

FOODSERVICELOGISTIEK IN DICHTSLIBBENDE BINNENSTEDEN

Een verkenning vanuit de markt door The Food Research Company, najaar 2024

FOODSERVICELOGISTIEK IN DICTSLIBBENDE BINNENSTEDEN

Een verkenning vanuit de markt door The Food Research Company, najaar 2024

INHOUDSOPGAVE

	Inleiding	6
	Managementsamenvatting	9
Hoofdstuk 1	Het speelveld	21
	1.1 Bestedingen in de Nederlandse foodsector	22
	1.2 De toeleveringsketen van Foodservice	23
	1.3 De rol van groothandels	25
Hoofdstuk 2	Logistiek binnen Foodservice	29
	2.1 Stadslogistiek bezien vanuit stakeholders	30
	2.2 Hoe de logistiek binnen Foodservice is georganiseerd	34
	2.3 Logistiek binnen het verdienmodel van de stakeholders	37
Hoofdstuk 3	Probleemgebieden foodservicelogistiek	41
	3.1 Dichtslibben binnensteden	42
	3.2 Weerstand tegen samenwerking	43
	3.3 Logistieke kosten niet vanzelf onderdeel van verdienmodel	45
	3.4 De rol van de (gemeentelijke) overheid	47
	3.5 CO ₂ -footprint en elektrisch rijden	49
	3.6 Overige zaken	51
Hoofdstuk 4	Foodservicelogistiek: kansen en uitdagingen	53
	4.1 Personeelskrapte	55
	4.2 Marges onder druk	56
	4.3 Logistieke kostenstijgingen	58
	4.4 CSRD en ketenverantwoording	59
	4.5 Elektrisch rijden	60
	4.6 Levering door retail aan Foodservice	62
	4.7 Wisselend (gemeentelijk) overheidsbeleid	63

Hoofdstuk 5	Oplossingsrichtingen foodservice-logistiek	65
	5.1 Externe bundeling	66
	5.2 Interne bundeling	68
	5.3 Korte keten-logistiek	69
	5.4 Verdienmodel / business case	70
	5.5 Regulering en optimalisatie	71
	5.6 Overige oplossingsrichtingen	72
Hoofdstuk 6	Logistiek als de onzichtbare disruptor binnen Foodservice? Hoe nu verder	73
	6.1 Vijf aandachtspunten voor de markt	74
	6.2 Agendapunten voor foodservice-stakeholders	78
	6.3 Onderzoeksagenda voor Topsector Logistiek	83
	6.4 Tot slot: gezamenlijk optrekken maakt het verschil	86
	Verantwoording	87
	A. Aanleiding	88
	B. Onderzoeksvraag en aanpak	89
	C. Begrenzing en afbakening	91
	D. Planning	92
	E. Opbouw en leeswijzer	93
	F. Literatuurlijst	94
	Bijlagen	95
	1. Het speelveld: interne en externe krachten, Klassieke Horeca en Gemak	96
	2. CSRD- en EUDR-wetgeving	109
	3. Marktdefinities	110
	Colofon	119

DEFINITIES

In dit rapport wordt een aantal definities gehanteerd. Er wordt gesproken over Foodservice, horeca, groothandels, de korte keten, et cetera. Ook termen, zoals CSRD, komen aan bod. Een uitgebreid document met alle marktdefinities is opgenomen in de bijlage van dit document. De overige definities worden in het rapport toegelicht, wanneer ze worden besproken.

INLEIDING

De Topsector Logistiek heeft in de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar logistiek in binnensteden. Ook Foodservice heeft daarmee te maken. In 2020 verscheen een Outlook Horecalogistiek. Dat rapport schetste de toename van het aantal verkeersbewegingen richting 2030 en het effect daarvan op de CO₂-uitstoot. In het rapport werden onder meer oplossingsrichtingen aangedragen om de uitstoot van CO₂ te verminderen, dan wel binnen de perken te houden, om te voldoen aan de klimaatdoelstellingen vanuit de politiek.

Door efficiëntere leveringsprocessen en door de transitie naar elektrisch rijden zal de CO₂-uitstoot ten opzichte van 2018 gelijk blijven, terwijl het aantal leveringen toeneemt (Topsector Logistiek, 2020). Hoewel die conclusie relatief goed nieuws betekent voor de klimaatdoelen, steekt een ander probleem de kop op: de leefbaarheid van steden. Het toenemend aantal verkeersbewegingen in de horeca wordt gezien als één van de oorzaken voor het dichtslippen van binnensteden. Elektrische voertuigen hebben dat probleem niet verminderd. Integendeel.

De ruim 52.000 eet- en drinkgelegenheden (FSIN, 2023) in ons land krijgen gemiddeld tot wel twaalf keer per week producten geleverd (Topsector Logistiek, 2020). Die cijfers tonen aan dat het gaat om heel veel vervoersbewegingen, waarvan een groot deel is geconcentreerd in binnensteden.

In de onderzoeken die zijn gedaan naar logistiek in binnensteden zijn diverse probleemgebieden zichtbaar geworden en oplossingsrichtingen voorgesteld. Die oplossingsrichtingen waren nog niet aan de markt getoetst. In opdracht van Topsector Logistiek heeft The Food Research Company (TFRC) de probleemgebieden en oplossingsrichtingen getoetst aan de visies die leven in de foodservicemarkt. Met als doel te komen tot een onderzoeksagenda voor de grootste uitdagingen waarmee foodservicelogistiek in grote steden de komende jaren te maken krijgt.

We zijn als The Food Research Company en het FoodService Instituut Nederland met open vizier het onderzoek gestart. Na literatuuronderzoek zijn we in gesprek gegaan met ruim twintig bedrijven die actief zijn in Foodservice. Er was volop medewerking vanuit de markt en het thema bleek zeer actueel.

Er zijn veel uitdagingen die op Foodservice afkomen en die impact hebben op de logistiek. Er zijn ook thema's die het vraagstuk nog complexer maken. Denk aan CSRD, verkeersveiligheid, de groeiende toeristenstroom, stijgende transportkosten en vooral: de transitie naar elektrisch rijden.

De stroom aan informatie die wij hebben binnengehaald en de vele visies die met ons zijn gedeeld, hebben wij weergegeven in dit rapport. Eén breed gedragen visie van de gehele markt, die tot oplossing van dichtslibbende binnensteden leidt als het gaat om foodservicelogistiek, is er niet. De verschillende belangen zijn daarvoor te groot. Wel ontdekten we dat er gezamenlijke uitdagingen zijn, waarmee de markt aan de slag kan. Om zo de eigen business te verbeteren en toekomstproof te maken en tegelijkertijd bij te dragen aan het leefbaar houden van binnensteden.

Graag nemen we u in dit rapport mee in onze bevindingen en aanbevelingen.

Hartelijke groet,

Anique Veldhuis-Grievink
Adjunct-directeur

The Food Research Company



FoodService Instituut Nederland



0. MANAGEMENT SAMENVATTING

Foodservicelogistiek kampt in veel plaatsen met de gevolgen van dichtslibbende binnensteden. In de markt ontbreekt een gezamenlijke visie om met dat probleem aan de slag te gaan. Wel zijn er centrale thema's in de markt te herkennen en heeft elke foodservicestakeholder eigen uitdagingen op te lossen. Een samenvatting.

LOGISTIEK BINNEN FOODSERVICE

Stadslogistiek heeft verschillende betekenissen voor foodservice stakeholders. Voor groothandels is het verkopen en leveren van goederen de basis van hun werk. De logistiek is er een vast onderdeel van en service aan klanten bieden is een belangrijke meerwaarde.

Voor logistiek dienstverleners vormen groothandels en leveranciers de belangrijkste klantengroep. Ze zijn een onmisbare schakel, ook in de wereld van foodservice logistiek. Hun rol wordt door de transitie naar elektrisch rijden belangrijker in de komende jaren. Grote (vers)leveranciers bevinden zich op het snijvlak van leveranciers en groothandels. Zij regelen hun productvervoer naar klanten soms zelf, soms maken ze gebruik van diensten van logistiek dienstverleners of groothandels. Hetzelfde geldt voor kleinere specialistische leveranciers.



Logistiek in het verdienmodel van stakeholders

Groothandels, grote (vers)leveranciers en kleine leveranciers brengen hun logistieke kosten meestal niet rechtstreeks in rekening aan klanten. Deze kosten zijn versleuteld in de verkoopprijzen van producten. Hetzelfde geldt voor de extra service die ze leveren, zoals het opruimen van bestellingen van klanten die door de vroege levertijden nog niet altijd op locatie aanwezig zijn.

Voor individuele horecaondernemers zijn de kosten van logistiek ook geen item van aandacht. Zij zien deze als onderdeel van de service door leveranciers en groothandels. Horecaketens hebben vaak wel zicht op de logistieke kosten. Zij werken het liefst met open kostprijscalculaties met groothandels en leveranciers. Voor logistiek dienstverleners vormen de logistieke kosten vanzelfsprekend de kern van hun verdienmodel.



Lees meer over de foodservicemarkt en de logistiek daarin in hoofdstuk 1 en 2 van dit rapport.

PROBLEEMGEBIEDEN FOODSERVICELOGISTIEK

In opdracht van Topsector Logistiek zijn in de afgelopen jaren meerdere onderzoeken gedaan naar foodservicelogistiek in relatie tot het probleem van dichtslibbende binnensteden. Daaruit worden vier belangrijke probleemgebieden zichtbaar, die aan de verschillende foodservicestakeholders zijn voorgelegd.

Alle stakeholders herkennen het **probleem van dichtslibbende binnensteden**. De problematiek is het meest zichtbaar in het transport van producten. Samenwerking tussen foodservicestakeholders om de problematiek op te lossen, komt niet van de grond. Groothandels vervoeren al grote volumes, kleinere leveranciers willen hun goederen niet met groothandels meegeven omdat ze dan hun data moeten delen en bang zijn om hun concurrentiepositie te verzwakken.

