroegen de marketingkosten €115 miljoen - is nodig om nieuwe consumenten over te halen om via zijn platform te bestellen en zo het marktleiderschap veilig te stellen. 'We zijn verliesgevend *by choice*', zegt manager investor relations Joris Wilton. We investeren heel veel in *brand awareness*.'



1 OP 1

KATERN DIGITALISERING

'Wij groeien mee als groothandel en we houden rekening met veranderingen door nu al actief met partners samen te werken om de chef-kok centraal te stellen.'

Dick Slootweg over de transitie van de groothandel

'OOK IN DE DIGITALE WERELD IS PLAATS VOOR TUSSENPERSONEN'

Dick Slootweg, CEO van Bidfood, veegt de gedachte dat e-commerce de positie van tussenliggende schakels zoals die van grossiers uitholt of zelfs overbodig maakt, resoluut van tafel. Door files en krapte op de arbeidsmarkt is de logistieke rol van de horecagroothandel juist belangrijker dan ooit.

KATERN DIGITALISERING

Als hij kort in cijfers weergeeft hoe de horecagroothandel ervoor staat, waarschuwt CEO Dick Slootweg gekserend: je krijgt vandaag een positief verhaal te horen. Hij is trots op het vertrouwen van de klanten en op de inzet van de collega's. 'Als je een zware tijd heb gehad - ik denk aan de crisis, aan het omzetverlies daarna en aan het grote IT-traject dat we achter de rug hebben - en als de resultaten dan komen, is dat een heel mooi moment.'

Onder zijn leiding besloot de horecagroothandel zo'n vier jaar geleden de koers te verleggen. 'We hebben heel duidelijk gezegd: we zijn geen retailbedrijf, we zijn geen cash & carry en we zijn geen logistiek bedrijf. Wat wel in ons DNA zit, is het centraal stellen van de chef-kok en het zo goed mogelijk managen van de logistieke performance. Het feit dat we onze markt scherp hebben gedefinieerd én dat we fors hebben geïnvesteerd in digitalisering, maakt dat we nu een groeiende specialist zijn in dat segment. We halen gemakkelijk klanten, kunnen veel nieuwe concepten ontwikkelen en zijn een serieuze gesprekspartner.'

De crisis was een zegen.

Als je er middenin zit, dan denk je dat niet, maar als ik nu kijk naar het fundament, naar de klantenbasis en de toekomstplannen, dan heeft die ons bedrijf heel sterk gemaakt. De rol van de groothandel is absoluut belangrijker geworden. Waarom? Omdat het runnen van een logistiek bedrijf, waarbij drie temperatuurzones in een vrachtwagen moeten, met een korte leadtime, niet eenvoudig is.'

'Logistiek is in een jaar tijd een compleet ander speelveld geworden. Het vinden van geschikt personeel is moeilijk, ook voor ons. Files en de huidige stadsdistributie maken de problemen nog erger. Dat de markt blijft groeien, en wij als bedrijf, dat is zeker, maar hoe

managen we dat. Daar moeten we komend jaar veel aandacht aan besteden.'

Op een Quo Vadis-bijeenkomst van het FSIN heb je gezegd dat over een paar jaar een deel van jullie omzet niet meer uit jullie vrachtwagens komt.

'In de grote steden wordt de stadsdistributie nu door neutrale partijen verzorgd. Dat is één. Twee is: we hebben een platform opgezet, voor onze eigen klanten met onze eigen producten. Maar we bieden ook producten van leveranciers rechtstreeks aan. Die twee zaken maken dat straks 50% van onze omzet niet uit onze vrachtwagens komt. Of dat ook gebeurt, ligt aan wat klanten willen, aan het tempo waarin fabrikanten veranderingen willen doorvoeren en aan de vraag hoe snel overheden met maatregelen komen om het verkeer terug te dringen.'

Waar staat Bidfood over pakweg drie tot vijf jaar?

'We zijn een groothandel die ver is in zijn digitalisering en rekening houdt met digitale platforms.'

Wat bedoel je daarmee?

'De grote spelers in de wereld worden steeds meer platformbedrijven, of het nou Alibaba is of Amazon. Elk bedrijf is straks onderdeel van drie of vier platforms.'

'Laat ik het anders zeggen. Ik ben in juli met een groep ondernemers in China geweest en ben extreem onder de indruk over de snelheid waarmee de digitalisering zich daar ontwikkelt. Zoals ik ook extreem onder de indruk ben van de business ecosystems waarbij bedrijven samenwerken om de klant, van inspiratie tot order entry, facturering en delivery, te bedienen. De volledige customer journey wordt door één bedrijf verzorgd.'

'Dat zien we ook in Nederland gebeuren. In welke vorm weet ik ook niet precies. Ik weet wel dat wij ons specialisme moeten koesteren. Daarmee bedoel ik niet dat we op de komst van Alibaba of Amazon moeten anticiperen. Ik zeg wel dat je als onderdeel van de customer journey met bedrijven moet samenwerken, en op een andere manier dan je tot nu toe hebt gedaan, daarvan ben ik overtuigd.'

Hoe ziet die samenwerking er in jullie geval uit?

'Wij openen dit jaar vijftig virtuele shop-in-shops op onze site, wij faciliteren de order entry. We geven transport aan derden en bieden bijvoorbeeld informatie over gezonder eten en drinken aan. Dat zijn allemaal vormen van samenwerking waarin wij de cheffok nog beter willen bedienen. Offline doen we dat door onze foodyards waar de foodprofessional naartoe kan komen om zich te laten inspireren door internationale chef-koks en leveranciers. Datzelfde doen we online met foodreporter en foodyard online.' 'Dat vullen we in met partners. Gezamenlijk vormen we een ken-

nis- en operationeel platform waar wij de foodprofessional verbinden met alle stakeholders die hij nodig heeft.'

Dat betekent een ander verdienmodel.

'Het gaat om bestaande en nieuwe activiteiten. Aan de ene kant zal je zien dat we logistiek wat moeten missen straks. Aan de andere kant, als je kerntaak is het verbinden van foodprofessionals, dan kun je bijvoorbeeld Unilever faciliteren om online met jouw klanten te praten en productkennis over soep te delen.'

Komt de logistiek meer in handen van specialisten?

'Nee, nee pas op, ik denk dat niemand in Nederland beter dan de groothandel in staat is om die last mile in foodservice te managen. Maar iedereen die naar buiten kijkt, de files ziet en weet wat er op het Rembrandtplein gebeurt, weet dat dat gaat veranderen. Als je vraagt, is transport jullie core business, dan zeg ik: ja. Blijft dat zo? Met alle respect, ik denk het niet.'

Gaan jullie daarin samenwerken met partners?

'We anticiperen op samenwerking, maar gaan dat niet initiëren. Wij komen het liefst met onze eigen man bij onze eigen klant. Maar als we door de overheid of door de krapte op de arbeids-

markt worden gedwongen om in stad A, B of C aan de grens te leveren, dan zijn we daarop ingesteld. Daarom zijn we nu op ons platform bezig met de vraag: hoe verbinden wij onze klant met andere partijen. Dat doen we met shop-in-shops en met stadsdistributie, maar zo komen er nog veel meer voorbeelden.'

'Niemand kan efficiënter de last mile doen, maar we moeten ons voorbereiden op een toekomst waarin we intensief samenwerken met andere partijen. Dat gebeurt op data- en communicatieplatforms.'

In andere media heb je gezegd: we willen de Bol.com van de foodservicemarkt worden. Bij Bol.com zijn de verkopen door derde partijen goed voor meer dan 40% van de omzet. In hoeverre gaat het nieuwe verdienmodel van Bidfood het oude vervangen?

'Zo hard gaat het volgens mij niet. Ik denk dat we de komende vijf à tien jaar nog steeds een groothandel zijn, met eigen vrachtwagens en chauffeurs. Er zijn echter plaatsen in Nederland waar we rekening moeten houden met transport door derden. Daarnaast zijn er leveranciers die op een andere manier met ons willen samenwerken en zijn er service-elementen die niet rechtstreeks door ons gemanaged zullen worden.'

BIDFOOD IN CIJFERS

Bidfood behaalde in het gebroken boekjaar, van juli 2017 tot en met juni 2018, een omzet van zo'n € 750 miljoen. Ruim 60% daarvan is afkomstig van (kleine) horecabedrijven. Deze horecaomzet nam met 10% toe ten opzichte van de vorige periode en ook in 2019 rekent CEO Dick Slootweg op een groei van 10%. De overige 40% van de omzet realiseert de horecagroothandel via national accounts als Landal en Subway en in de bedrijfstakingen catering ('dalend') en zorg ('stabiel tot licht groeiend'). In de zorg werkt Bidfood sinds twee jaar samen met gespecialiseerde partijen, waaronder Eetgemak, Daily Fresh Food en Marfo. Andere partners zijn VCN, Albert Heijn en FoodforCare. Zij richten zich op maaltijdproductie en of op retail (boodschappen), terreinen waarop Bidfood besloot zich niet te richten, waardoor het bedrijf eerder omzet verloor. 'De samenwerking met specialisten begint zijn vruchten af te werpen.'



'Aan de ene kant zal je zien dat we logistiek wat moeten missen straks. Aan de andere kant kun je bijvoorbeeld Unilever faciliteren om online productkennis over soep te delen.'

‘Dus, wij doen twee dingen: wij groeien mee als groothandel en we houden rekening met veranderingen door nu al actief met partners samen te werken om die chef-kok centraal te stellen. Het is heel simpel: kleine dorpen krijgen nog heel lang een vrachtwagen, het Rembrandtplein in Amsterdam niet lang meer. Het tempo waarin IT-ontwikkelingen zich voltrekken, is een wisselwerking tussen leveranciers, A-merkfabrikanten en overheden, waarbij wij soms actief en soms pro-actief zullen acteren. Ik ben geen expert als het gaat om het tempo van de veranderingen, voor het anticiperen erop word ik betaald.’

Wat is de rol van data in jullie verdienmodel?

‘Data zijn extreem belangrijk, maar we moeten het niet overdrijven. We verdienen bovendien al jaren geld met data. We zijn nu volop met grote leveranciers in gesprek over de vraag: hoe kunnen we elkaar versterken met data die wij wel hebben en zij niet, en met kennis die zij wel hebben en wij niet. Die gesprekken vloten goed ja, dat wil iedereen. We moeten alleen nog wel een evenwicht zoeken in wie vraagt wat en wat zijn data voor individuele partners waard. Natuurlijk heb je altijd een discussie over geld. Maar als je allebei evenveel verdient aan data, kom je er altijd uit.’

Kun je een voorbeeld geven?

‘Stel een A-merkfabrikant heeft twintig man in de buitendienst. Moet je je voorstellen dat je die heel gericht kunt sturen op de verkoopdata van klanten. Zo zijn er legio voorbeelden. En vergeet niet, we praten nu over transactiedata, maar we hebben ook gedragsdata. Er is zoveel bekend. Anderzijds: data geven goede trendlijnen aan, maar om concreet te voorspellen wat er morgen

besteld moet worden, die mogelijkheid vind ik nog matig. Ik vind data sowieso niet zo’n schokkend onderwerp. Ze vormen een tool die je deelt en waar je samen beter van wordt.’

Nog niet zo lang geleden leek het erop dat leveranciers en afnemers vaker rechtstreeks zaken gingen doen. Is dat een bedreiging?

‘Na de ervaringen van KFC in het VK neemt dat alleen maar af (KFC stapte voor de levering over op DHL, dat vorig jaar niet overal op tijd kon leveren waardoor restaurants tijdelijk de deuren sloten, red.). Als ze extreem gedisciplineerd zijn, kan een logistiek dienstverlener goedkoper zijn voor ketens, maar op dit moment is de groothandel voor foodprofessionals de beste schakel en bieden wij echt toegevoegde waarde.’

