

Rapport PWC/EFMI:

Koers houden in zwaar weer



Een prijzenoorlog in de supermarktsector, hevige volatiliteit van grondstoffenprijzen met een duidelijke stijgende tendens, een economische recessie van formaat in combinatie met flinke concurrentie in de keten. Kortom, afgelopen jaren waren turbulente tijden voor voedingsmiddelenfabrikanten.

Onlangs presenteerden EFMI en PwC, het voormalige PricewaterhouseCoopers, het rapport Koers houden in turbulente tijden (zie kader op pagina 39) over de financiële performance van een representatief aantal foodleveranciers in de periode 2002-2009. Paul Ruigendijk, trekker van het landelijke foodteam van PwC en betrokken bij het onderzoek: 'Uit het onderzoek blijkt dat foodleveranciers in Nederland een lichte daling in winstgevendheid laten zien over de periode 2002-2009. Opvallend is dat de ontwikkeling niet voor alle leveranciers gelijk is. Huismerkfabrikanten hebben hun winstgevendheid met 40% weten te verhogen, terwijl merkfabrikanten juist hun winstgevendheid zagen dalen. Versleveranciers laten de grootste omzetsijging over de periode 2002-2009 zien, maar de

winstgevendheid blijft achter bij de andere leveranciers.'

Jeroen van Kessel, partner van PwC op kantoor Eindhoven, vult aan: 'En de turbulentie is nog niet voorbij. Met onze kere economische vooruitzichten, een verwachte daling van de koopkracht en flinke stijgingen van grondstofprijzen staan alle foodbedrijven voor stevige uitdagingen in komende jaren.'

René Groen, algemeen directeur van Peijnenburg, en Walter Kluit, algemeen directeur van de Bioderij, pakken de handschoenen op en gaan dieper in op de 'state of the industry'.

Paul: 'René, om te beginnen: kun je kort aangeven hoe Peijnenburg de periode 2002-2009 heeft gepresteerd?'

'Zeer goed. Mijn voorgangers bij Peijnenburg hebben de markt voor ontbijtkoek van 60 miljoen naar meer dan 100 miljoen euro laten groeien. Het was een meesterzet om meeneemformaten ontbijtkoek te introduceren, waardoor het bedrijf de stap maakte naar de groeiende markt van tussendoortjes. Dat betekende een heel nieuw consumptiemoment zodat de extra afzet niet kannibaliseerde op de bestaande omzet. Daarnaast ligt de toegevoegde waarde van deze kleine verpakkingen hoger dan van de gezinsverpakking, goed voor de margemix. In 2009, het jaar na het uitbreken van de crisis, vlakke de omzet af. Nee, dit lag niet aan de hogere promotiedruk. We hadden in dat jaar weinig introducties en dat merk je gelijk. In 2010 hebben we weer nieuwe concepten gelanceerd

Koers houden in turbulente tijden

Het onderzoek van PwC en EFMI laat zien dat de gemiddelde omzet van foodleveranciers, ondanks de lastige markt, gestegen is met 4,7% per jaar in de periode tussen 2002-2009. De gemiddelde winstgevendheid in deze periode is licht gedaald van 4,7% naar 4,2%. Qua omzetontwikkeling is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen vers- en dkw-producenten. Versleveranciers zagen hun omzet het sterkst toenemen, namelijk met gemiddeld 7 procent per jaar. Bij dkw-producenten lag deze groei aanzienlijk lager: 3,1 procent onder A-merkfabrikanten en 4,4 procent onder private label producenten. Private label fabrikanten hebben als enige hun winstgevendheid verbeterd met veertig procent (van 2,9% in 2002 naar 4,1% in 2009), maar liggen nog steeds achter bij merkartikelfabrikanten.

Website adres voor rapport: www.pwc.nl/food

en deze initiatieven naar de markt betalen zich uit. We zien nu dat in 2011 de omzet weer stijgt.'

Jeroen: 'Walter, je bent momenteel directeur bij de Bioderij. Daarvoor vervulde je dezelfde functie bij Bakkersland. In tegenstelling tot Peijnenburg, een A-merk-leverancier, zijn deze bedrijven primair huiskamerproducenten. Hoe hebben deze spelers het gedaan in een moeilijke markt?'