1. De stakeholders maken zich dus zorgen over hun eigen positie in een zeer concurrerende markt. Uit de interviews blijkt dat het gebrek aan **samenwerking** niet zozeer voortkomt uit wantrouwen, zoals vaak wordt gedacht. Veel meer spelen het ontbreken van de noodzaak om samen te werken en verschillende commerciële belangen een rol.
2. Een andere oorzaak die ervoor zorgt dat er geen samenwerking op gang komt, is dat er **weinig zicht is op de logistieke kosten**. Deze kosten zijn geen onderdeel van het verdienmodel van horecaondernemers. Sterker, de ondernemers hebben vaak geen zicht op die bedragen. Zo ontbreekt ook de prikkel om de kosten ter discussie te stellen of om alternatieve oplossingen te zoeken.
3. De **rol van (gemeentelijke) overheden** helpt de markt niet in het probleem van dichtslibbende binnensteden. Gemeenten maken, afzonderlijk van elkaar, veelal eigen beleid en een lange termijnvisie ontbreekt vaak. Ze beschikken bovendien over weinig tot geen kennis van de praktijk in (foodservice)logistiek en de volumes die erin omgaan.
4. Tot slot zijn de **CO₂-footprint en de transitie naar elektrisch rijden** ook belangrijke probleemgebieden voor dichtslibbende binnensteden. Hoewel elektrisch rijden zorgt voor minder CO₂-uitstoot, kan een elektrisch voertuig minder lading meenemen dan een voertuig dat rijdt op fossiele brandstof. Stakeholders hebben hun handen vol aan alle vragen die de transitie naar elektrisch rijden met zich meebrengt.

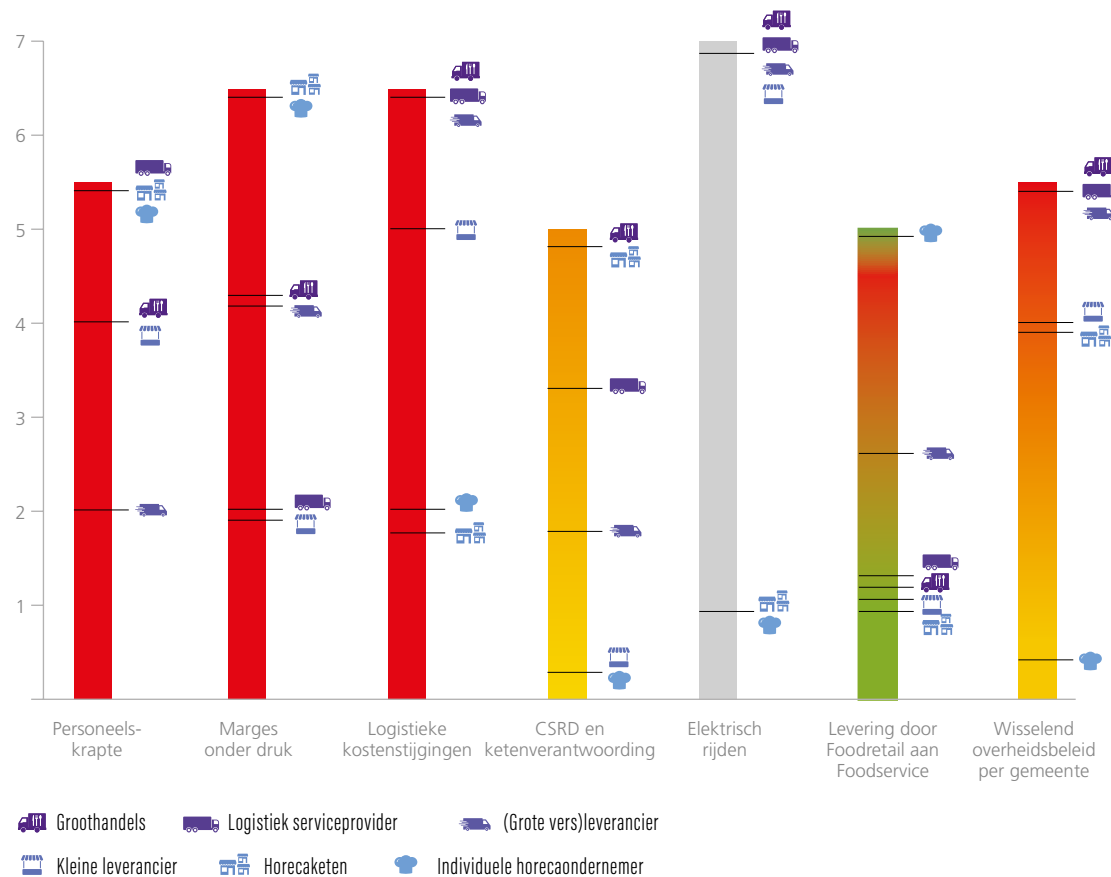


Lees meer over de vier probleemgebieden in hoofdstuk 3 van dit rapport.

KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR FOODSERVICELOGISTIEK

Op basis van de besproken probleemgebieden en interviews met ruim twintig spelers in de foodservicemarkt, worden zeven centrale uitdagingen zichtbaar die impact hebben op de hele markt en op elke foodservicestakeholder afzonderlijk. Het gaat om personeelskrapte, marges die onder druk staan, logistieke kostenstijgingen, CSRD en ketenverantwoording, elektrisch rijden, de opkomst van levering door Foodretail aan Foodservice en het wisselende beleid per (gemeentelijke) overheid.

ZEVEN UITDAGINGEN EN HUN IMPACT OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 1. Per staaf wordt de impact van de uitdaging weergegeven op de hele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De kleuren geven aan of de ontwikkeling overwegend negatief (rood), licht negatief (oranje), neutraal (geel), onbekend (grijs), positief (groen) of een mix daarvan is. De plaatsing van de iconen op elke staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservicestakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen zijn een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.

Bron: TFRC, najaar 2024

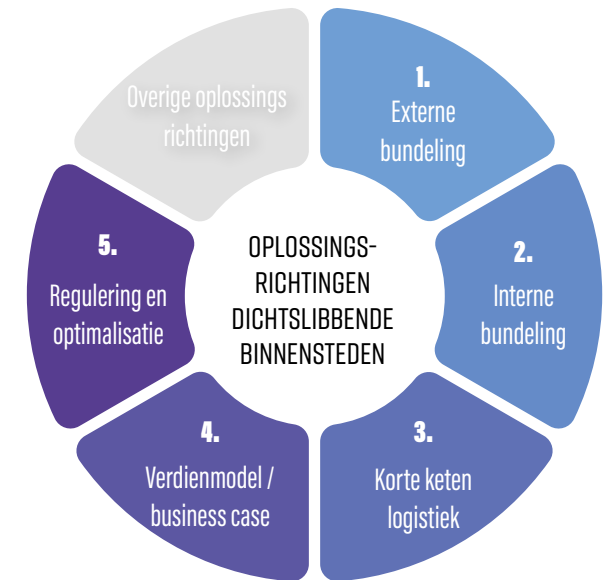


Lees meer over elke uitdaging en de impact op de verschillende stakeholders in hoofdstuk 4.

OPLOSSINGSRICHTINGEN FOODSERVICELOGISTIEK

In de onderzoeken die in de afgelopen jaren in opdracht van Topsector Logistiek zijn gedaan, zijn naast probleemgebieden ook diverse oplossingsrichtingen voorgesteld. Die oplossingsrichtingen zijn geclusterd in vijf thema's, die zijn getoetst aan de visies van de spelers in de markt.

1. **Externe bundeling** gaat over het verzamelen van goederenstromen aan de rand van steden, in centrale hubs. Met een gebiedsgerichte aanbesteding is er dan nog maar één partij per stad nodig om goederen steden in te rijden. Gemeenten denken over deze oplossingsrichting na. De markt is er echter zeer verdeeld over. Ook bij de haalbaarheid en de uitvoering ervan worden vraagtekens geplaatst.
2. **Interne bundeling** gaat over het verbeteren van de distributie naar horecabedrijven toe, waardoor die minder vaak hoeven te worden beleverd. De belangrijkste verbeterslag hierin ligt bij de horecaondernemers zelf. Die voelen op dit moment echter onvoldoende prikkel om daarover na te denken.
3. **Korte keten-logistiek** is een oplossingsrichting waarin gemeentelijke overheden op dit moment veel investeren. Hoewel het de lokale economie helpt, levert korte keten-logistiek, zoals de overheid dat momenteel invult, geen bijdrage aan het structureel terugdringen van het aantal vervoersbewegingen in binnensteden. Marktpartijen zijn dan ook zeer sceptisch over deze ontwikkeling.
4. Als logistiek **onderdeel wordt van het verdienmodel** van horecaondernemers, is er veel verbetering mogelijk. Ook dat is een oplossingsrichting die uit de onderzoeken naar voren komt. Marktpartijen beamen dat op dit vlak verbetering mogelijk is, maar voelen niet de noodzaak om horecaondernemers hierop aan te spreken.
5. Tot slot kan de overheid het probleem helpen oplossen door te straffen en te belonen en door **regulering aan te scherpen**. Daar liggen kansen volgens spelers in de markt, hoewel de verschillende partijen verdeeld zijn over wat de overheid wel en niet moet doen. Ze zijn het er wel over eens dat de markt prikkels nodig heeft om in beweging te komen en dat de overheid die kan geven.



Lees meer over de oplossingsrichtingen in hoofdstuk 5 van dit rapport.

VIJF AANDACHTSPUNTEN VOOR DE MARKT

Het probleem van dichtslibbende binnensteden is niet nieuw, maar in combinatie met duurzaamheid wel verrassend actueel voor foodservicebedrijven. De markt bevindt zich bovendien middenin de transitie naar elektrisch rijden. Een transitie die wordt voortgestuwd door de duurzaamheidsdoelstellingen van de overheid. De omslag naar elektrisch rijden dwingt gemeenten opnieuw na te denken over de drukte in de binnensteden en de plaats die foodservicelogistiek daarin inneemt. Wisselend beleid dat daaruit voortvloeit per gemeente zorgt voor wrevel in de markt.