‘Er is ontzettend veel druk geweest vanuit de grote cateraars en hotelketens die wilden overstappen naar een logistiek dienstverlener. Jullie hebben een marketingapparaat, te veel franje, te veel overhead, waren de argumenten. Die discussie speelt op dit moment helemaal niet. Iedereen is blij als-ie op tijd z’n spullen krijgt.’

Her en der ontstaan nieuwe platforms. Lokaal bundelen horecabedrijven hun inkoopkrachten. Ook fabrikanten waren bezig met een initiatief waarbij ze zelf de order entry wilden regelen. Is die toegevoegde waarde voor iedereen wel duidelijk?

‘Er komen zo veel platforms, klanten gaan zich verenigen, A-merkfabrikanten, vervoerders. Als je vraagt of ik benauwd ben voor nieuwkomers in de markt, nee. Over een paar jaar kan het anders zijn, maar op dit moment is de vraag: wie zorgt dat de bestelling op tijd en volledig op een locatie komt? Er zijn niet veel bedrijven die dat kunnen, ook voor ons is dat iedere dag een enorme uitdaging.’

Misschien ziet niet iedereen dat zo?

‘Iedereen in Nederland weet dat transport een issue is. Dat was een half jaar geleden nog niet het geval. Dat maakt de toegevoegde waarde van de groothandel heel duidelijk. Mijn stelling is dat er ook in een digitale wereld plaats is voor tussenpersonen, maar dan moeten ze wel toegevoegde waarde hebben. Hebben ze dat niet, dan worden ze geëlimineerd.’

De logistieke problemen spelen de horecagroothandel in de kaart...

‘Dat is een geluk voor de omzet en de marge ja, maar het moet nog wel gemanaged worden. Onze vestigingsmanager in Amsterdam heeft iedere dag tachtig chauffeurs nodig. Hij is blij als hij er zestig heeft. De complexiteit van een groothandel is enorm toegenomen. Onze rol is veranderd en versterkt.’ ■



COMMENTAAR



GEN Z

Digital... Je hoort niet anders meer. Wat kan je ermee? Is zeker een vraag die speelt bij veel retailers. Hoe bereik je de digitale klant? Waar liggen digitale kansen? Hoe en in welke mate pas je een digitale strategie toe? Wie zijn de *digital natives*? Wat drijft deze cruciale generatie, ook wel ‘Gen Z’ genoemd? Hoe belangrijk zijn ze voor toekomstige ontwikkelingen? Antwoord? Superbelangrijk! Zij bepalen de komende jaren wat we waar en hoe kopen, eten en vooral genieten. Niet het bezit, maar de kwaliteit van het leven is belangrijk! Net als Millennials zijn ze bereid om meer geld uit te geven aan ervaringen dan aan spullen.

Millennials zien bijzondere ervaringen als het hoogst haalbare succes, Gen Z’ers echter meten succes af aan het hebben van geld. Het leven moet snel en simpel zijn. Geen tijd kwijt willen zijn aan koken en/of traditioneel boodschappen doen. Gen Z’ers hebben een passie voor lekker eten, maar acteren strak en georganiseerd op de functionele hap. Daarin spelen deliverypartijen een grote rol. Naarmate de kwaliteit beter wordt van het inmiddels brede online aanbod, zullen zij alleen maar een nog grotere rol in food gaan spelen. Ook eerdere generaties - ouders van Gen Z en Millennials - hebben meer behoefte aan de nieuwe ‘digitale wensen’. Anders dan Millennials zijn Gen Z’ers vrij zuinig en bewust in de omgang met geld. Ze zagen hun ouders tijdens de crisis hun baan kwijtraken en hun grotere broers en zussen enorme studieschulden opbouwen.

Hoe kom je met *digital natives* in gesprek? Niet! Althans, niet via de gangbare kanalen. Met een aandachtsspanne van acht seconden zal je simpel en slim moeten acteren. Zij zijn de eerste echte generatie die zich geen leven voor het internet kan herinneren. Ze hebben geen posters van popsterren boven hun bed hangen, maar volgen *influencers* op YouTube. Gen Z is een generatie van wereldverbeteraars: ze zien hoe de generatie voor hen de fout in is gegaan en willen het zelf beter doen. Het huidige activisme is daar zeker een voorbeeld van en gaat enorme invloed krijgen op gezonde en duurzame voeding. En of dit juist is? Dat maakt niet echt uit, als retailer heb je hiermee te *dealen*.

Wat opvalt, is dat te weinig partijen het echte nut ervan inzien om in de toekomst slagvaardig in te spelen op deze doelgroep - en dus het belang om te overleven. In 2020 bestaat 40% van de grootste wereldmarkten uit jongeren uit deze leeftijdsgroep. De uitspraak *adapt or die* wordt snel gezien als een uitspraak van een disruptieve partij. Dat kan wel zo zijn. Wat ik wél weet, is dat momenteel veel markten door *digital natives* op hun kop worden gezet. Dus als je deze groep niet gaat leren kennen en niet weet aan te sluiten op hun behoeften, slaan ze jou in de toekomst gewoon over.

Erwin Binneveld
Directeur nieuwe klanten, Spar University

CONNECT, BY BIDFOOD

Bidfood heeft recent (nadat het interview had plaatsgevonden) een nieuw platform gelanceerd: Connect, by Bidfood. Hiermee zet Bidfood de volgende stap in het delen van data. Via het nieuwe leveranciersplatform combineert Bidfood voortaan transactiedata- met online gedragsdata. Fabrikanten, in eerste instantie leveranciers waarmee Bidfood partnerships onderhoudt, krijgen inzicht in data die het koop- en zoekgedrag evenals de wensen van foodprofessionals in kaart brengen. Bidfood stelt marketingtools beschikbaar om de juiste doelgroep te bereiken en biedt hen direct toegang tot platforms waarop foodprofessionals actief zijn. Connect, by Bidfood is onderdeel van de transitie van traditionele horecagroothandel naar kennis- en operationeel platform. Dick Slootweg, CEO Bidfood: ‘Via dat platform geven we leveranciers toegang tot de foodprofessional van vandaag en morgen.’



SHOPPER STRATEGICS



Millennial drukt steeds grotere stempel op foodsector

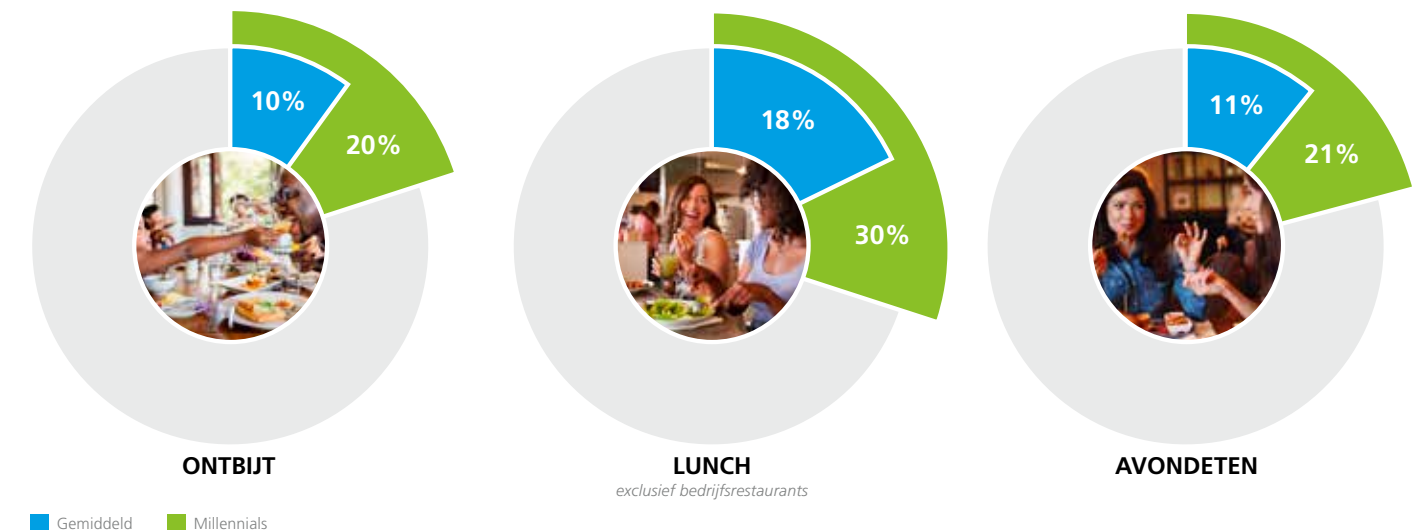
FOODSHOPPER WIL MEER GEMAK

Onze jachtige leefstijl heeft grote invloed op ons eetgedrag. Er is steeds meer vraag naar oplossingen die inspelen op de behoefte aan gemak. Dat blijkt uit de recent gepubliceerde **FSIN FoodShopper Monitor 2019**. Daarin analyseren we voor elk eetmoment de veranderingen in het foodshoppergedrag en de gevolgen daarvan voor de **Out of Home-markt**.



MILLENNIAL CONSUMEERT VAN ALLE NEDERLANDERS HET VAAKST BUITEN DE DEUR

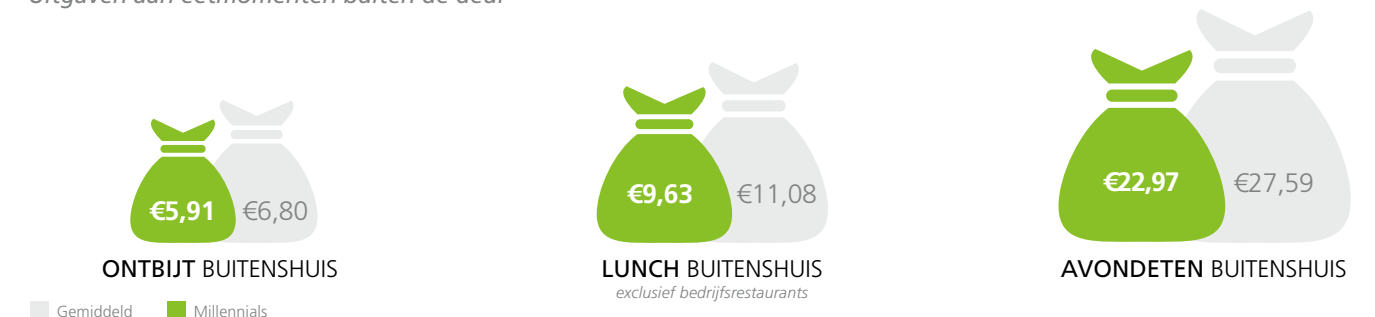
Ik ontbijt / lunch / dineer minstens één keer per week buiten de deur



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

MILLENNIAL BESTEEDT PER KEER MINDER DAN ANDERE GENERATIES

Uitgaven aan eetmomenten buiten de deur



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

Een groeiende groep consumenten is gefocust op tijdbesparing. Dat geldt vooral voor het ontbijt. Uit de nieuwste FSIN FoodShopper Monitor blijkt dat 28% van de consumenten een snelontbijter is, 14% een snelluncher en 5% een snelle avondeter. Een van de opmerkelijkste uitkomsten uit de FSIN FoodShopper Monitor 2019 is dat een consument die de dag met een gehaast gevoel begint, op de latere eetmomenten dezelfde gejaagdheid vertoont. Hij past zijn gedrag niet aan, maar verwacht van producenten en formules dat ze een oplossing bieden, zodat hij deze levensstijl kan volhouden.