'Bakkersland kende aanvankelijk een moeilijke start. Het bedrijf ontstond in 1999 door het samenvoegen van meer dan tien bedrijven. Binnen de nieuwe onderneming waren dus meerdere bloedgroepen aanwezig. Dat duurde enkele jaren voordat er een eenduidige visie was ontwikkeld. Maar het concept was goed en de jaren erna begon de nieuwe organisatie goed te lopen. De meeste supermarktformules besteedden veel aandacht aan hun bakkerij-afdelingen omdat ze zich hiermee wilden onderscheiden en omdat deze qua omzet en winstbijdrage zeer belangrijk zijn. Door gezamenlijk te investeren en te innoveren, is de bakkerij-afdeling nu goed voor 6 à 7 procent van de gehele supermarkt-omzet. Het is dus een markt van formaat. De Bioderij is een heel ander verhaal. Toen de oprichter, Jan Vink, in 1993 met koelverse pannenkoeken en poffertjes begon, bestond deze productgroep niet eens. Inmiddels heeft de Bioderij zich ontwikkeld tot een internationale speler die zich primair richt op private label productie. Inmiddels is de Nederlandse markt alleen al goed voor een omzet van 35 miljoen euro

per jaar. Net als Peijnenburg heeft de Bioderij in 2009 haar omzet iets zien teruglopen. Inmiddels zijn we weer terug op de weg naar boven. Dat is deels te danken aan de introductie van het merk JAN waarmee de Bioderij de categorie een duidelijke push heeft gegeven. Ook heeft de Bioderij de kwaliteit van haar producten verbeterd en de nodige innovaties op de markt gezet.'

Paul: 'Je zou verwachten dat merkartikelproducenten het iets gemakkelijker zouden hebben. Zij zijn immers niet met handen en voeten gebonden aan retailers?'

René: 'Dat kun je niet zo maar stellen. Er zijn private label spelers die het de laatste jaren goed hebben gedaan, neem een Refresco in vruchtensappen en frisdranken. Dit bedrijf heeft wel duidelijke keuzes gemaakt. Zo heeft Refresco heeft gekozen voor internationale expansie waarbij het verkrijgen van schaalgrootte een belangrijke factor is. Daarentegen zijn er tal van private label spelers die zware tijden doormaken. Vaak zijn deze actief in marktsegmenten waarin retailers kunnen kiezen uit meerdere leveranciers. Dan is jouw onderhandelingspositie verhoudingsgewijs minder sterk.'

Walter: 'Fabrikanten moeten idealiter 'nee' tegen een retailer kunnen zeggen. Ik weet dat het moeilijk is, maar een te afhankelijke positie is killing. Uiteindelijk is dit voor beide partijen niet goed. Alleen sommige producenten die werken

op basis van exclusiviteit en kiezen voor een gegarandeerde afname, vormen hierop een uitzondering. Voor de rest geldt: kijk naar het buitenland, ga in andere kanalen en blijf innoveren.'

Hebben Bioderij en Peijnenburg, behalve het lanceren van nieuwe producten, ook in de kosten gesneden?'

René: 'Daar zijn we continu mee bezig en daar moet je ook altijd mee bezig blijven. Je moet je steeds afvragen of bepaalde kosten waarde toevoegen voor de consument. We zijn ook niet bang om hogere kosten te maken als consumenten de kwaliteit van onze producten beter waarderen.'

Walter: 'Ik kom van origine uit de productie, dus ja, lean en mean produceren is een vereiste. Ik geloof niet zo in het verschil tussen een cost en een quality leader. Als producent moet je beide disciplines onder de knie hebben. Wel hebben kostenbesparingen een beperking, zoals René aangaf. Daarom moeten bedrijven denken in termen van groei. Het lijkt vreemd in een roerige economische tijd, maar je hebt deze mind set nodig om juist uit te bouwen terwijl de concurrent misschien denkt aan consolideren. Ik merk dat retailers open staan voor leveranciers die initiatief nemen en zeggen: 'hoe kunnen we beiden groeien in deze categorie?' Sterker, retailers nemen vaker zelf het initiatief. Dat is een positief signaal in een toch zeer prijsagressieve markt.'



Groen over het belang van de basis: 'We innoveren ook vanuit onze basisproducten. Een verbeterde receptuur, een gemakkelijkere verpakking en ga zo maar door. Kortom, we moeten bezig blijven. Stilstand is achteruitgang.'



Kluit over de category-benadering: 'Voorop staat: hoe je als fabrikant samen met een retailer er voor zorgen dat een category gaat groeien? Als beide spelers aan dit spelletje verdienen, is er toch niets mis mee?'