Los van de onvrede over het gebrek aan eenduidig overheidsbeleid, hebben foodservicebedrijven door de transitie naar elektrisch rijden, het duurzaamheidsvraagstuk en de uitdagende marktomstandigheden zelf flinke uitdagingen op hun bord liggen. Foodservicelogistiek lijkt daarmee een 'onzichtbare disruptor' te zijn die impact heeft op de hele keten en van elke stakeholder iets vraagt. Omdat elke stakeholder andere belangen heeft, is er geen pasklare oplossing - en zelfs geen breed gedragen visie - voor de vraag hoe het probleem van de dichtslibbende binnensteden vanuit foodservicelogistiek kan worden opgelost.

Wel wordt op basis van de besproken oplossingsrichtingen en de interviews duidelijk waar de vragen en de uitdagingen voor de toekomst liggen. We maken die inzichtelijk in vijf concrete aandachtspunten, gevolgd door een foodserviceagenda voor binnenstadslogistiek per stakeholder. Tot slot volgt een strategische agenda voor Topsector Logistiek.

1

GEZAMENLIJKE
VISIE KAN MARKT IN
BEWEGING BRENGEN



2

NIEUWE BLIK OP
BUNDELING VAN
DIENSTEN EN KRACHTEN



3

OVERHEIDSFOCUS VAN
KORTE KETEN NAAR
TOTAALPLAATJE



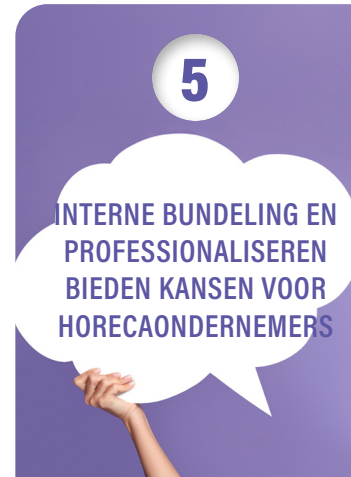
4

KLEINE PARTIJEN EN
MIDDELGROTE SPELERS
HEROVERWEGEN
INRICHTING LOGISTIEK



5

INTERNE BUNDELING EN
PROFESSIONALISEREN
BIEDEN KANSEN VOOR
HORECAONDERNEMERS



I. GEZAMENLIJKE VISIE KAN MARKT IN BEWEGING BRENGEN

- Een gezamenlijke marktvisie rondom foodservice-logistiek ontbreekt. Elke partij is vooral met zijn eigen verdienmodel bezig, waardoor er geen beweging komt in de markt.
 - Horecaondernemers hebben geen zicht op logistieke kosten en denken mede daardoor te weinig na over hun logistieke proces.
 - Horecaketens nemen de logistieke kosten mee in afspraken met leveranciers en groothandels als onderdeel van business cases en maken vaak aparte afspraken.
 - Kleine leveranciers maken logistieke kosten niet transparant voor klanten. Ze weten zelf ook niet altijd exact wat de kosten zijn, omdat die deel uitmaken van hun service.
 - Grotere (vers)leveranciers hebben zicht op de kosten, maar handelen veelal als groothandel. Ze verwerken logistieke kosten in de prijs van producten. Net als groothandels zien zij geen noodzaak om dat te veranderen.
 - Groothandels maken logistieke kosten niet transparant voor afnemers. Ze beschouwen logistieke kosten als onderdeel van hun service. Ook zijn ze onderdeel van hun concurrentiepositie.
 - Logistiek dienstverleners maken afspraken met leveranciers en groothandels waar ze voor werken. Ze zien door hun logistieke bril zelf goed wat beter of efficiënter kan in de bezorging, maar hebben er geen direct belang bij om die kennis te uiten en een actieve rol te pakken in verbetering van de processen.
- Horecaondernemers, leveranciers en groothandels kunnen er baat bij hebben om met de logistieke sector in gesprek te gaan over nieuwe manieren van leveren in binnensteden. Een betere - gezamenlijke - organisatie van binnenstad-logistiek kan voor alle partijen winst opleveren.
- Marktpartijen en (gemeentelijke) overheden overleggen onvoldoende in gezamenlijkheid over ruimtelijke ontwikkelingen voor binnensteden. Een nauwer contact zorgt ervoor dat ideeën beter getoetst en aangescherpt kunnen worden. Horecaondernemers, die gewend zijn in oplossingen te denken en flexibel zijn, kunnen vaker en nadrukkelijker worden betrokken in de gesprekken.

2. NIEUWE BLIK OP BUNDELING VAN DIENSTEN EN KRACHTEN

- In de literatuur wordt als oplossing van dichtslibbende binnensteden vooral gekeken naar bundeling van goederen aan de rand van steden. In hubs worden goederen overgeslagen en daarna uitgereden naar horecabedrijven.
- Die vorm van bundelen wordt niet gedragen door de markt. Alle stakeholders hebben vraagtekens bij de praktische haalbaarheid van deze oplossing.
- Groothandels constateren dat er al hubs zijn aan de rand van steden; namelijk hun eigen distributiecentra die al zijn ingericht op een efficiënte levering in binnensteden. Zij rijden zelf al met volle voertuigen naar binnensteden.

1

GEZAMENLIJKE
VISIE KAN MARKT IN
BEWEGING BRENGEN



2

NIEUWE BLIK OP
BUNDELING VAN
DIENSTEN EN KRACHTEN



- Grote partijen willen producten liever niet gezamenlijk vervoeren naar eindgebruikers. Het dient voor hen geen commercieel belang, ze willen liever zelf naar hun klanten toe.
- Kleinere partijen zijn ook geen voorstanders van samenwerking. Ze willen groothandels geen inzicht geven in hun volumes en ladingen, die groothandels verwerven als zij de logistiek voor hen verzorgen. Groothandels kunnen met die kennis zelf klanten een beter totaalaanbod doen. Kleinere partijen vrezen dus klanten te verliezen.
- Enkele kleinere partijen staan wel open voor bundeling van de diensten. Mits dat gebeurt door een onafhankelijke partij. Die moet transparant zijn over alle afspraken en over de verdeling van de kosten. Ook moet die onafhankelijke partij dan verantwoordelijkheid dragen voor de voedselveiligheid en de betreffende wetgeving.
- Bundeling 'eerder' in de keten lijkt wel een goede oplossing. Maar ook dan willen partijen hun data liever niet delen.

3. OVERHEIDSFOCUS VAN KORTE KETEN NAAR TOTAALPLAATJE

Overheden focussen op het stroomlijnen van de korte keten. Dat vergt veel tijd en aandacht van alle spelers in de markt en leidt niet tot het oplossen van dichtslibbende binnensteden.

- Gemeentelijke overheden starten regelmatig pilots om bundeling van diensten op gang te brengen in de korte keten. Ook wordt er veel getest met verschillende vormen van vervoer.
- Vrijwel alle bestaande foodservicestakeholders namen en nemen deel aan dit soort experimenten. Allen concluderen zij dat de proeven niet werken; te kostenintensief en te tijdrovend om bundeling voor de korte keten te realiseren. Toch blijven gemeentelijke overheden hierop inzetten.
- Gemeentelijke overheden beschikken over onvoldoende kennis van de foodserviceketen en van de volumes die daarin omgaan.
- De vraag rijst of het nodig is om zo te blijven inzetten op de korte keten, of dat er beter naar een regionale of zelfs landelijke aanpak kan worden gezocht. Hoe dan ook zouden bedrijven en overheden beter moeten samenwerken.

4. KLEINE PARTIJEN EN MIDDELGROTE SPELERS HEROVERWEGEN INRICHTING LOGISTIEK

De overgang naar elektrisch vervoer in combinatie met eisen van gemeenten die vooroplopen op het gebied van wet- en regelgeving voor binnenstadlogistiek, dwingt kleine partijen en middelgrote spelers tot het maken van keuzes.

- Kostenstijgingen, ook rondom logistiek, hebben tot gevolg dat een aantal partijen in de markt bezorgd is over hun voortbestaan.

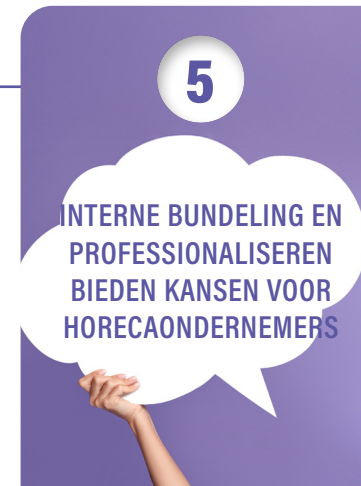


- Kleine leveranciers en middenpartijen herbezinnen zich door de omslag naar elektrisch rijden op de organisatie van hun logistieke proces en transport. De investering in een nieuw wagenpark en laadcapaciteit is voor een aantal van hen te groot.
- Diverse marktpartijen overwegen hun logistiek uit te besteden aan een derde partij of aan logistiek dienstverleners. Dit biedt kansen voor logistiek dienstverleners en misschien ook voor groothandels, om nieuwe vormen van transport en samenwerking in de markt te zetten.
- Ook voor horecaondernemers is dit het moment om onder meer hun manier van inkopen opnieuw tegen het licht te houden. Samenwerken, door een deel van de bulkgoederen gezamenlijk in te kopen en afvalstromen te bundelen, kan financieel voordeel opleveren voor ondernemers en bijdragen aan een leefbare binnenstad met minder vervoersbewegingen.