Millennial als change driver

Het voorbeeld bij uitstek van de gejaagde consument is de werkende mannelijke Millennial. Die heeft er geld voor over om re-

gelmatig buiten de deur te ontbijten, lunchen en dineren. Snelheid, gemak en verwennen zijn voor hem belangrijke drivers. Vooral bij ontbijt en lunch zoekt hij naar gezonde en snelle producten: smoothies, sapjes, repen, kwark et cetera. Buitenshuis is gezondheid minder belangrijk dan thuis. Genieten voert de boventoon. Als foodshoppers zijn de Millennials niet aan merken gebonden. Ze zijn kritisch, prikken door reclames heen en vinden dat fabrikanten beter hun best moeten doen om hun loyaliteit te winnen. Humor mag, maar eerlijkheid staat bovenaan. Het eetgedrag van de Millennial drukt zo een steeds grotere stempel op de foodsector. De Millennial consumeert van alle generaties op ieder eetmoment het vaakst buiten de deur. Wel is het zo dat de Millennial per keer een stuk minder besteedt dan andere generaties, met name 's avonds.

Stormachtige groei ontbijt OoH

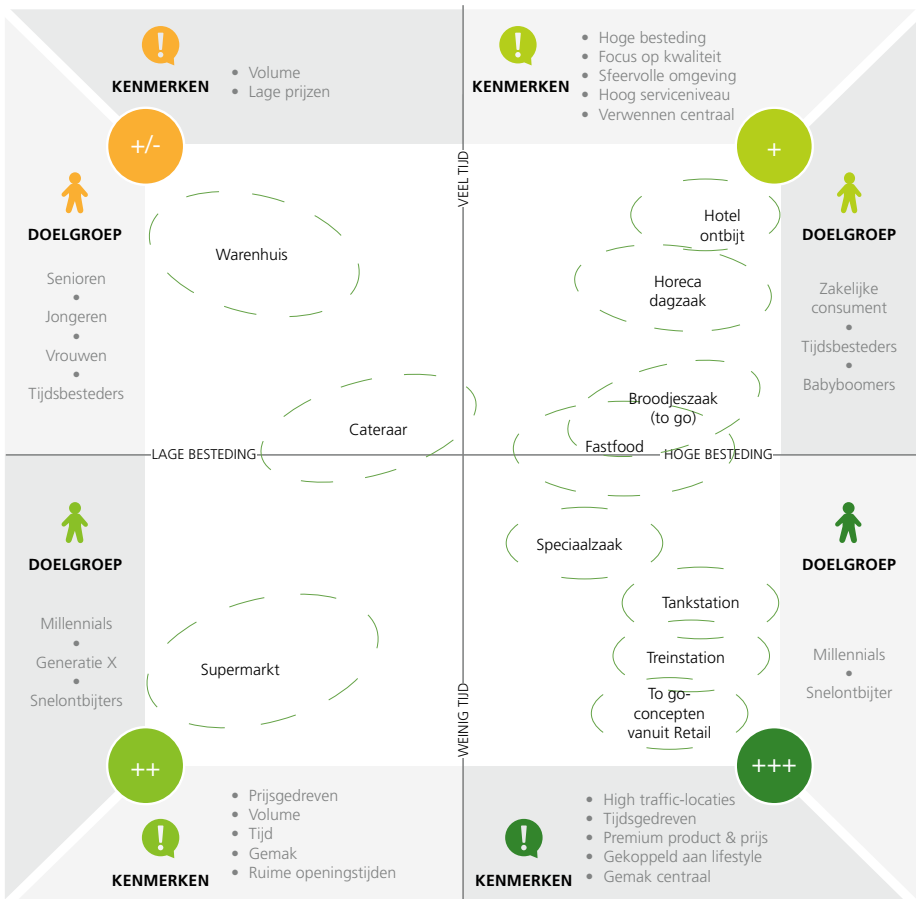
De komende vijf jaar vindt er een grote verschuiving plaats van ontbijt At Home naar Out of Home/Onderweg. De sterkste groei verwachten we in het kanaal Gemak, zowel in het premium- als in het lagere prijssegment.

Het ontbijt Out of Home groeit op dit moment als kool. Die verschuiving wordt veroorzaakt door de Millennials. Een vijfde van hen ontbijt minstens één keer per week buitenshuis. Deze trend zet zich door bij de jongste generatie, de huidige tieners. Ze scoren hun snelle gezonde ontbijt vooral in de supermarkt en op het treinstation. De jongere generaties ontbijten onderweg, in de auto of in de trein.

Groeidrijver bij ontbijt Out of Home is de zoektocht naar tijdwinst en gemak. 28% van de consumenten noemt tijd als motief voor een ontbijt buiten de deur.

Supermarkten en treinstations profiteren van deze trend. Millennials, snelontbijters en Randstedelijken geven aan dat ze hun ontbijt Out of Home regelmatig bij de supermarkt halen. Supermarkten op A-locaties kunnen hierop inspelen door hun openingstijden aan te passen en het consumenten nog gemakkelijker te maken snel een ontbijt mee te nemen. Grab & go en handige verpakkingen zijn cruciaal.

STERKE GROEI IN ONTBIJT TO GO



Het eetmoment ontbijt opgesplitst in vier kwadranten. Horizontaal: lage besteding - hoge besteding en verticaal: weinig tijd - veel tijd.
De mate van groei die we verwachten in elk kwadrant.
Bron: The Food Research Company/FSIN

Lunch: snel en goedkoop

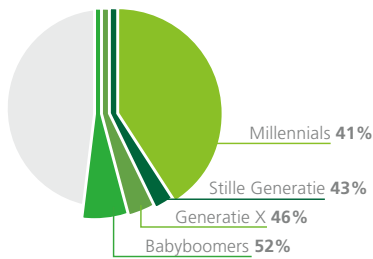
De grootste groei bij lunch zit in goedkope en snelle lunchoplossingen. De consument die zegt 's ochtends haast te hebben, heeft dat 's middags nog steeds. Een aanzienlijk deel van deze groep luncht 's middags in het bedrijfsrestaurant, omdat er 's ochtends geen tijd is om een lunch klaar te maken. Voor de gehaaste consument is de supermarkt een prima alternatief, zowel 's ochtends als bij de lunch. Klassieke Horeca is nog steeds het belangrijkste kanaal om buiten de deur te lunchen. De belangrijkste motieven zijn vrienden en collega's ontmoeten en jezelf verwennen. Toekomst is er voor concepten in dit kanaal die buiten de deur lunchen bereikbaar maken voor de jonge generatie. Voor die groep is prijs en snelheid belangrijk. Voor lunchaanbieders wordt het van belang om de Millennial te overtuigen tóch tijd uit te trekken voor een lunch buiten de deur, in plaats van naar grab & go-producten te grijpen.

Ook bij bedrijfscatering overheerst het sociale aspect. Het lunchen met collega's en de gezelligheid zijn de belangrijkste redenen om in een bedrijfsrestaurant te lunchen. De Millennial is meer dan de andere generaties gericht op gemak, prijs en snelheid. CATERAARS kunnen met het oog op de gehaaste werknemer hun assortiment aanvullen met grab & go-producten en de lunch op de werkplek bezorgen.

De komende vijf jaar vindt een verschuiving plaats van 'zittend lunchen' naar onderweg. Supermarkten staan er goed voor. De demografie speelt hen in de kaart. Jongere generaties hebben minder tijd en besteden minder per keer. Ze halen de lunch vaker bij de supermarkt. Gemaksketens op high-traffic locaties zijn andere sterke groeiers. Locatie, ultrasnel en lekker zijn belangrijke succesfactoren. Ook lunchdelivery is aan een opmars bezig (lees hierover meer in ons dossier over Delivery, zie pagina 58).

MILLENNIALS VINDEN GEZONDHEID MINDER BELANGRIJK

Als ik buitenshuis lunch, vind ik gezondheid belangrijk



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

VRIENDEN ONTMOETEN EN JEZELF VERWENNEN BELANGRIJK

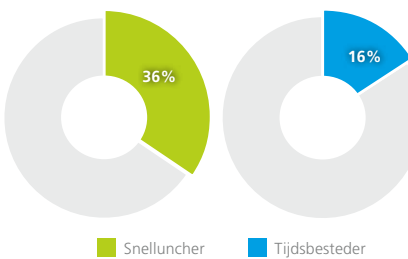
Ik ga buiten de deur lunchen omdat...



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

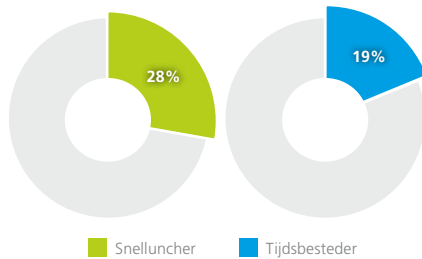
SNELLUNCHER KIEST VANWEGE OCHTENDSPITS VOOR BEDRIJFSRESTAURANT

Ik lunch minimaal één keer per week in het bedrijfsrestaurant



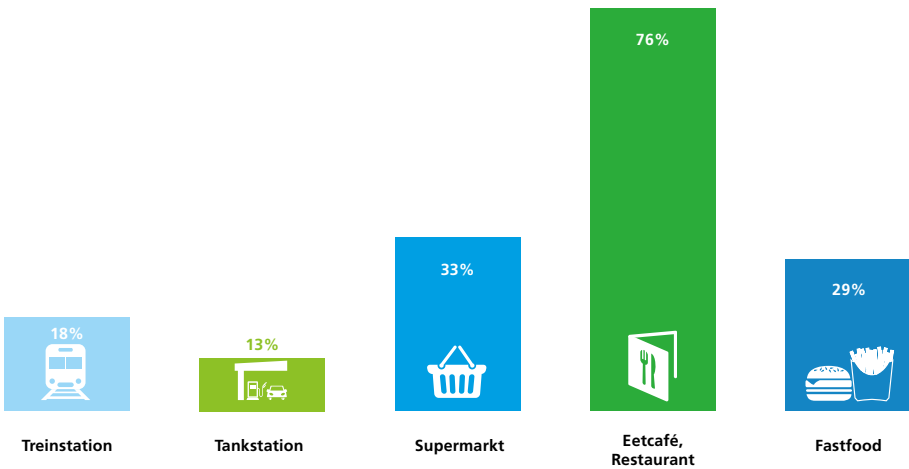
Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

Ik lunch in het bedrijfsrestaurant omdat ik 's ochtends geen tijd heb om lunch te maken



BUITEN DE DEUR LUNCHEN GEBEURT VOORAL IN RESTAURANT EN EETCAFÉ

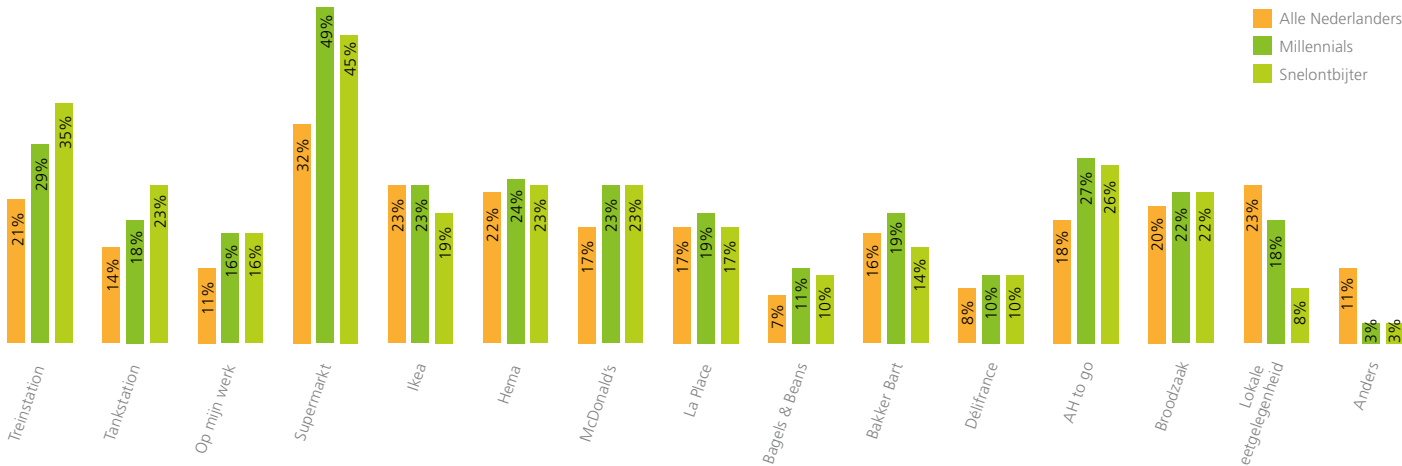
Hier koop ik weleens lunch (alle Nederlanders)



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

GEJAAGDE CONSUMENT KIEST VOOR HET GEMAK VAN DE SUPERMARKT

Op welke van de volgende locaties koop je wel eens ontbijt?



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

Het Bidfood Gevoel



Bidfood, dé online groothandel voor foodprofessionals

Als chef-kok wil je elke dag het beste voor je gasten. Of de producten hiervoor nou uit IJmuiden moeten komen of uit Peru. Je wilt een groothandel die de hele foodwereld dichtbij brengt. Van de mooiste versproducten tot alles wat je nodig hebt om het te bereiden en te serveren. Met de inspiratie en aandacht die het verdient. Alles om je succesvoller te maken met het beste eten en drinken. Dat wil je voelen. Ga naar Bidfood.nl, dé online groothandel voor foodprofessionals.



Waar professionals elkaar vinden

bidfood.nl

Avondeten: consument zoekt laagdrempelige beleving

Bij avondeten zit de groei in snel en laagdrempelig eten buiten de deur. Opvallende uitkomst van ons onderzoek: in het geval van 'geen zin', besluiten vooral vrouwen om toch te koken. Uit de cijfers blijkt dat zij het vaakst verantwoordelijk zijn voor de avondmaaltijd. Als het gaat om koken, kampen vrouwen vaker met een schuldgevoel. Leveranciers kunnen hen helpen met gezonde en aantrekkelijke alternatieven voor zelf koken.

De consument heeft een dubbele houding ten opzichte van kant-en-klaar maaltijden. Hij koopt het vaak, maar vindt het minder gezond. Er is ruimte voor betere kant-en-klaar maaltijden. Bezorgen is een sterke groeiemarkt. Nu laat slechts 4% van de consumenten minstens één keer per week een maaltijd bezorgen. Met name in de (grote) steden kiezen jongeren steeds vaker voor een bezorgmaaltijd, dankzij het groeiende aanbod en de korte levertijden. ■

ZELF KOKEN: VROUW DENKT MEER VOORUIT

Wanneer besluit ik wat ik 's avonds eet?



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

VROUW Kiest VAKER VOOR KANT-EN-KLAAR

Wat doe ik als ik geen zin heb om te koken?



Bron: FSIN FoodShopper Monitor 2019

HOOFDCONCLUSIES FSIN FOODSHOPPER MONITOR 2019

1. Snelle gemakproducten voor de gejaagde Millennial

Groeikansen voor producten die aansluiten bij de snelle, sportieve lifestyle van de Millennial. Voorbeelden: kant-en-klare broodjes, repen en shakes.

2. Premium kant-en-klaar, gericht op vrouwen

Er is ruimte voor premium kant-en-klaar maaltijden. Vrouwen percipiëren het huidige aanbod kant-en-klaar als ongezonder, minder vers en minder lekker dan zelf koken.

3. Behoeft aan mentaal gemak

De consument zoekt naar mentaal gemak, naar minder keuzestress. Foodformules en producenten kunnen hierop inspelen door producten te ontwikkelen die tijd besparen en eenvoudig zijn in het gebruik.

4. Ontbijt buitenshuis groeit hard

De Millennial ontbijt vaak Out of Home. Gemaksketens en supermarkten profiteren het meest. Het Out of Home-ontbijt moet gemakkelijk, lekker en gezond zijn.

5. Discount dining heeft de toekomst

Discountthoreca en casual dining groeien sterk. Millennials hechten aan snelheid, prijs en een concept. Er is ruimte voor spelers met een herkenbaar product voor een scherpe prijs.

6. Grote kansen voor supermarkt

Supermarkten benutten bovengenoemde trends door het aanbieden van grab & go-producten voor ontbijt en lunch. Met blurring kunnen ze inspelen op de trend om snel en laagdrempelig te dineren.



RALPH VAN IERSEL (DANVO BAKERIES)

‘Succes ontstaat als je
keuzes durft te maken’

FAMILIEBEDRIJF

Danvo Bakeries is producent van voor- gebakken, fully baked en diepgevroren broodproducten voor de foodservice- en foodretailmarkt (50/50). De helft van de productie gaat de grens over, waarvan zo'n 30% naar het Verenigd Koninkrijk. Spanje en Duitsland zijn de grootste groeimarkten binnen Europa. De focus ligt op markten binnen een straal van vijfhonderd kilometer van Riel (Noord-Brabant). Bij Danvo Bakeries werken vijftig medewerkers in een drieploegendienst. Danvo Bakeries werd opgericht in 1992 en twee jaar later overgenomen door Joep van Iersel. Zoon Ralph nam het bedrijf in 2011 over.

Het toekomstplan dat Ralph van Iersel, algemeen directeur van Danvo Bakeries, vier jaar geleden schreef, is nog steeds actueel. De ontwikkelingen die hij daarin voorzag, voltrekken zich alleen sneller dan verwacht. FoodStrategy vroeg hem welke markten hij het hardst ziet groeien en wat dat betekent voor leveranciers.

Van Iersel hoeft niet lang na te denken: online, de bezorging van eten en drinken, is op dit moment de belangrijkste ontwikkeling in de foodmarkt. Hij wijst op testen in Petrol, met de bezorging van sandwiches via Thuisbezorgd.nl. 'Ik verwacht dat andere ketens in de foodservicemarkt snel zullen volgen. Vervolgens zullen foodretailers ook in maaltijdbezorging stappen. Dat is een kwestie van tijd.'

De grote vraag is natuurlijk hoeveel procent van de totale foodserviceomzet op termijn naar online zal gaan, zegt hij. 'Er komt een nieuwe generatie aan, die is opgegroeid met online. Mijn oudste dochter is elf jaar, over tien jaar is zij 21. Als ik zie wat zij nu al online doet, dan blijft die markt voorlopig ieder jaar met dubbele cijfers groeien.

Ik denk dat het ergens ophoudt, maar dat we daar nog lang niet zijn. Emotie is ook een belangrijk element. Zo wil ik nu hier zitten (op verzoek van Van Iersel, zelf nog net een Millennial, vindt het interview plaats bij een eigentijdse lunchzaak in hartje Eindhoven, red.), omdat ik dit een inspirerende ruimte vind, het eten lekker en de mensen die hier komen heel aangenaam. Puur op gevoel, denk ik dat online kan uitgroeien tot 20% van de foodserviceomzet. De bezorging van maaltijden zal zich met name in de steden ontwikkelen.'

Blurring, ook in Non-food

Een groeiende markt in Foodretail is blurring. 'Het is niet ondenkbaar dat ook non-food-retailers brood gaan aanbieden. Ook die formules zijn heel erg op zoek naar die terugkerende klant. Dat doen ze door aanbiedingen, maar het is voor hen ook belangrijk dat die klant zijn besteding vergroot. Daarover voeren wij intern regelmatig discussie, over de vraag of we geen contact moeten zoeken met dat soort partijen.'

Hiertegenover zit Sissy-Boy, wijst hij. 'Een mooi voorbeeld van een keten die uit fashion komt, interieurartikelen heeft toegevoegd en nu ook een restaurant heeft. Ook andere grote winkelketens in Non-food zouden een bakeryconcept kunnen introduceren. Of kunnen starten met foodservice-elementen. Waarom niet? Ik wil eten waar ik ben. Het is niet meer zo dat je dan ergens anders naartoe gaat. Het aanbod ter plekke bepaalt wat je eet.' De ondernemer signaleert daarnaast de opkomst van selfserviceconcepten en tegelijkertijd die van belevingsconcepten waar vakbekwame, getrainde medewerkers een belangrijke rol spelen en als het ware een 'show' opvoeren. 'Daar zit een groot gat tussen, en dat wordt groter.'

Volgens Van Iersel vergeten conceptontwikkelaars weleens het belang van anonimiteit. 'Als ik soms een restaurant binnenkom, staan er drie mensen die mij goedendag zeggen. Dat past bij de gasten die daar komen, die willen in een warm bad terechtkomen. Jongeren daarentegen zijn online wel heel actief, maar sociaal zijn ze vaak een beetje gestoord, om het zo maar te zeggen. Zij willen anoniem door het leven gaan en zoeken juist selfser-



Arla Foods

Uw zuivelpartner in foodservice



viceconcepten op, zodat ze niet vriendelijk hoeven te zijn tegen die medewerkers. Daar hebben ze helemaal geen zin in.'

Van Iersel voert het verschil tussen 'afstandelijkheid' en 'service' terug op het gedrag van de Millennials enerzijds en de 'pensio-nado's' anderzijds. Ook op andere fronten ziet hij grote verschil-len tussen met name deze leeftijdsgroepen, bijvoorbeeld als het gaat om eten on the go (Millennials) en kiezen voor een verwen-moment (senioren). De eerste groep kiest eerder een vegan sala-de, de laatste houdt het bij de traditionele keuken. 'Het is moeilijk om een concept te ontwikkelen dat beide doelgroepen bedient. Succes ontstaat als je keuzes durft te maken.'

Een andere trend in Foodservice is de toename van het aantal eet-momenten en de kleinere porties die worden genuttigd. 'In Spanje is Out of Home een belangrijke groeimarkt voor ons. Consumen-ten eten er vaker kleine hapjes, de hele dag door. Dat zien we hier ook. Dat heeft ons geïnspireerd om een concept te ontwikkelen met kleine belegde broodjes. De lage prijs per broodje moet con-sumenten verleiden er meerdere tegelijk te kopen. Dat past in de trend die we ook bij het ontbijtmoment zien: consumenten willen keuze hebben en niet in een bepaalde richting worden geduwd. Je kunt de tijd tussen 06.00 en 22.00 uur niet meer opdelen in de traditionele eetmomenten. Consumenten eten de hele dag.'

Snelheid en data

Wat betekenen deze trends voor leveranciers? 'De ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. Als foodproducent moet je je organisatie daar-op inrichten. Een productontwikkeltijd van zes maanden is niet meer van deze tijd. Een vandaag ontwikkeld product kan over een half jaar al weer uit zijn. Wij kunnen heel snel acteren en zijn in staat binnen twee weken een product te ontwikkelen. Die snelheid zit in onze hele organisatie. Zo kunnen we snel data uit onze processen halen en op basis daarvan analyses maken en concepten bijsturen.' Behalve snelheid is ook kennis van data essentieel, betoogt Van Iersel. 'Daar is Foodretail van oudsher sterker in. Daar kan Food-service van leren. Omgekeerd zijn er ook terreinen waarop Food-retail veel kan leren van Foodservice. Binnen Foodservice zijn keu-zes in assortiment gebaseerd op kwaliteit, emotie en prijs. Binnen Foodretail gaat het om kwaliteit, prijs, dan even niets en dan volgt emotie. Willen foodretailers succesvol blurren, dan zullen ze goed moeten kijken naar de emotie. Het onderbuikgevoel van de consument is essentieel in zijn keuze voor een bepaald product, niet prijs.' Van Iersel wijst ook op het kopieergedrag in Foodretail. Er zijn in zijn ogen weinig retailers die een eigen stempel op de broodcategorie drukken. 'In Foodservice zie je een grotere diver-siteit en kracht vanuit het eigen concept.'