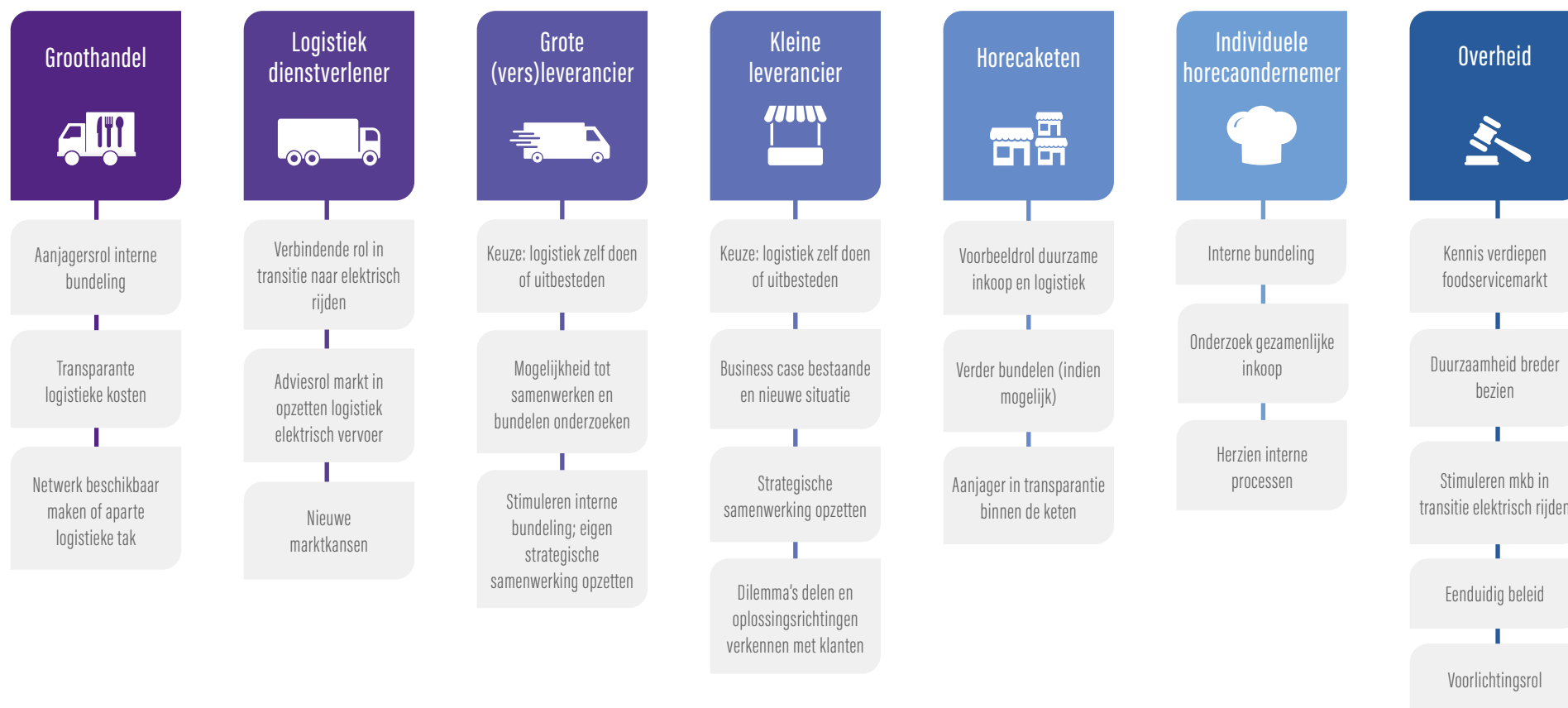
5. INTERNE BUNDELING EN PROFESSIONALISEREN BIEDEN KANSEN VOOR HORECAONDERNEMERS

Stijgende logistieke kosten bieden kansen voor horecaondernemers voor interne bundeling en het verder professionaliseren van hun bedrijfsmodel.

- Individuele horecaondernemers hebben op dit moment vrijwel geen zicht op logistieke kosten, die zijn verwerkt in de totaalprijs van de groothandel of leverancier.
- Een horecaondernemer die geen inzicht heeft in logistieke kosten, werkt ook niet snel mee aan het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen in een binnenstad. Om horecaondernemers in beweging te krijgen - ze geven dit ook zelf aan - is er een financiële prikkel nodig. Horecaondernemers vinden dat zij te veel betalen aan groothandels. Terecht of niet, maar meer transparantie, zicht op de werkelijke kosten, kan helpen.
- Leveranciers en groothandels zijn bang om horecaondernemers als klant te verliezen aan een concurrent, wanneer zij de suggestie doen om minder vaak te komen leveren.
- Leveringen bundelen door horecaondernemers kan een forse vermindering van het aantal vervoersbewegingen in binnensteden tot gevolg hebben. Immers, groothandels en leveranciers komen nu soms zelfs meerdere keren per week over de vloer bij een horecaondernemer. Op dit vlak is ruimte voor verbetering, geeft iedereen aan. Door de stijgende kosten en huidige moeilijke marktomstandigheden kunnen horecaondernemers het zich niet permitteren hier niet over na te denken, zeggen zij zelf.
- Nadenken over een slimme en efficiënte logistiek en anders ingerichte interne processen, kost horecaondernemers veel tijd en energie. Die besteedt de horecaondernemer liever aan andere dingen. Hulp bij het meedenken over dit soort zaken kan ondernemers veel opleveren in de toekomst.
- Horecaondernemers willen zeker meedenken over minder leveringen of gebundelde leveringen, mits er goede financiële afspraken worden gemaakt. Als dat leidt tot flinke (inkoop)kostenbesparing, gaan horecaondernemers hierover graag in gesprek.



STRATEGISCHE AGENDA FOODSERVICE: AANTAL VERKEERSBEWEGINGEN TERUGBRENGEN OM DICHTSLIBBENDE BINNENSTEDEN TEGEN TE GAAN



Lees meer over over de foodservice-agenda in hoofdstuk 6 van dit rapport.

ONDERZOEKSAGENDA TOPSECTOR LOGISTIEK

De foodservicemarkt is concurrerend en volop in beweging. Logistiek is daarin een groot en actueel thema. De verschillende belangen van stakeholders, de enorme hoeveelheid vestigingspunten en het grote aantal verschillende bedrijven en ondernemers in combinatie met veel gemeentelijke overheden, zorgen ervoor dat foodservicelogistiek in dichtslibbende binnensteden complexe problematiek is. Hoewel alle stakeholders individueel verbeterlagen kunnen maken, vragen sommige vraagstukken ook om een gezamenlijke aanpak en verdieping. Ze zijn samengevat in een onderzoeksagenda voor Topsector Logistiek.

Het probleem van dichtslibbende binnensteden is niet 1,2,3 opgelost. Toch kan Foodservice, als de partijen in de markt gezamenlijk optrekken, een positieve impact hebben op het aantal vervoersbewegingen in steden. Een actieve Topsector Logistiek kan een sleutelrol vervullen, samen met de foodservicesector, die als geen ander weet wat het is om flexibel en innovatief te zijn en die weet dat ondernemerschap nog altijd loont.

DICHTSLIBBEN BINNENSTAD IN RELATIE TOT FOODSERVICELOGISTIEK



1. Cijfers / transparantie

Cijfers en kengetallen delen

Transparant maken logistieke kosten

Ontwikkelen meetinstrument



2. Kennis en learnings delen

Regio breed samenwerking stimuleren

Lessen uit het buitenland delen

Partijen helpen met maken business case



3. Aanjagersrol

Creëren gezamenlijke marktvisie

Inspirerende cases delen

Projecten opstarten



4. In gesprek met overheid (gemeenten)

Dilemma's inzichtelijk maken

Overheid helpen de foodservicemarkt beter te begrijpen

Eenduidig beleid stimuleren

HET SPEELVELD

Foodservicelogistiek in relatie tot de markt

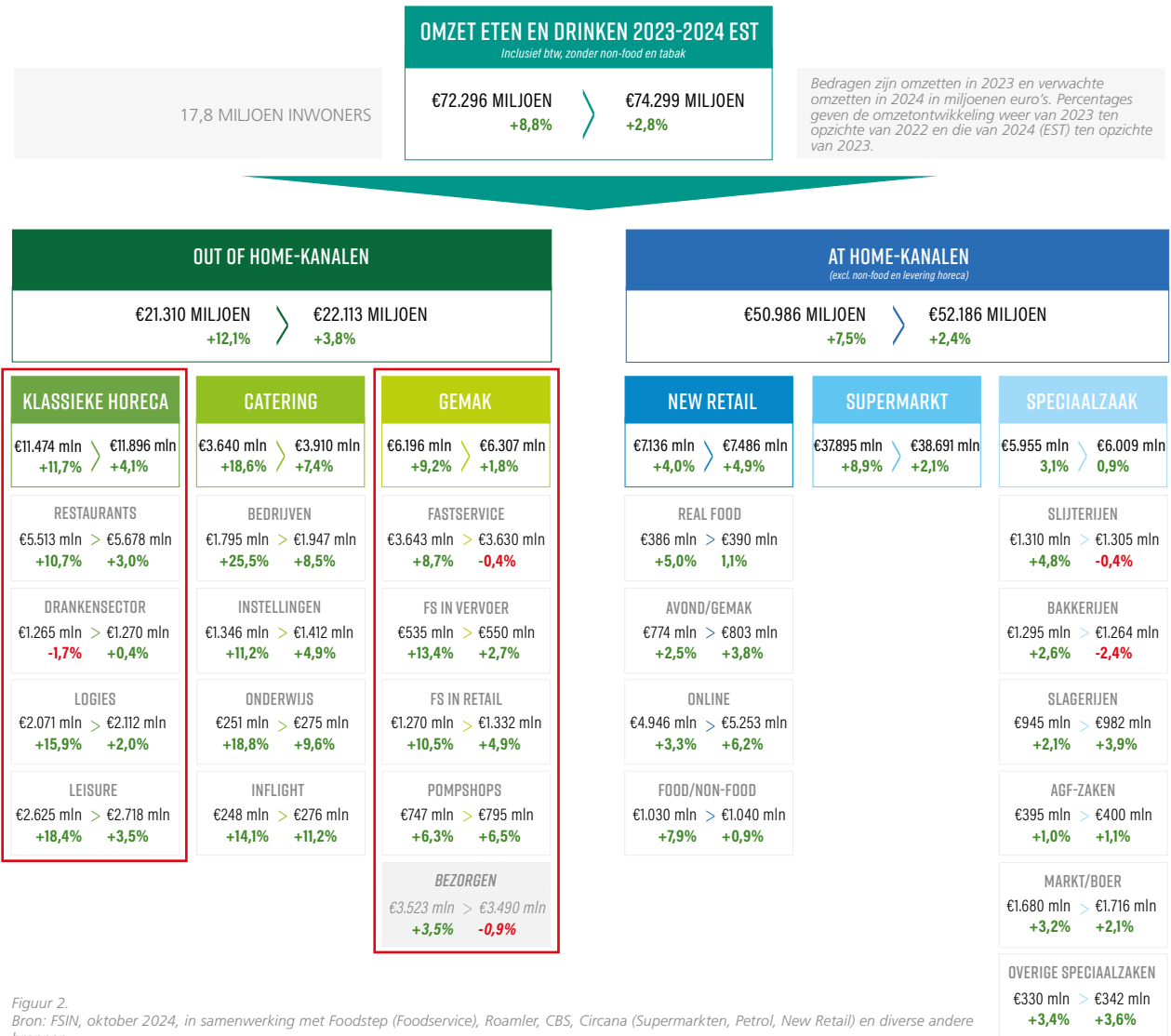
Foodservicelogistiek staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van een breed speelveld. In dit hoofdstuk brengen we de totale food(service)markt in hoofdlijnen in kaart. Het maakt inzichtelijk welke posities de verschillende foodservicestakeholders innemen.