'Als leverancier moet je weten wat er in de wereld gebeurt, dat betekent dat de mensen in je organisatie werelds moeten zijn. Ik wil niet zeggen dat onze mensen wekelijks in het buitenland zitten, maar wel maandelijks, om belangrijke concepten te bekij-

ken. Wij moeten als leverancier dé koploper zijn op het gebied van brood en vooroplopen in productontwikkeling. Category ma-nagers die naar New York gaan, vragen ons om tips wat ze daar moeten gaan bekijken op broodgebied. Als wij morgen een gaaf concept in Londen zien voor een klant, dan moeten wij zorgen dat we dat aan die klant kunnen presenteren.'

Inwisselbaar

Is dat noodzaak? 'Ja, anders ben je inwisselbaar. Onze aanpak om minder productiegericht te denken, maar meer consument-gericht, vloeit voort uit het businessplan dat we in 2014 hebben geschreven. We hebben toen gezegd: we moeten de inspirator van onze categorie zijn. Waarom? Omdat je anders leverancier bent. En als je met elkaar wilt bouwen aan concepten, moet je partner zijn, moet je met elkaar investeren in de juiste stap-pen. Dan is de laatste cent dat je duurder of goedkoper bent voor een bepaald product niet het allerbelangrijkste. Het gaat er vooral om: hoe kunnen we met elkaar zorgen dat die klant komt, dat er omzet wordt gemaakt en dat er uiteindelijk marge ontstaat.'

Keuzes maken, betekent echter soms ook 'nee' zeggen. 'Wij had-den nog sneller kunnen groeien als we bepaalde keuzes anders hadden gemaakt, als we er bijvoorbeeld niet voor hadden geko-zen om 100% vegan te produceren. Dat is de kracht van visie. Die moet je vasthouden. We willen geen allemansvriend zijn.'

Een andere les die Van Iersel graag deelt: concurrentie komt te-genwoordig 'uit hoeken die je niet altijd verwacht'. De grootste concurrent van brood, met name op het ontbijtmoment, is zuivel, al wijst hij ook op glutenvrije producten, cereals, noodles en pasta. 'Het zijn nichemarkten, maar we moeten er wel op antici-peren. Kijk dus verder dan je eigen categorie, kijk naar de totale markt. Liefst met een wereldse blik.' ■

CHALLENGER

In 2014 stond algemeen directeur Ralph van Iersel voor de keuze: de meer traditionele productie van voorgebakken diepgevroren broodproducten voortzetten. Of fors investeren in een nieuwe productielijn voor voorgevormde en voorgerezen diepgevroren broodproducten, zodat deze voortaan meteen op de winkelvloer kunnen worden afgebakken - een stap die grote tijdswinst oplevert voor de afnemer en bijdraagt aan de ambachtelijke uitstraling van de broodafdeling. Met hulp van een investeringsmaatschappij besloot hij tot het laatste. In een tienjarenplan committeerde hij zich aan de ambitieuze doelstel-ling om de omzet te vertienvoudigen. Zijn bedrijf verdubbelt de omzet nu al vier jaar op rij. 'We willen de challenger zijn. We zijn klein, maar dat is ook onze kracht. We zijn flexibel en kunnen snel innoveren. Dat willen we nog meer laten zien.'



STARBUCKS





COMMENTAAR



**NIEUWE WIJN
PAST NIET
IN OUDE ZAKKEN...**

In de Bijbel staat een uitspraak van Jezus over nieuwe wijn die je niet in oude zakken moet doen (Lukas 5). Volgens mij geldt die waarheid nu voor de foodsector. De grensvervaging tussen Foodservice en Foodretail gaat fors groeien en zal tot tal van nieuwe testconcepten leiden. Zo ontstaat een nieuw segment dat we voorlopig de naam 'Superants' geven. Maar dat testen van zo'n mengvorm gaat niet zonder kleerscheuren. Er ontstaat een totaal nieuw vakgebied. Foodretail krijgt te maken met hogere marges, een veel lagere productiviteit en veel meer derving dan het gewend is. En voor Foodservice gaat het om anders inkopen, meer marketing en meer efficiency. Die belangen botsen omdat het DNA van retailers en horeca-ondernemers zover uit elkaar ligt.

Bij de nieuwe Superants zijn het niet alleen de medewerkers die in verwarring zijn, omdat ze een totaal nieuw vak moeten aanleren, ook hun bazen begrijpen niets van die nieuwe wetten en kengetallen. Ze zijn zo gehersenspoeld door oude bestaande verdienmodellen en controlemechanismen, dat ze maar moeilijk met nieuwe onzekerheden als andere marges, andere kosten en een andere productiviteit kunnen omgaan. Het wordt tijd dat dit soort nieuwe initiatieven wordt ondergebracht in een aparte organisatie en niet bij bestaande directieteams of formulemanagers.

Maar ook de (oudere) consument moet wennen aan zo'n Superant. Zijn brein zit vol met verwachtingspatronen over wat een supermarkt en een restaurant horen te zijn. Maar over een mengvorm moet hij ook leren nadenken. Moet hij in zo'n blurring concept een ready-to-eat maaltijdsalade voor €5 nu duur of goedkoop vinden?

Dat alles biedt totaal nieuwe kansen voor leveranciers. Vooral voor leveranciers die lenig en flexibel zijn. Een Superant zal een groot deel van het ambachtelijke 'kookproces' het liefst willen uitbesteden. Of ze willen dat hun mensen worden opgeleid en begeleid door een leverancier met verstand van zaken. Hoe maak je maandelijks nieuwe gerechten die elke medewerker identiek kan produceren? En ook nog eens efficiënt? Wie geeft ze advies over de menukaartwisselingen en de marketing van het concept? Ervaringen uit het buitenland (VS en VK) leren dat leveranciers hier een prima meerwaarde kunnen leveren. Maar dan wel leveranciers die met verstand van zaken helemaal in de huid van zo'n concept kunnen kruipen.

Het allerbelangrijkste risico van 'nieuwe wijn' en 'oude zakken' zit in de - zich razendsnel ontwikkelende - digitalisering van het koop- en informatieproces. Zeker voor de jongere generaties. Een leerzame spiegel is het boek over Blokker ('Hoe het imperium de familie ontglipt'). Want ook de 'oude zakken' in de foodwereld, die zich verheven voelen boven de naïviteit van de Blokker-familie, zullen ontdekken dat er scheuren komen in hun verdienmodellen, omdat het koopgedrag van de nieuwe generaties digitaal wordt aangestuurd.

Jan-Willem Grievink
Directeur FoodService Instituut Nederland



Gulkoren

by Danvo

**Het lekkerste
volkorenbrood
van Nederland.**
Proef het zelf!

Gulkoren by Danvo. Ons volkorenbrood kent een unieke receptuur die zorgt voor een heerlijke open broodstructuur.

Die structuur ontstaat door toevoeging van onder andere zorgvuldig geroosterd lijnzaad en sesamzaad. Dat geeft het brood een subtiele nootsmak. Gulkoren is 100% volkoren, 100% natuurlijk en 100% gezond.

Laat u overtuigen!
Vraag een gratis sample aan via info@danvo.nl.



CREATORS OF BREAD

VERVIERVOLDIGING OMZET IN VIJF JAAR TIJD

Fooddelivery pakt rap marktaandeel

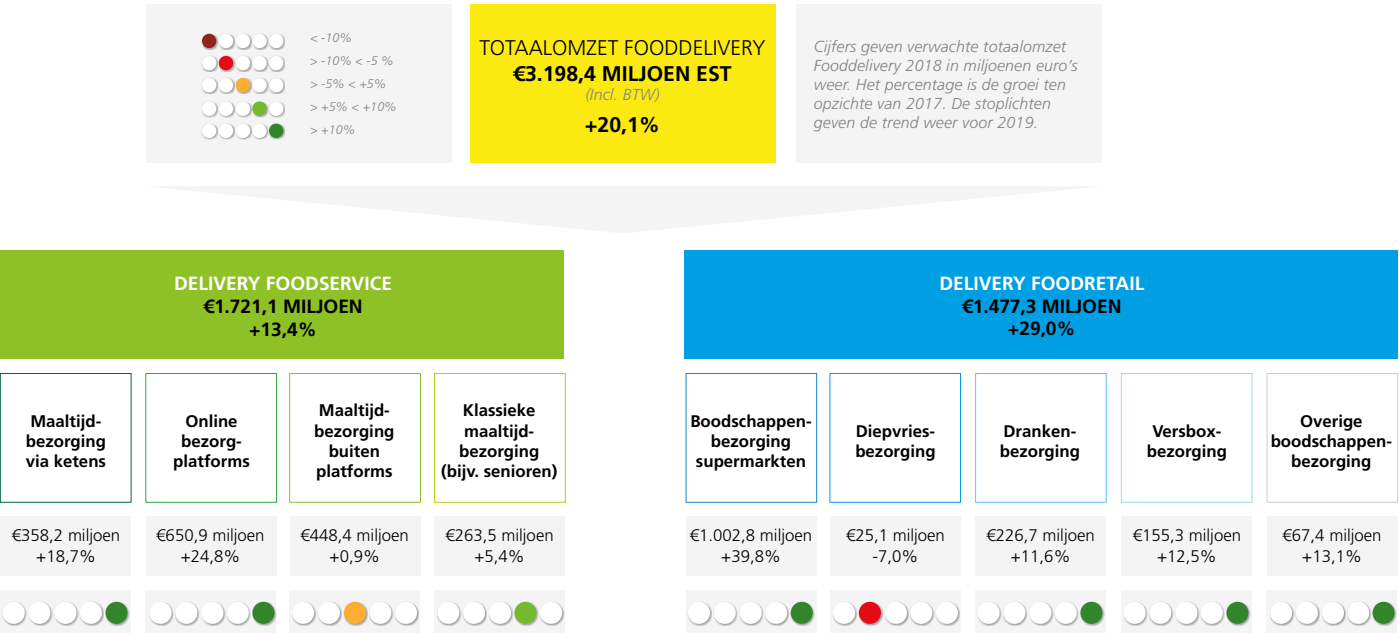
De omzet in fooddelivery groeit exponentieel. In vijf jaar tijd is deze verviervoudigd. Bedroeg de omzet in 2014 nog €975,5 miljoen, in 2019 zal deze volgens onze prognoses €3,8 miljard bereiken. De fooddeliverymarkt is daarmee in 2019 goed voor een marktaandeel van 5,9% van de totale foodmarkt.

Belangrijke drivers achter de groei in fooddelivery zijn de gunstige economische ontwikkelingen, het toenemende uitstelgedrag van consumenten en natuurlijk de hang naar gemak en genieten. Tel daarbij op de snelle vergrijzing van de Nederlandse bevolking en de impact van het koopgedrag van de Millennials en Generatie Z die hun beslissingen nog verder voor zich uit schuiven, en duidelijk wordt dat verzadiging van de fooddeliverymarkt nog lang niet in zicht is. De totale fooddeliverymarkt zal dit jaar stijgen met zo'n 20%. We verwachten dat deze markt de potentie heeft om uit te groeien tot €6,2 miljard omzet in 2025.