1.1 BESTEDINGEN IN DE NEDERLANDSE FOODSECTOR

De totale bestedingen van de Nederlandse consument aan voedings- en genotmiddelen worden al meer dan twintig jaar door het FoodService Instituut Nederland (FSIN) in kaart gebracht¹. In 2023 was die omzet €72,3 miljard, een stijging van 8,8% ten opzichte van 2022. Deze omzet betreft alleen producten die consumeerbaar zijn en die vallen in de categorie eten of drinken. In het model op deze pagina is te zien hoe die €72,3 miljard in segmenten wordt opgedeeld. In dit schema staan telkens links van de > de consumentenbestedingen per kanaal en segment over 2023. Rechts staat wat wordt verwacht voor 2024. De linkerkant van het model (groene kolommen) gaat over alle kanalen die gerekend worden tot de Out of Home-kanalen. Dat zijn alle concepten die zich primair richten op consumptie buitenshuis. De rechterkant (blauwe kolommen) gaat over de kanalen die zich juist richten op de boodschappen voor thuisconsumptie. In deze indeling geldt dat de beide kanalen in hun functie voor de consument in elkaar overlopen. Het FSIN noemt dit blurring: restaurants bezorgen ook maaltijden thuis en supermarkten en speciaalzaken bieden steeds vaker gelegenheid voor directe consumptie (soms zelfs ter plekke). In dit rapport praten we over foodservicelogistiek en focussen we op de beleving van bedrijven in binnensteden van grote steden, die binnen de kanalen Klassieke Horeca en Gemak vallen. De cateraars blijven buiten beschouwing.

1. Het betreft de uitgaven van de consument (inclusief btw) voor alle producten die hij als voedings- en genotmiddelen consumeert. Het FSIN maakt die berekeningen op basis van het combineren van vele bronnen. Getallen van het CBS zijn niet volledig bruikbaar, omdat zij weliswaar omzetten van horeca en supermarkten weergeven, maar die getallen zijn vervuild, doordat alle omzetten van supermarkten meegenomen worden (ook non-food, planten, et cetera.) en bij horeca tevens kamerverhuur, zaalverhuur, fietsverhuur et cetera. Het FSIN brengt alles terug naar de bestedingen aan pure voedings- en genotmiddelen, exclusief tabakswaaren.

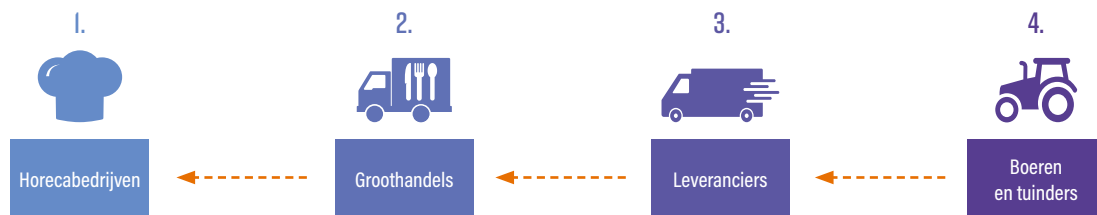
FOODOMZETOVERZICHT 2023-2024 (EST)



Figuur 2.
Bron: FSIN, oktober 2024, in samenwerking met Foodstep (Foodservice), Roamlar, CBS, Circana (Supermarkten, Petrol, New Retail) en diverse andere bronnen.

1.2 DE TOELEVERINGSKETEN VAN FOODSERVICE

De leveringsketen van Foodservice is opgedeeld in vier schakels. Van schakel 1 (horecabedrijven) tot en met schakel 4 (boeren en tuinders). In dit rapport wordt gefocust op het vervoer vanaf de leverancier of groothandel naar het horecabedrijf. Deze schakels zijn echter deel van de totale keten, die we in deze paragraaf kort omschrijven.



Schakel 1: Horecabedrijven

Horecabedrijven zijn er in veel verschillende soorten en maten. In de FSIN-indeling zijn verschillende typen outlets zichtbaar. In dit rapport generaliseren we de horecabedrijven tot alle bedrijven die in de binnenstad van een grote stad actief zijn. Daaronder vallen bedrijven uit de kanalen Klassieke Horeca en Gemak (restaurants, cafés, hotels met een eigen restaurant, fastfoodketens, fast casual bedrijven, et cetera). Het gaat om ketens en om zelfstandige bedrijven. Om de definities van verschillende horecabedrijven beter te begrijpen is in de bijlage van dit rapport de FSIN-definitie en afbakening van de markt weergegeven.

Schakel 2: Groothandels

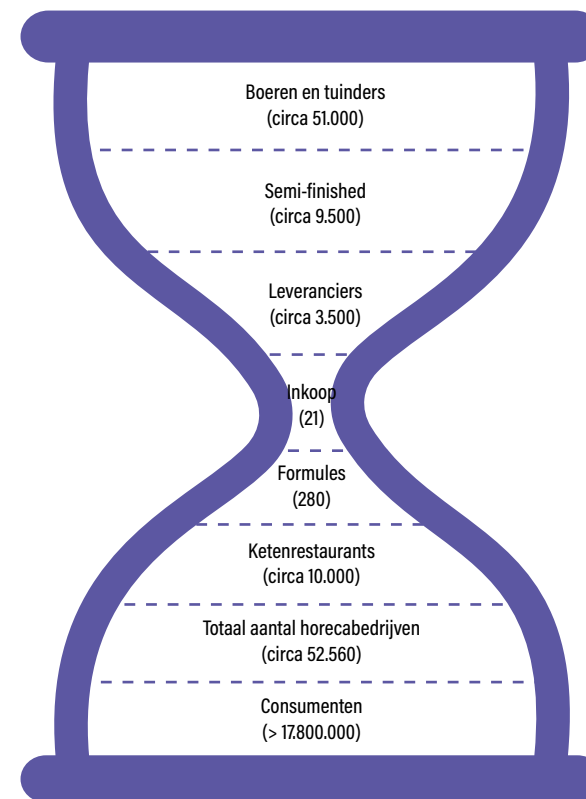
Verreweg de meeste horecabedrijven kopen producten in via groothandels. Dat kan een algemene groothandel zijn of een speciaalgrossier. Sommige horecaketens beschikken over een eigen inkoop- en distributiecentrum, zoals sommige Van der Valk-restaurants. Slechts een klein deel van de horecabedrijven regelt een deel van, of alle inkoop rechtstreeks bij een leverancier, boer of tuinder. Verder kopen horecabedrijven soms in bij supermarkten of speciaalzaken. Voor de levering van producten kan een groothandel zelf vervoer regelen, of gebruikmaken van een logistiek dienstverlener.

Schakel 3: Leveranciers

Leveranciers kunnen opgedeeld worden in binnenlandse en buitenlandse producenten. In toenemende mate komen (via groothandels) producten van buitenlandse producenten keukens van horecabedrijven binnen (wijnen, kazen, kruiden,

MACHTSVERHOUDINGEN IN DE KETEN

Machtsverhoudingen: van boer tot bord



Figuur 3. Nederland telt ongeveer 51.000 boeren en tuinders. Het aantal neemt flink af. In 2000 waren er nog 98.000. De schakel daaronder bestaat uit ongeveer 9.500 voedselverwerkende bedrijven; de leveranciers van halffabricaten of grondstoffen. De laag daaronder bestaat uit bedrijven die daadwerkelijk leverancier zijn van bedrijven binnen de foodserviceketen, zoals restaurants. Die leveranciers variëren in grootte. In totaal zijn op de Nederlandse markt ongeveer 3.500 leveranciers actief. In het midden van het model staan 21 partijen die inkoop voor de horeca- en cateringbedrijven. Een groot deel daarvan bestaat uit grossiers. De laag daarna bevat de ongeveer 280 formules die vijf of meer vestigingen hebben. Samen hebben die ruim 10.000 vestigingen. In totaal zijn er ongeveer 52.560 horecabedrijven die in potentie 17,8 miljoen Nederlanders kunnen bedienen. Bron: FSIN, 2024

et cetera). Daarnaast groeit - vanwege prijsverschillen - ook de zogenaamde parallelimport (producten die Nederlandse fabrikanten uit het buitenland halen). Leveranciers hebben verschillende opties om hun goederen in te kopen:

1. Leveranciers die (vooral ook) exporteren.
2. Leveranciers die buitenlandse goederen importeren.
3. Handelshuizen; bedrijven die het aanbod van boeren en tuinders opkopen, verpakken en verder distribueren. Ze leveren rechtstreeks aan producenten, maar verkopen en leveren soms ook rechtstreeks aan groothandels.
4. Leveranciers kunnen ook rechtstreeks producten inkopen op een veiling. Het aantal veilingen in Nederland neemt wel af.

Schakel 4: boeren en tuinders

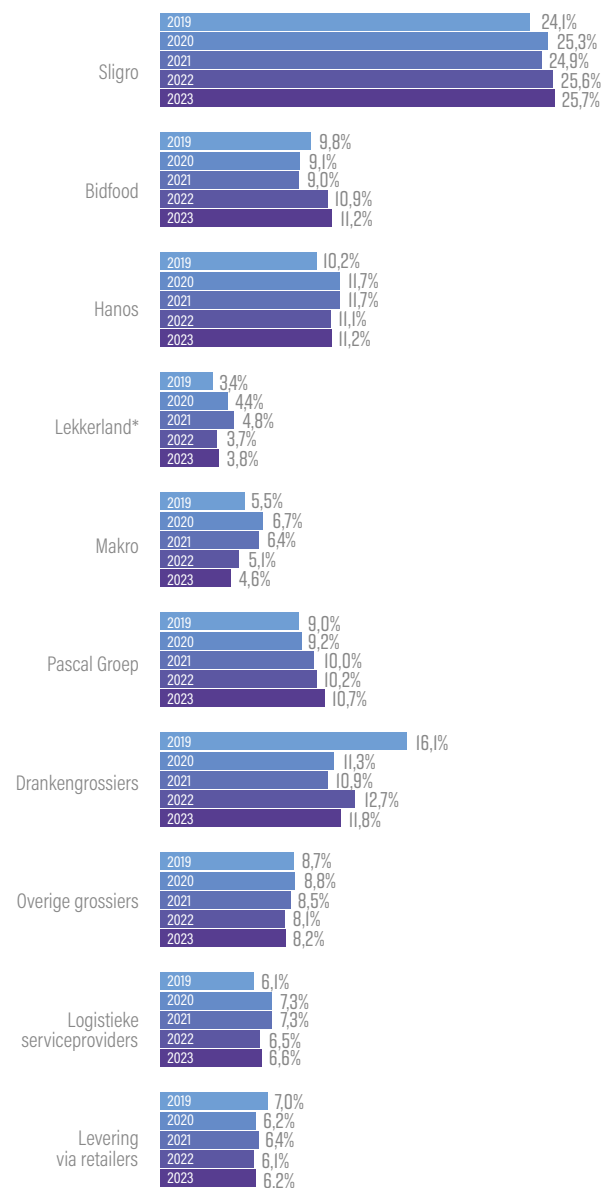
Boeren en tuinders staan aan het begin van de voedselketen. Er zijn onafhankelijke Nederlandse boeren en tuinders, maar ook boeren en tuinders die geïntegreerd zijn in de keten. Hetzij doordat ze contractteelt doen voor een fabrikant/producent of een horecabedrijf; hetzij doordat ze zelf eigendom zijn van een ketenpartner. Er zijn ook (vaak kleinere) onafhankelijke boeren en tuinders die rechtstreeks zakendoen met afnemers die ze zelf sourcen. Tot slot zijn er boeren en tuinders uit het buitenland die ook in Nederland hun producten afzetten. Overigens kunnen dat ook Nederlandse ondernemers zijn.

Machtsverhoudingen in de keten

De voedselketen wordt vaak gezien als een systeem van boer tot bord. Systematisch kan dat in kaart worden gebracht in een zandlopermodel. Boven in het model staan de boeren en tuinders gepositioneerd. Hun aantal bedroeg in 2023 volgens het CBS 51.000. In het midden van de zandloper staan de partijen die inkopen wat door de bovenkant van de zandloper door leveranciers wordt aangeboden. Ruwweg zijn er in en rond de Nederlandse horeca ongeveer 21 inkoopende partijen. Dat zijn de groothandels (zie figuur 3), maar ook enkele formules zoals Van der Valk en McDonald's, die zelf hun inkoop verzorgen. Die inkoopende partijen doen hun werk voor ruim 50.000 horecabedrijven, die onder in de zandloper staan. De horecaondernemers bieden hun producten aan de eindgebruikers aan: de 17,8 miljoen inwoners van Nederland.

Dit model maakt duidelijk dat er een bepaalde machtsverhouding ontstaat. In het midden van de voedselketen is de meeste macht geconcentreerd. Die macht is van toepassing, indien aan de bovenzijde van het model meer goederen en producten worden aangeboden dan onderin de zandloper worden gevraagd. Hiervan is in Nederland al sinds de Tweede Wereldoorlog sprake. Wanneer onderin het model de vraag groter is dan bovenin wordt aangeboden, verliezen de inkoopende partijen macht.

MARKTAANDELEN GROSSIERS 2019 - 2023



Figuur 4. Eerste rapportage van de marktaandeelen van de grossiersmarkt (excl. tabak) in 2023. Bron: FSIN, januari 2024

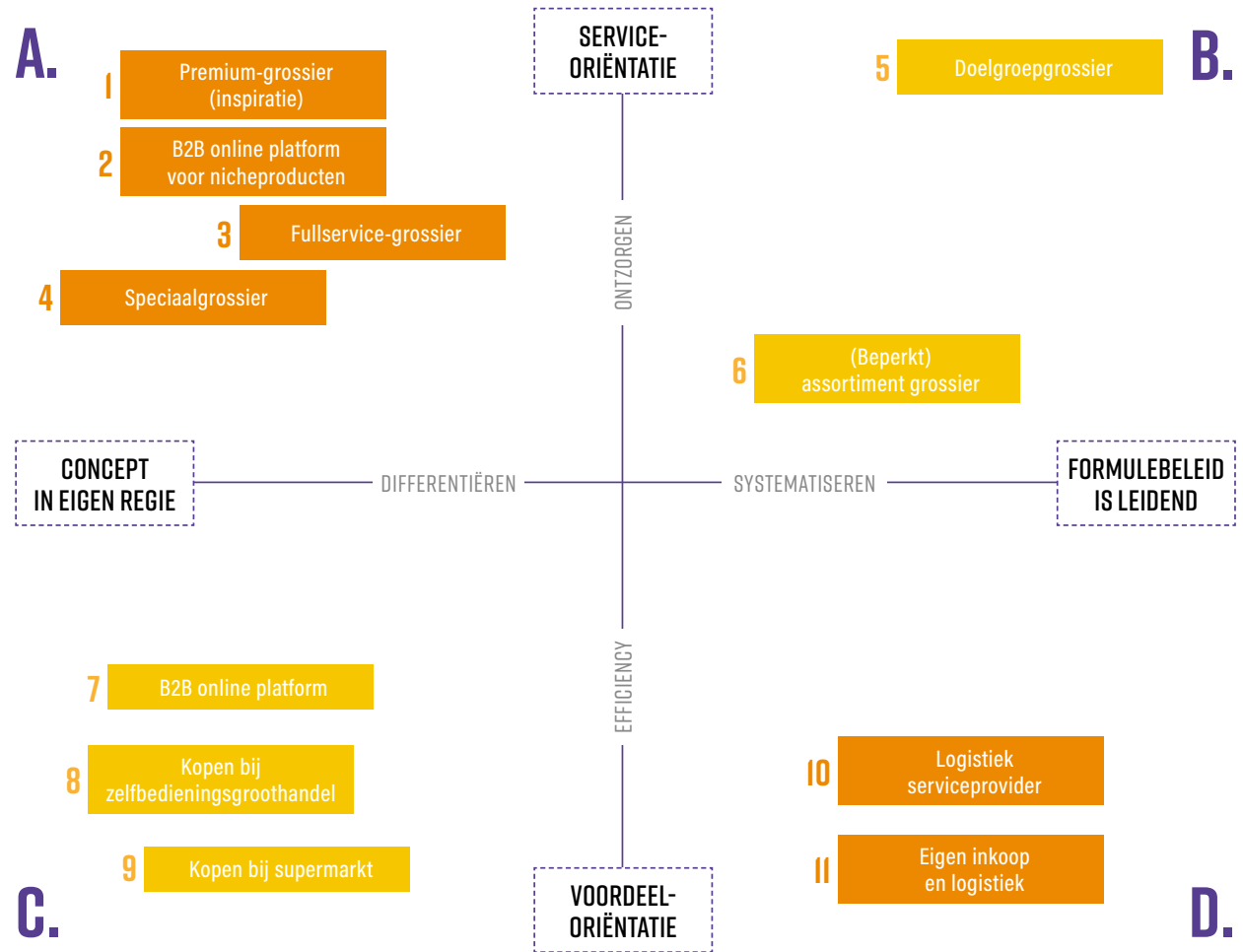
1.3 DE ROL VAN GROOTHANDELS

De groothandel heeft altijd al een belangrijke functie gehad in Foodservice en vooral in de horeca. De groothandel selecteert producten van fabrikanten die in de keuken van het restaurant gebruikt kunnen worden en uiteraard ook producten die kant-en-klaar op tafel kunnen worden gezet in de horeca. De ondernemer koopt meestal in via de grossier en een individuele horecaondernemer kan niet zonder deze ketenschakel. Het is aan de groothandel om ervoor te zorgen dat hij een eigentijds assortiment heeft en om zijn afnemers te stimuleren nieuwe dingen uit te proberen.

Naarmate een horecaondernemer groter wordt, meerdere vestigingen heeft en zijn formule (concept) goed uitgetekend heeft, zal zijn onderneming meer aandacht hebben voor een kostenbewust beleid. Deze ondernemingen zullen proberen producten zoveel mogelijk rechtstreeks in te kopen bij de producent. Zo'n formule heeft dan in feite geen grossier meer nodig, maar enkel een logistiek serviceprovider om die goederen van de producent naar de restaurants te brengen. Soms is die serviceprovider wel een grossier die dan een *fee* rekent voor de logistieke diensten. Bovendien zijn er altijd wel producten met een lagere omloopsnelheid die de horecaformule niet rechtstreeks koopt bij een leverancier en die dan alsnog via die grossier worden ingekocht. In figuur 5 worden de verschillende manieren waarop horecaondernemers hun groothandels selecteren in kaart gebracht.