Tot en met 2018 lag het zwaartepunt in fooddelivery bij het foodservicekanaal. 2019 wordt een kanteljaar in delivery, het jaar waarin Foodretail groter wordt dan Foodservice. De belangrijkste groeimarkten in Foodservice zijn de maaltijdbezorgspecialisten en de online bezorgplatforms. In 2019 verwachten we daar een stijging van 17% respectievelijk 22,5%. In Foodretail verwachten we in 2019 de grootste groei bij Boodschappenbezorging via supermarkten en bij Overige boodschappenbezorging, zoals taartenbezorging, te weten een stijging van 40% respectievelijk 15%.

TOTALE FOODOMZET DELIVERYMARKT IN 2018

FSIN-indeling totale fooddeliverymarkt in één overzicht



We hebben de deliverymarkt ingedeeld volgens het bekende FSIN-model, in Foodservice en Foodretail. Foodservice staat voor delivery vanuit het Out of Home-kanaal, Foodretail voor delivery vanuit het At Home-kanaal. In het grote foodomzetoverzicht van het FSIN (zie fsin.nl/publicaties/164) geven we Delivery Foodservice weer onder het kanaal 'Gemak' en Delivery Foodretail onder het kanaal 'New Retail'.
Bron: FSIN-analyse, augustus 2018

De deliverymarkt kent vooralsnog vrijwel alleen maar winnaars (zie het FSIN-model hierboven). Alleen in het segment Diepvries-bezorging zien we een omzetsdaling. Alternatieven voor vriesvers in de supermarkt winnen terrein. De klassieke diepvriesbezorgers leveren daardoor terrein in.

Vijf groeikansen op weg naar 2025
Richting 2025 verwachten we dat de fooddeliverymarkt blijft groeien. Er zijn nog volop kansen om de groei verder aan te jagen. In het recent gepubliceerde FSIN Dossier Delivery 2019 signaleren we er vijf:

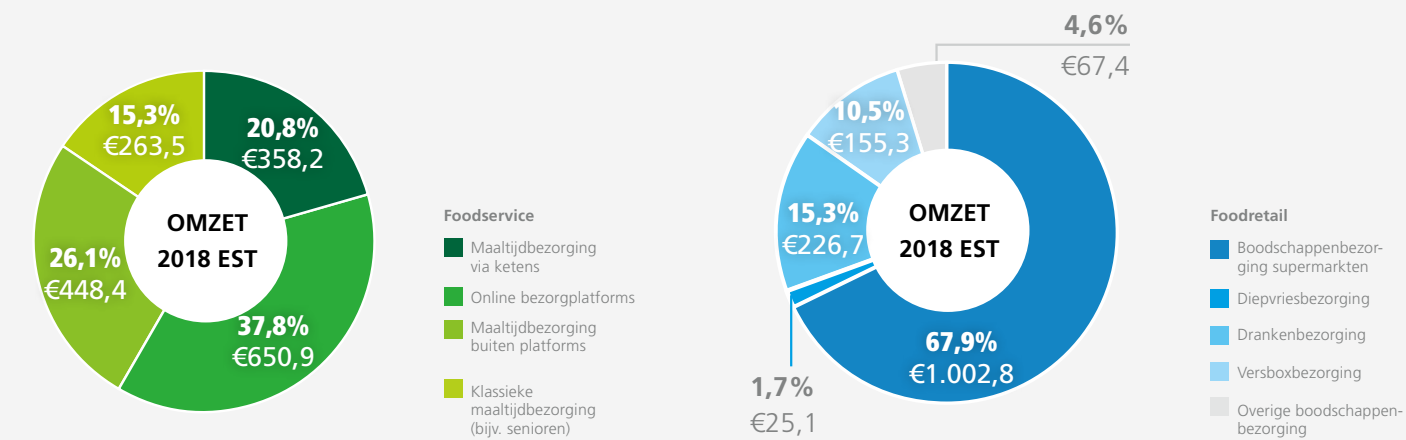
1. Verregaande blurring
Supermarkten beginnen het te ontdekken: foodservice is een moeilijke maar margerijke tak van sport. Het bereiden van maaltijden op de winkelvloer voorziet in de behoefte van de consument aan gemakkelijke en snelle maaltijdooplossingen voor een goede prijs. Foodretailers kunnen deze foodservice-oplossingen ook online toevoegen. Denk aan het bezorgen van kant-en-klaar maaltijden bij ouderen of drukke gezinnen, samen met de boodschappen.

2. Nieuwe eetmomenten
De consument is gecharmeerd van het gemak waarmee zijn online besteld eten snel wordt thuisbezorgd. Op dit moment ligt in Foodservice de grootste focus op het avondmoment. De lunch is in opkomst, met name bij bedrijven. Ook het ontbijtmoment biedt kansen, al liggen de bestedingen er lager en is de tijdsdruk hoger. Het zal lastig zijn dit eetmoment landelijk te veroveren met delivery. De grootste kansen hiervoor liggen in grote steden.

3. Retail naar direct delivery
De consument stelt zijn aankoopbeslissingen uit. Hij plant minder en leeft impulsgedreven. Juist daar zal in de toekomst de groei in de foodsector vandaan komen. Het huidige online boodschappenmodel voorziet nog niet in deze vraag en richt zich op het geplande veelal wekelijkse boodschappenlijstje. Deze markt is groot, maar het verdienmodel riskant - mede door de hevige concurrentie. Binnen de formules zelf zit de grootste groei bij het toevoegen van foodservice, om zo de consument optimaal te bedienen in het uitstellen van zijn behoeften. Een mooi voorbeeld hiervan is Alibaba's Hema-concept, dat de consument in staat

FOODDELIVERY IN EEN NOTENDOP

Eind 2018 publiceerden we ons rapport FSIN Dossier Delivery 2019 met daarin de stand van zaken in 2018 en een outlook naar 2019 en 2025. We hebben daarin de fooddeliverymarkt opnieuw gedefinieerd.



Online bezorgplatforms en Boodschappenbezorging supermarkten vormen de grootste en snelstgroeiende segmenten.
Bron: FSIN-analyse, augustus 2018

FOODSERVICE

- Maaltijdbezorging via ketens**
Veel grote foodserviceketens bezorgen maaltijden thuis. Denk hierbij aan maaltijdbezorgspecialisten zoals pizzabedrijven Domino's en New York Pizza, maar ook aan Spare Rib Express, Taco Mundo en De Bezorgbeer. Ook hebben we hier relatieve nieuwkomers als McDonald's en Burger King onder geschaard. Het marktsegment groeit als kool met 17% in 2019.
- Online bezorgplatforms**
Platforms worden steeds belangrijker in maaltijdbezorging. Thuisbezorgd.nl is de grootste partij, maar ook Uber Eats timmert flink aan de weg. Daarnaast zijn er nog veel kleine, lokale platforms. Overall zet dit segment de hoogste groeicijfers neer in Delivery Foodservice (22,5% in 2019).
- Maaltijdbezorging buiten platforms**
Behalve via platforms bestellen veel consumenten hun maaltijden telefonisch. Deze 'belomzet' scharen we onder 'maaltijdbezorging buiten platforms'. Deze omzet staat enigszins onder druk (-5,4% in 2019).
- Klassieke maaltijdbezorging**
Decennialang bestaan er al diverse vormen van maaltijdbezorging. Denk aan de tafeltje-dek-je-achtige concepten, van oudsher vooral gericht op senioren. Spelers zoals Food Connect en Uitgekookt.nl bouwen deze markt verder uit. In 2019 verwachten we in dit marktsegment een groei van 5%.

FOODRETAIL

- Boodschappenbezorging supermarkten**
Vrijwel alle supermarkten hebben inmiddels een bezorgtak. Grootste speler is AH.nl, gevolgd door Jumbo.nl dat in 2018 ongeveer op dezelfde omzet uitkomt als Picnic. Overall stijgt de omzet in dit segment in 2019 met 40%.
- Diepvriesbezorging**
Sinds jaar en dag kennen we de diepvriesbezorgers. Bofrost, Eismann en DiepVriesMan zijn de belangrijkste spelers in dit segment. We verwachten een omzetsdaling van 4,4%.
- Drankenbezorging**
De wijnbezorgers domineren dit segment. Menig consument bestelt wijn via internet. Ook Nespresso valt in dit segment dat 12% stijgt in 2019.
- Versboxbezorging**
Versboxen hebben de afgelopen jaren flink opmars gemaakt. Ook in 2019 verwachten we nog groei (+11,6%); richting 2025 zien we de toekomst iets minder rooskleurig. Spelers in dit segment zijn onder andere HelloFresh, Allerhandebox, Beebox en Marley Spoon.
- Overige boodschappenbezorging**
Hieronder vallen specialistische websites en spelers in niche-markten, zoals de diverse taartbezorgers (Gefelicitaart.nl, Taartenwinkel.nl). Ook de online foodomzet van bijvoorbeeld Hema, Multivlaai en Bol.com valt hieronder. Deze markt ontwikkelt zich positief en stijgt in 2019 naar verwachting met 15%.

stelt in de supermarkt te eten, online boodschappen te bestellen, maar ook om deze binnen een half uur thuisbezorgd te krijgen.

4. Business-to-business

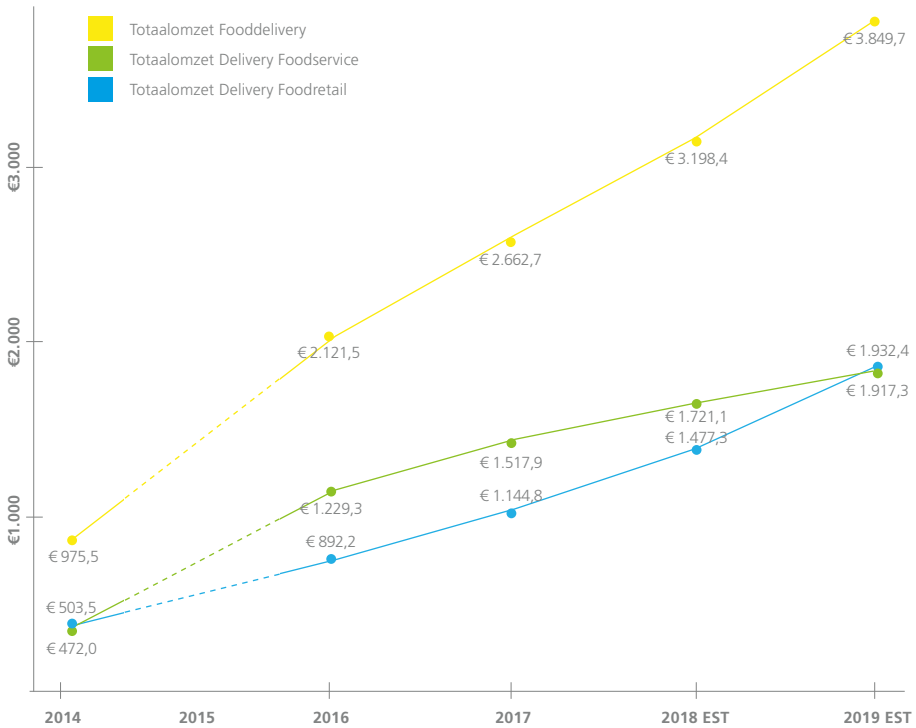
Een bedreiging voor cateraars, maar een kans voor horeca- en bezorgconcepten: het leveren van warme of koude lunches op de werkvloer. Sandwiches vormen momenteel de snelst stijgende categorie in de deliverysector. Cateraars zouden de levering van lunches aan zorgcentra zelf kunnen oppakken vanuit *dark kitchens*. Een mooi voorbeeld van een deliveryspecialist die lunches regelt op de werkvloer, is het Israëlische bedrijf 10 Bis, dat onlangs is overgenomen door Thuisbezorgd.nl. Het bedrijf koppelt de bestellingen automatisch aan de salarisadministratie, wat de verwerking voor werkgevers makkelijk maakt. Thuisbezorgd.nl wil het concept op Europees niveau uitrollen.