SEGMENTEREN VANUIT (ONBEWUSTE) BEHOEFTE VAN DE KLANT

Hoe selecteren horecaondernemers hun groothandels?



Figuur 5. In dit segmentatiemodel zijn we uitgegaan van de kernbehoeften van klanten van groothandels. Horizontaal staat de vraag of de ondernemer zijn eigen formule bouwt of dat hij een bestaande formule exploiteert. Verticaal staat de vraag of hij gericht is op service of juist op voordeel. De ultieme graal (zowel voordeel als service) past dus niet in dit model. In dit model hebben we de huidige functies en rollen van groothandels weergegeven. Het model geeft ook aan dat een onlineplatform per definitie zo lenig kan zijn dat het voor elk van de vier basisfuncties een rol kan vervullen.

Bron: FSIN, 2021

Op de verticale as gaat het om de vraag of een restaurant gericht is op service en kwaliteit (bovenin) of juist op lage prijzen (onderin). Als service en kwaliteit de focus zijn, hebben ondernemers behoefte aan een grossier die waarde kan toevoegen aan de formule. Ondernemingen die gefocust zijn op een menukaart met lage prijzen zoeken naar een grossier die efficiënt is en lage kosten berekent.

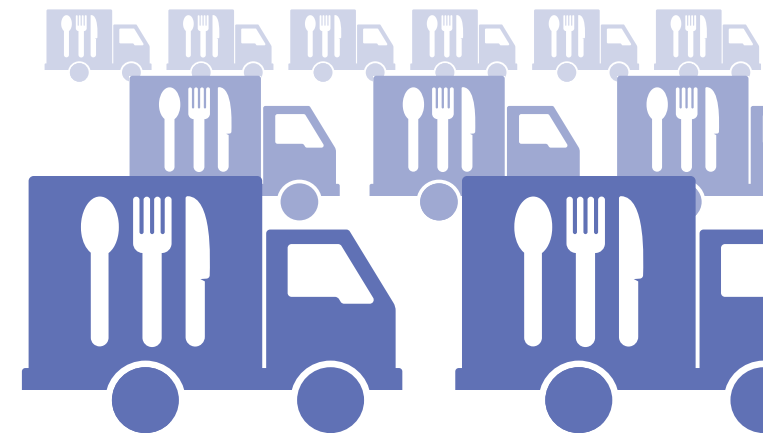
Op de horizontale as is het de vraag in hoeverre een ondernemer een compleet eigen concept voert en alle keuzes zelf maakt. In dat geval heeft de ondernemer behoefte aan een grossier die onderscheidend vermogen kan toevoegen aan het concept; helemaal links op de as. Aan de rechterkant van de as staan ondernemingen die reeds zijn uitgegroeid tot een formule of concept. Vermenigvuldigen en systematiseren zijn dan sleutelwoorden; het versimpelen van de assortimentsvrijheid van een chef-kok om een zo constant mogelijke kwaliteit te kunnen bieden.

Binnen de vier kwadranten die met deze segmentatie ontstaan, zijn allerlei manieren van inkoop van restaurants te ordenen. Hieronder worden deze manieren toegelicht:

1. Bij een premium-grossier kunnen chef-koks topklasse-producten afnemen, waarmee ze hun menukaart kunnen samenstellen. Deze grossiers helpen ondernemers ook om nieuwe gerechten, producten en kooktechnieken uit te proberen.
2. Een afgeleide hiervan is een online platform waar bijzondere niche-producten besteld kunnen worden. Die worden vaak uitgeleverd door een grossier.
3. Restaurants kunnen bij een fullservice-grossier (Hanos, Sligro, VHC en Horesco) in feite alles bestellen wat ze nodig hebben. Sligro en Hanos hebben zelfbedienings (ZB)-winkels, maar alle andere zijn bezorgende groothandels waar je als ondernemer niet zelf producten kunt afhalen.
4. Er zijn ook veel groothandels die gespecialiseerd zijn in één productgroep, zoals vis (Schmidt Zeevis), vlees (Freshco), wijn (Hocras) of alleen groente en fruit, et cetera. Deze groothandels zijn vaak verbonden met horecaondernemers die per se een bepaalde kwaliteit product zoeken om zich mee te onderscheiden.

Een variant hierop is een grossier als BD-Totaal, die wel een totaalpakket levert, maar zich volledig heeft gespecialiseerd in biologische producten.

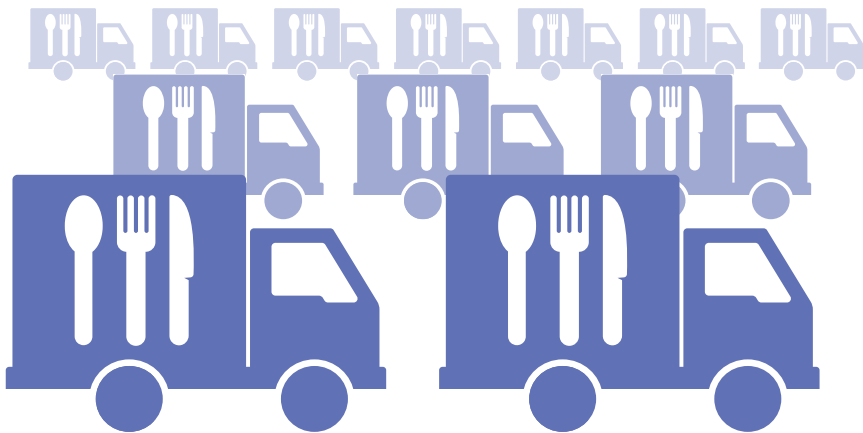
5. Andere restaurants kiezen voor een grossier die zich richt op hun type restaurant, zoals Amazing Oriental, een groot-handel voor de Aziatische keuken.
6. Vergelijkbaar zijn groothandels met een beperkt assortiment voor restaurants met een beperkte keuken, zoals voor een sushi- of pizzarestaurant (Euro Pizza Products). Sommige formules hebben een eigen groothandel opgericht, zoals Bagels & Beans.
7. Een online platform waar ondernemers mainstreamproducten kunnen uitzoeken. Zowel Makro als Bidfood, maar ook VHC en anderen hebben zo'n platform.
8. Er zijn ook horecaondernemers die zelf hun producten willen selecteren en daarom wekelijks naar een zelfbedienings-groothandel gaan bij hen in de buurt, zoals De Kweker in Amsterdam (onderdeel van Sligro) of de Zegro in Rotterdam.



9. Horecaondernemers kiezen er soms ook voor om (een deel van de) producten in te kopen bij de supermarkt of de speciaalzaak. Zowel Albert Heijn als Jumbo heeft inmiddels assortimenten die afgestemd zijn op grootverbruikers en bezorgen die bij het restaurant.
10. Een toenemend aantal restaurants met een duidelijke formule, zoals McDonald's, koopt rechtstreeks in bij de producent en laat zijn producten bezorgen via een logistieke serviceprovider zoals Havi.
11. Tot slot zijn er ook nog restaurantformules, zoals Van der Valk, die niet alleen de eigen inkoop regelen, maar ook de logistiek zelf regelen.

Verder zijn er nog inkooporganisaties zoals Victoria Trading, Procent en Xandrion, die namens een aantal formules of zelfstandige outlets (een deel van) de inkoop verzorgen. De goederen worden vervolgens nog wel door een groothandel geleverd.

Een laatste trend is de opkomst van een nieuw soort groothandelsfunctie van een bezorgplatform zoals Just Eat Takeaway (moederbedrijf van Thuisbezorgd.nl). Zij maken deals met leveranciers en willen daarmee de restaurants voor wie zij gerechten aan de consument leveren helpen door hen, als compensatie voor de *fee* die een restaurant moet afdragen, voordelen te bieden op het gebied van inkoop. Deze ontwikkeling is een doorn in het oog van de meeste groothandels.



2. LOGISTIEK BINNEN FOODSERVICE

Van service tot noodzakelijk kwaad

In dit hoofdstuk schetsen we hoe stadslogistiek wordt gezien door de foodservicestakeholders, hoe de logistiek is georganiseerd en waar logistiek terugkomt in het verdienmodel van de stakeholders.

2.1 STADSLOGISTIEK BEZIEN VANUIT STAKEHOLDERS

Eerder in dit onderzoek hebben we duidelijk gemaakt dat we ons focussen op de foodservicestakeholders. Die hebben we onderverdeeld in zes verschillende partijen.



Voor al deze stakeholders heeft stadslogistiek een andere betekenis. Die lichten we kort toe, omdat het van belang is om de problematiek daaromheen en de verkende oplossingsrichtingen, die verderop in dit rapport worden geschetst, te begrijpen. We doen dat ook om inzichtelijk te maken waarom het schetsen van een centraal gedragen beeld van de problematiek rondom foodservicelogistiek nog niet meevalt. Elke stakeholder binnen Foodservice bekijkt de situatie vanuit zijn eigen oogpunt en speelveld en heeft te maken met eigen uitdagingen. Die uitdagingen geven kleur aan de visie van deze stakeholders op de problematiek rondom foodservicelogistiek. Die visies zijn verschillend, zelfs onder de stakeholders. Daarover later meer.