5. De app als discriminator

De toekomstige wedstrijd om het maagaandeel wordt niet gewonnen door de foodformule, maar door de eigenaar van de meest toegankelijke en klantvriendelijke technologie die een totaaloplossing biedt. Het bedrijf met de beste app heeft goud in handen. Daarna zal er ook werkelijk bezorgd moeten worden, maar de bezorging zelf kan bij wijze van spreken worden uitbesteed aan een outsider die tot die tijd misschien niets met food te maken had, maar wel garant staat voor een excellente bezorging. ■

TOTALE BEZORGMARKT PASSEERT IN 2018 OMZETGRENSEN VAN €3 MILJARD

Langjarige omzetontwikkeling Fooddelivery (totale markt) in miljoenen euro's



Foodretail is goed voor 43% van de totale delivery-omzet, Foodservice voor 57%. In 2019 is de omzetverhouding naar schatting: 50/50. Foodretail wint ook daarna terrein. In 2015 heeft het FSIN geen cijfers over de deliverymarkt gepubliceerd.
Bron: FSIN-analyse, augustus 2018

FOODDELIVERY 2025: DE BELANGRIJKSTE GROEIKRACHTEN

- Millennials stellen hun aankoopbeslissingen uit en kiezen dus ook in de toekomst vaker voor een impulsaankoop - goed voor deliveryconcepten.
- Generatie Z koopt nog minder planmatig dan de Millennials en zorgt in de toekomst eveneens voor een impuls van de online foodomzet.
- Foodretail gaat direct delivery verder uitbreiden. Dit geeft de markt voor boodschappenbezorging een extra boost.
- Deliverybedrijven in Foodservice gaan zich actief op het lunchmoment richten.
- Foodretailers wagen zich op de markt van maaltijdbezorging. De eerste kansen liggen bij het bezorgen van kant-en-klaar maaltijden, maar ook bij warme maaltijden (vanuit supermarkten met restaurant).
- De snel vergrijzende bevolking zorgt voor een blijvende groei in maaltijdbezorging voor ouderen.

TOTALE FOODMARKT IN 2025
€75,1 MILJARD EST
(incl. BTW)

TOTAALOMZET FOODDELIVERY IN 2025
€6.250 MILJOEN EST

DELIVERY FOODSERVICE IN 2025
€2.900 MILJOEN EST

DELIVERY FOODRETAIL IN 2025
€3.350 MILJOEN EST

Het FSIN Dossier Delivery 2019 is voor FSIN-leden te downloaden via fsin.nl/fooddelivery.

Rationalisatie als succesfactor

SYSTEEMGASTRONOMIE: GROEIEN MET MEEDOGENLOZE PRECISIE

Personeelsgebrek, stijgende loonkosten.

Moordende concurrentie in de steden.

Terugdringing van verspilling in de keuken. Consumenten die nóg sneller op hun wenken bediend willen worden, zeker bij maaltijdbezorging, takeaway en food to-go op trafficlocaties. Meer dan ooit is rationalisatie noodzaak.

Systeemgastronomie is welhaast een voorwaarde geworden om te kunnen overleven én groeien.

In Nederland hebben we vaak een beperkte visie op systeemgastronomie. Gesprekken hierover dwalen al snel af naar de optimale rationalisering van werkprocessen in de restaurantkeuken. Dit is echter maar één van de vele aspecten en kenmerken van systeemgastronomie.

‘Systeemgastronomie onderscheidt zich door een systematische werkwijze, een gestandaardiseerde organisatiestructuur en een eenduidig doorgevoerde *corporate identity* van de klassieke en individuele gastronomie,’ aldus de Duitse definitie. De grens om te kunnen spreken van een systeemformule wordt gelegd bij minimaal drie vestigingen. Immers: systeemgastronomie vormt de basis van het vooropgezette plan om te kunnen groeien naar meer vestigingen. ‘Het doel van de standaardisatie is om klanten in alle vestigingen dezelfde producten van gelijke kwaliteit te kunnen aanbieden.’

Té zakelijk

Het vakjargon systeemgastronomie is in Nederland nooit breed omarmd. Google je door Nederlandse webpagina's, dan is het aantal treffers uiterst beperkt. Je vindt een paar handen vol leveranciers van keukeninrichtingen en aanverwante producten die het begrip hanteren. De enige twee in ons land actieve foodservicemerken die de term openlijk bezigen, zijn Vapiano en burgerme. Vapiano kent iedereen die in de branche actief is. Burgerme is gespecialiseerd in de bezorging van burgersandwiches. Welis- ▶

SYSTEEMGASTRONOMIE: VOORWAARDEN EN KENMERKEN

1. Voorop staat de mogelijkheid om identieke bedrijfsconcepten snel elders uit te kunnen rollen. Dit betekent dat er een uitgewerkt, nauwgezet omschreven plan dient te zijn voor expansie door middel van bijvoorbeeld franchising, licenties of filiaalbeleid.
2. De productkwaliteit moet altijd en (bij meer vestigingen) overal hetzelfde zijn, zodat de belofte aan de klant steeds wordt waargemaakt. Producten worden centraal ontwikkeld.
3. Er dient sprake te zijn van menustandaardisering. Eventuele recepturen zijn strak omschreven, net zoals de eisen en verwachtingen die aan de leveranciers worden gesteld.
4. Er is sprake van een scheiding van functies: elke handeling heeft een eigen werkstation in de (assemblage)keuken.
5. Er is sprake van een hiërarchische structuur met een centrale aansturing van de marketing en de inkoop.
6. De formule heeft een strak doorgevoerde en nauwkeurig omschreven corporate identity ofwel een in precisie doorgevoerde huisstijl en bedrijfscultuur.
7. Daarnaast is sprake van een sterke eenheid in interieur en exterieur en de apparatuur die wordt gebruikt.
8. Hierbij hoort zowel nationaal als lokaal een bijbehorende marktbenadering (marketing, reclame, 'clubgevoel') die strookt met de belofte aan en het gevoel van de (potentiële) klant. De marktbenadering is in systeemhandleidingen uitgeschreven en geformuleerd.
9. Er zijn voorgeschreven standaardprocedures voor het opnemen van de bestelling, het uitserveren en/of de bediening, de klantenservice en klachtenregeling. Eveneens is sprake van identieke kassa- en financiële systemen. Regels op het gebied van hygiëne en voedselveiligheid zijn in beton gegoten.
10. Het hele bedrijf heeft een optimale routing, zodat medewerkers geen meter te ver hoeven te lopen.
11. Er dient gecontroleerd te worden of alle standaardsystemen recht wordt gedaan. Daarbij dient de verdere uitbouw en ontwikkeling van het systeem de voortdurende de aandacht te hebben.
12. Het basisconcept wordt te allen tijde simpel gehouden, omdat dit de herkenbaarheid én de betrouwbaarheid vergroot. Er worden alleen concessies gedaan aan het basisconcept als hiervoor echt dwingende redenen zijn.

Als belangrijkste nadeel van systeemgastronomie wordt vaak genoemd: de strak voorgeschreven protocollen en standaarden kunnen een struikelblok vormen voor (een snelle doorvoering van) innovatie.

Bronnen: Dehoga en Wikipedia Duitsland

waar is het bedrijf in Nederland present met twaalf vestigingen, de oorsprong ligt, net als die van Vapiano, in Duitsland.

Het is geen toeval dat beide systeemgastronomen een Duitse origine hebben. Onze oosterburen adopteerden de systeemgastronomie tientallen jaar geleden al voluit. De Duitsers hebben zelfs een aparte, sterke beroepsorganisatie voor gestroomlijnde foodservicebedrijven, het Bundesverband der Systemgastronomie (BdS). Het Duitse concept burgerme stelt zichzelf online dan ook voor in bewoordingen die een oer-Nederlandse horecaformule niet snel zal gebruiken. Citaat van burgerme's franchisepagina: 'De oprichters streefden er al vanaf het begin naar om een moderne, toekomstgerichte maar tegelijkertijd ook zeer verfijnde systeemgastronomische formule in de markt te zetten, die door zijn sterke dupliceerbaarheid een snelle ontwikkeling en snelle uitrol van ook de Nederlandse markt garandeert.' Over de masterfranchiser in ons land staat te lezen: 'Zijn minutieuze manier van plannen en organiseren en zijn oog voor detail, laten zich het best omschrijven als een meedogenloze precisie.'

Rationalisatie

'Meedogenloze precisie.' Velen zien in gedachten wellicht een goedlachse creatieve kok verworpen tot een kruidenier met smalle marges. Eerlijk gezegd, zo is het tot op zekere hoogte ook. De Duitse Wikipedia leert ons, dat de systeemgastronomie elementen uit de levensmiddelenbranche (lees: supermarkten) combineert met de klassieke gastronomie. Ja, de Duitsers nemen systeemgastronomie wél serieus.

Ze hebben dit segment van de buitenshuismarkt zelfs onderverdeeld in segmenten. Volgens goed Duits gebruik worden lange woorden en begrippen niet geschuwd bij deze segmentering: quickservice systeemgastronomie, fullservice systeemgastronomie, vrijetijdssysteemgastronomie (met name de drankverstrekende bedrijven) én locatiegebonden systeemgastronomie. De systeemgastronomie-op-locatie op zijn beurt kent nog de subsegmenten systeemgastronomie in bedrijven, verkeersgebonden systeemgastronomie en allerlei vormen van systeemgastronomie in de evenementencatering.

Het doel van standaardisatie is om klanten in alle vestigingen dezelfde producten van gelijke kwaliteit te kunnen aanbieden.

De honderd grootste systeemformules in Duitsland boekten vorig jaar samen een omzet van ruim €13 miljard ofwel een derde van de totaalomzet van de Duitse gastronomie. In Nederland zal de verhouding iets, maar niet veel anders liggen. Als je de omzet in voedings- en genotmiddelen van de systeemformules in de Top 100 van de FSIN Food500 bij elkaar optelt, inclusief hotelketens en cateraars, kom je al snel op tenminste een kwart van de totale foodservice-omzet in Nederland. Laat je twijfelgevallen achterwege, zoals tankshops (tabak) en vakantieparken (tevens retailomzet), dan vertegenwoordigt systeemgastronomie een bedrag van €4,9 miljard.

Retailers

Het aandeel van de systeemgastronomie zal snel verder groeien. Horecabedrijven die in de achterliggende crisis van het toneel verdwenen, waren veelal geschoeid op de mores van de eerste helft van de twintigste en zelfs die van eind negentiende eeuw. Ervoor in de plaats kwamen en komen restaurantformules die niet meer op gevoel grossieren in van alles en nog wat. Nieuwe concepten zullen beter in staat blijken een strak concept te bouwen rond één of hooguit een handvol kernproducten.



In Nederland is de tijd rijp om systeemgastronomie zonder voorbehoud te omarmen.

Daarnaast wordt het een en ander verwacht van onze grootste retailers, nu ze hun begerig oog (weer) nadrukkelijker laten vallen op de buitenhuishoudelijke foodmarkt. Volgens de Duitse definitie mag systeemgastronomie dan een vorm van foodservice zijn met kernmerken van de foodretail, dit wil niet zeggen dat Nederlandse retailers het bouwen van gerationaliseerde foodserviceconcepten van nature in de vingers hebben. Het FSIN stelde in een van zijn monitoren al eens vast dat 'het gebrek aan vaardigheid met systeemgastronomie' één van de kernproblemen is bij retailers die zich met horeca bezighouden. Maar dat zal zeker veranderen naarmate de retailers door schade en schande wijs worden. Ja, de tijd is in Nederland rijper dan ooit om systeemgastronomie zonder voorbehoud te omarmen. ■

THE SACRED SYSTEM

Systeemgastronomie mag vooral in Duitsland als begrip zijn omarmd, McDonald's schrijft het woord nog altijd met een hoofdletter. In het jaarverslag 2017 valt het woord *System* liefst 116 keer. Heeft het betrekking op een willekeurige systematiek of de zogenaamde *systemwide sales* dan staat er gewoon *system*. Gaat het om de eigen, uitgekiende werkwijze, dan staat *System* geschreven met een hoofdletter. *The Sacred System*, het heilige systeem. Niet de Big Mac of de Franse frietjes bepalen het succes van McDonald's, maar het Systeem. Het Systeem zou zelfs de Big Mac kunnen overleven. McDonald's was de blauwdruk voor zeer velen in de foodservicebusiness. Nadat de gebroeders Maurice en Richard McDonald in 1954 hun sterk gerationaliseerde restaurantconcept openden in Californië en vakbladen hiervan melding maakten, kwamen vakbroeders van heinde en verre poolshoogte nemen. Maurice en Richard baseerden zich op beginselen uit de Ford-fabrieken, die zich kenmerkten door de scheiding van functies via separate werkstations. De broers waren hiermee de geestelijk vaders van fast food ofwel van systeemgastronomie. Aardig feit: de rationalisatie bij Ford was gebaseerd op de theorieën van de Amerikaanse werktuigbouwkundige Frederick Winslow Taylor. Voor Taylor diende de militaire organisatie van het oude Pruisische leger als voorbeeld: hiermee is de cirkel naar Duitsland weer rond.



Trots verkoopt. Trots maakt nieuwsgierig. Een product waar je trots op bent, heeft een verhaal. In deze rubriek presenteren tien producenten hun nieuwste en/of meest bijzondere producten en vertellen daarbij in hun eigen woorden waarom ze trots zijn op dit product.

DE TROTS VAN...



BEDRIJF: FRUITMASTERS
PRODUCT: MIGO

Migo® is de toffe peer die je altijd en overal kunt eten. We hebben jaren onderzoek gedaan. We vroegen echte liefhebbers wat ze willen. En we luisterden naar perenhaters. Waarom eten ze geen peren? De reactie: "We willen heel graag een peer eten, maar dan wel een peer die minder knoeit, langer houdbaar is, een langere constante kwaliteit heeft en natuurlijk sappig is!" Onze zoektocht heeft ons gebracht naar waar we nu zijn. Migo®: genieten zonder knoeien. Let's smile anywhere!



BEDRIJF: UNILEVER
PRODUCT: OLA LIPTON GREEN

Het OLA Lipton Green Ice Tea ijsje is een heerlijk verfrissend tussendoortje met de unieke smaak van Lipton Green Ice Tea. Lipton Ice Tea is het #1 ijsthee merk en het ultieme zomer gevoel in een ijsje. Door middel van het bundelen van twee mooie merken is het OLA Lipton Green Ice Tea ijsje op de markt gebracht. De #1 introductie van OLA afgelopen jaar. Taste Green, Feel Good.



BEDRIJF: ARLA
PRODUCT: KEFIR

Arla biologisch heeft iets nieuws: kefir! Een pure zuivel drank die net zo lekker smaakt, als dat het goed voor je is! Kefir bevat namelijk rechtsdraaiende melkzuurbacteriën, calcium, eiwitten, vitamine B2 en B12. Het is volgens de authentieke receptuur bereid met maar twee ingrediënten: biologische melk en échte kefir culturen. De échte kefir culturen zorgen voor een licht bruisende smaak.



BEDRIJF: DANVO BAKERIES
PRODUCT: GULKOREN

Volkoren is hot! Maar bovenal: volkoren is gezond. Volkoren zit boordevol vezels en die zijn ontzettend belangrijk. Het eten van te weinig vezels vergroot namelijk de kans op hart- en vaatziekten, darmkanker en suikerziekte. Ons volkoren brood is nét een beetje anders dan anders. Daarom noemen we het ook 'Gulkoren': een vriendelijk en toegankelijk broodje. We voegen een speciale blend van zaden en pitten toe wat het product een nootachtige smaak geeft. Perfect voor de bewuste consument!



BEDRIJF: KOPPERT CRESS
PRODUCT: SWEET PEEPER

De nieuwste cress van Koppert Cress heet Sweet Peeper. De roze/rode scheuten en gele bladeren van de zoete aardappel zijn perfect in zowel warme als koude gerechten. Door zijn stevige bite en de eenvoudige, droge bitterzoete smaak, tilt Sweet Peeper gerechten naar een hoger niveau. Naast het blad kan ook de scheut gebruikt worden. Ingelegd in het zuur is het een verrijking van salades en sandwiches. Cressen bieden een versheid en intensiteit in smaak en geur die alleen in jonge plantjes wordt aangetroffen.



BEDRIJF: SATELLIET
PRODUCT: UPCYCLED DESIGN

Nieuwe waarde geven aan afgeschreven producten en daardoor extra waarde toevoegen aan projecten van onze opdrachtgevers, dat is waar het meubellabel Weder - by Satelliet voor staat. Om dit doel te bereiken worden gebruikte houten stoelen en krukken geselecteerd uit partijen ingeruild meubilair. Deze worden 'gezandstraald', om zo de nerfstructuur van het hout te accentueren en vervolgens afgewerkt met een duurzame coating in diverse trendy kleuren. Iedere stoel is uniek en is met zorg en liefde door leerlingen van de Praktijkschool in Breda bewerkt.



BEDRIJF: COCA COLA
PRODUCT: FUZE TEA

Begin 2018 introduceerde Coca-Cola in Nederland een nieuwe speler in de ijsthee categorie: Fuze Tea. Met een verkrijgbaarheid van meer dan 90% in supermarkten en ruim 25.000 out of home outlets een vliegende start voor dit nieuwe merk, wat zich de beste introductie van de afgelopen 5 jaar mag noemen. Fuze Tea is verkrijgbaar in zes heerlijke smaakvarianten waarvan 2 unieke fusions: Black Tea Peach Hibiscus en Green Tea Mango Kamille. Fuze Tea is caloriearm en wordt gemaakt op basis van duurzaam ingekocht thee-extract.



BEDRIJF: BIDFOOD
PRODUCT: FOODYARD

Foodyard blikt terug op een geweldig jaar. Van inspirerende sessions met topchefs zoals Jan Sobecki en Arturo Dalhuisen, tot Foodyard Travels in bruisende steden zoals New York en Tel Aviv. Kennis werd gedeeld tijdens de Foodyard Academies. We lanceerden Foodyard Magazine, en de trends en professionals uit de foodwereld werden tijdens de Foodyard Market samengebracht onder één dak. Foodyard inspireert, verbindt en geeft inzicht in de ontwikkelingen in de wereld door het samenbrengen van ondernemers, koks, maitres en andere belanghebbenden in de horeca.



BEDRIJF: LEKKERLAND
PRODUCT: BUTCHER DISTRICT

Lekkerland is koploper met 3 Lean & Green Stars, toegekend voor onze CO2-doelstellingen door inefficiëntie in de keten te reduceren. Onze klanten profiteren van een dynamische routeplanning. Dankzij de drie temperatuurzones in onze vrachtauto's leveren we naast de houdbare producten ook direct de vers-stroom en de diepvriesproducten. We nemen de emballage meteen mee terug. Kleinere voertuigen beleveren onze klanten in de stadscentra. Deze busjes hebben zonnepanelen op het dak voor de koeling.



BEDRIJF: SVO
PRODUCT: FOODSTYLING EN -FOTOGRAFIE

De mbo-studenten van SVO vakopleiding food kunnen tijdens hun opleiding keuzedelen kiezen, waaronder Fooddesign & Innovatie. Foodstudenten zijn al ijzersterk in het maken van verse producten, maar die er goed uit laten zien, is een vak apart. Onder leiding van een professionele kok en foodfotograaf leren studenten hun producten stylen, presenteren en fotograferen. Dat doen ze in een toegerust Foodlab. Zo zorgen ze dat hun gerechten hun klanten op bijvoorbeeld social media direct overtuigen.

FSIN BEREIDT U VOOR

OP DE KANSEN VAN MORGEN

Meedoen met het FoodService Instituut Nederland?
Bel 088-7304800 of mail: info@fsin.nl



COLOFON

FOODSTRATEGY

Kanaaloverstijgend FSIN-vakblad voor innovatieve beleidsbepalers in Food

FoodStrategy is een uitgave van het FoodService Instituut Nederland (FSIN) en wordt geproduceerd door The Food Research Company. Doelstelling van FoodStrategy is de FSIN-leden en de Nederlandse foodsector informeren over toekomstige ontwikkelingen in de foodbranche. Het FSIN is een onafhankelijk kennisinstituut zonder winstoogmerk. FoodStrategy wordt kostenneutraal uitgebracht.

Correspondentieadres

The Food Research Company
Postbus 615
6710 BP Ede
+31 (0)88 730 48 00
info@thefoodresearchcompany.com

Hoofdredactie

Radboud Bergevoet
radboud@thefoodresearchcompany.com

Eindredactie

Hanneke van Bladel

Aan dit nummer werkten mee

Radboud Bergevoet, Erwin Binneveld, Hanneke van Bladel, Inga Blokker, Ruben Blokker, Elise van de Giessen, Jan-Willem Grievink, Noortje van de Pol, Frank Quix, Jules Reijnders, René Repko, Laurens Sloot, Tjirk van der Ziel en Ubel Zuiderveld

Vormgeving

www.jesklikt.nl

Fotografie

Interviews: Eljee Bergwerff Photography

Voor de overige afbeeldingen is geput uit eigen archief, gebruik gemaakt van Shutterstock en van PR-foto's van genoemde organisaties

Advertenties

The Food Research Company

Adverteren? Neem contact op met info@thefoodresearchcompany.com

Productie en distributie



Verloop drukkerij, Alblaserdam

FoodStrategy is gedrukt op houtvrij, gestreken papier. Voor de productie van dit papier wordt gebruik gemaakt van grondstoffen uit verantwoord beheerde bossen.



FoodService
Instituut

FSIN AGENDA 2019

JANUARI

FSIN Brunchcongres

MAART

FSIN Beleidsmonitor 2020
Congres Foodretail meets Foodservice

MEI

Quo Vadis-sessies

JUNI

Publicatie FSIN Food500 2019
FSIN Food500 congres

OKTOBER

FSIN Dossier Delivery 2020

NOVEMBER

FSIN Dossier FoodShopper 2020
Quo Vadis-sessies

DECEMBER

Update FSIN-jaarcijfers
FSIN-jaarposter

Volg ons



THE FOOD
RESEARCH
COMPANY



www.thefoodresearchcompany.com



onze natuur,
jouw signatuur

Voor Prestige start alles bij de telers van ons zachtfruit. Gedreven professionals met groene vingers en generaties aan kennis. Fruittelen draait om seizoenen, natuur, aandacht en groei. Alleen als je daar zorgvuldig mee omspringt, krijg je het beste resultaat. Slechts de absolute topkwaliteit van de oogst van de beste telers, geplukt op het perfecte moment voldoet aan de voorwaarden van het zachtfruit van Prestige. En dat is goed nieuws voor de professionals in de foodservice.

Er is maar één kwaliteitsmerk voor zachtfruit waar foodprofessionals op kunnen vertrouwen. Het label Prestige garandeert het beste fruit van de hoogste kwaliteit en met de beste smaak. Met minder nemen we geen genoegen. Handgeplukt op Nederlandse bodem en op het optimale moment. Chefs, bakkers en patissiers kunnen erop vertrouwen dat Prestige ze helpt van hun stijl hun signatuur te maken.