2.1.1 GROOTHANDELS

Het verkopen en leveren van goederen vormt de basis van het werk dat groothandels doen en dat ze door de jaren heen tot hun vak hebben ontwikkeld. Logistiek is een vast onderdeel van hun werk. Service bieden aan de klant is een belangrijke meerwaarde voor elke groothandel en dat is de belangrijkste reden dat leveren veel meer omvat dan het afgeven van een pakket. Niet alleen zijn voedselveiligheid en het tijdig en volledig leveren van een bestelling voor de groothandel aan horeca heel belangrijk, maar de service rondom leveren bevat vaak nog veel meer diensten. Door middel van een sleutelservice zorgen groothandels er bijvoorbeeld voor dat horecaondernemers binnen de bepaalde venstertijden hun goederen toch droog en veilig geleverd krijgen, ook al is er nog geen personeel aanwezig. Soms gaat de aanvullende service nog verder en dan worden de producten ook al in schappen, koelingen of vriezers geplaatst, soms zelfs ook al gerangschikt op THT-datum. De brede mix van extra, ontzorgende services is succesvol en effectief. De kosten ervan worden doorgaans opgenomen in de totale prijs die groothandels rekenen aan de horecaondernemers, waardoor laatstgenoemden zich niet over extra

Service bieden aan de klant is een belangrijke meerwaarde voor elke groothandel en dat is de belangrijkste reden dat leveren veel meer omvat dan het afgeven van een pakket.

logistieke en leveringskosten hoeven te bekommeren. Steeds vaker hanteren groothandels wel een omzetrempel voor bestellingen. Voor groothandels is de extra service een manier om middels hun chauffeurs, in contact te blijven met de horecaondernemer. Voorbeelden van groothandels zijn Hanos, Sligro en Bidfood, maar ook Lekkerland, VHC, Hocras en kleinere specialistische grossiers als Driessen Food.

2.1.2 LOGISTIEK DIENSTVERLENERS

Logistiek dienstverleners noemen zichzelf soms 'een noodzakelijk kwaad in de markt'. Feit is dat ze inmiddels een onmisbare schakel zijn, ook in de wereld van foodservicelogistiek. Veel groothandels maken gebruik van logistiek dienstverleners voor het leveren van een deel van de goederen, of voor transport van goederen tussen groothandelslocaties (dat laatste valt buiten de scope van dit onderzoek). In sommige gevallen schakelt een logistiek dienstverlener rechtstreeks met een keten, zoals bijvoorbeeld Havi dat doet voor een aantal partijen in de markt. In de komende hoofdstukken zien we dat de rol van logistiek dienstverlener door de komst van elektrisch rijden alleen maar toeneemt en belangrijker wordt. Logistiek dienstverleners beschouwen zich dienstverlenend aan de partij waarvoor ze rijden. Ze zullen niet snel zelf afspraken maken met horecaondernemers (met uitzondering van grote ketens), terwijl ze bij hen wel goederen afleveren. Ze gaan in veel gevallen mee in de afspraken die de groothandel of leverancier al heeft gemaakt met de horecaondernemer en verlenen dus ook service. Zo is de logistiek dienstverlener een belangrijk verlengstuk van een groothandel of leverancier richting een klant. De logistiek dienstverlener heeft van huis uit als belangrijkste kerntaak het vervoeren van goederen van a naar b. Daar zijn vaak extra diensten aan toegevoegd, zoals opslag en overslag of verpakken of ompakken van goederen. Die diensten vallen buiten de scope van dit onderzoek, maar zijn belangrijk om hier te benoemen. Logistiek dienstverleners, zoals bijvoorbeeld Müller/Dachser, Leen Menken en Koninklijke Euser, hebben bovendien veel kennis van fijnmazige distributie, meer soms nog dan de groothandel en de leverancier, omdat ze niks anders doen dan steeds de meest efficiënte manier van transporteren en leveren zoeken. Dat is immers de kern van hun verdienmodel. Dit in tegenstelling tot de groothandels, waarvoor service leveren aan de horecaondernemer en het verkopen van producten de belangrijkste kerntaken zijn.

2.1.3 GROTE (VERS)LEVERANCIERS

Deze partijen bevinden zich op het snijvlak van leverancier en groothandel. Ze kopen producten in en verwerken en verpakken die vaak ook. De grotere partijen bieden vaak een mix van versproducten aan, zoals vlees, vis, groente, fruit, gevogelte, zuivel en brood. Afnemers maken meestal gebruik van een deel van het assortiment van een versleverancier; ze kiezen per categorie graag hun specifieke producten en laten zich naast kwaliteit voor een belangrijk deel leiden door prijs. Dat kan, want op serviceniveau liggen de groothandels en leveranciers dicht bij elkaar. Bij zowel groothandels als

“

*Soms voelen we ons
een noodzakelijk
kwaad in de markt.*

”

leveranciers zijn transport en levering van de producten als service verpakt in de verkoopprijs van de producten. Bijna iedereen levert tot zes dagen per week uit en er kan tot laat in de avond besteld worden om de volgende dag geleverd te krijgen. Logistiek is een belangrijk thema voor deze partijen. Vaak organiseren ze het zelf, soms maken ze gebruik van de diensten van logistiek dienstverleners of groothandels voor het bezorgen van hun producten. Ook hier wordt het leveren van producten toch vooral als service gezien. Voorbeelden van grote (vers)leveranciers zijn Van Gelder en Driessen Food (ook wel vers-groothandel).

2.1.4 KLEINERE SPECIALISTISCHE LEVERANCIERS

Dit zijn leveranciers van een bepaalde productcategorie. Denk aan vis of vlees, groente of fruit. Ook vallen hieronder wijnleveranciers, bakkers of koffieleveranciers, die er soms koffiemachines bij verkopen en het onderhoud daaraan doen. Deze leveranciers schakelen rechtstreeks met de horecaondernemer, spreken een prijs af voor hun producten en voor de levering daarvan. Bij reguliere leveringen zit de prijs voor levering altijd in de verkoopprijs van de producten verpakt. Bij leveringen van specifieke producten, zoals koffie of wijn die vaker in bulk worden geleverd, is het gebruikelijk dat er een minimale ordergrootte is voor 'gratis' levering. Het transport is verschillend georganiseerd voor deze partijen. Vaak rijden ze met eigen vervoer, maar een aantal van deze spelers maakt ook gebruik van vervoer via de logistiek dienstverlener of via de groothandel. Logistiek is voor hen een belangrijk thema, zeker richting de toekomst zoals we ook in het vervolg van dit onderzoek zien. Voor de afnemers is een minimale ordergrootte voor specifieke productcategorieën overigens vaak geen probleem; ze zijn het gewend om diverse producten in bulk te bestellen. Voorbeelden van specialistische leveranciers zijn Mocca d'Or en Van Kooten.

2.1.5 HORECAKETENS

Voor horecaketens is (stads)logistiek geen service. Deze ketens zijn centraal georganiseerd en hebben een centraal verdienmodel. De meeste van hen beseffen als geen ander dat logistiek geld kost. De grotere ketens werken over het algemeen met aanbestedingen. Ze sluiten contracten af met groothandels en leveranciers voor een specifiek aantal jaren en daarna wordt er opnieuw aanbesteed. In die aanbesteding zijn de kosten van logistiek en transport onderdeel van het contract. De horecaketens heeft het liefst een open kostprijscalculatie, zodat de kosten van logistiek transparant en inzichtelijk blijven. Er worden afspraken gemaakt over wat te doen als bijvoorbeeld het volume wijzigt of een vestiging opent of sluit. Dat geeft de groothandel of leverancier ruimte om toegenomen logistieke kosten bespreekbaar te maken en (deels) in rekening te brengen.

De horecaketens heeft het liefst een open kostprijscalculatie, zodat de kosten van logistiek en transport inzichtelijk blijven.

2.1.6 INDIVIDUELE HORECAONDERNEMERS MET ÉÉN OF MEERDERE ZAKEN

Dit is in aantal de grootste groep afnemers. De gemiddelde levensduur van een horecazaak is niet zo lang en dus wisselt het aantal horecaondernemers continu. Horecaondernemers willen graag zelf bepalen waar ze hun producten inkopen. Soms zitten ze echter door vastgoedcontracten of vooruitbetaalde kortingen vast aan een bepaalde leverancier of groothandel. Horecaondernemers kopen vaak in bij één groothandel. Daarnaast hebben ze vrijwel altijd nog één of meerdere leveranciers. Stadslogistiek is voor deze categorie ondernemers over het algemeen geen thema dat hen bezighoudt. Ze zijn het gewend om bijna dagelijks geleverd te krijgen, wanneer ze maar willen. De kosten daarvoor zien ze niet, ze beschouwen de levering als randvoorwaardelijk en als basisservice van een groothandel, omdat daar aan het begin afspraken over zijn gemaakt en omdat elke groothandel op die manier werkt. Bevalt het niet, dan kunnen ze redelijk gemakkelijk wisselen naar een andere partij in de markt. Hetzelfde geldt voor de leveranciers die komen leveren; een uitzondering daargelaten.

Bevalt het niet, dan kunnen ze
redelijk gemakkelijk wisselen naar
een andere partij in de markt.

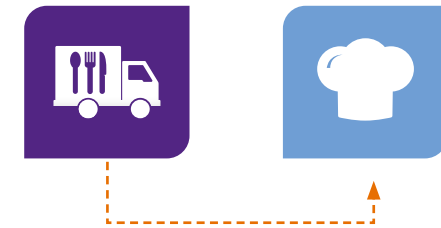
2.2 HOE DE LOGISTIEK BINNEN FOODSERVICE IS GEORGANISEERD

Binnen Foodservice is de logistiek grofweg op drie verschillende manieren georganiseerd. Voor de helderheid: onder logistiek verstaan we in dit onderzoek het proces van inkoop van de horecaondernemer bij een bron tot en met de levering van de producten aan de onderneming. Het inkoopproces van de groothandel laten we buiten beschouwing in dit onderzoek. Ook de variant waarbij de horecaondernemer zelf naar een groothandel of leverancier gaat om een bestelling af te halen laten we hier buiten beschouwing. De drie belangrijkste manieren waarop de logistiek is georganiseerd, worden hieronder in kaart gebracht.

A. VAN GROOTHANDEL NAAR ONDERNEMER

Het gros van de goederen die een horecaondernemer gebruikt, wordt geleverd door de groothandel. Het proces is relatief eenvoudig:

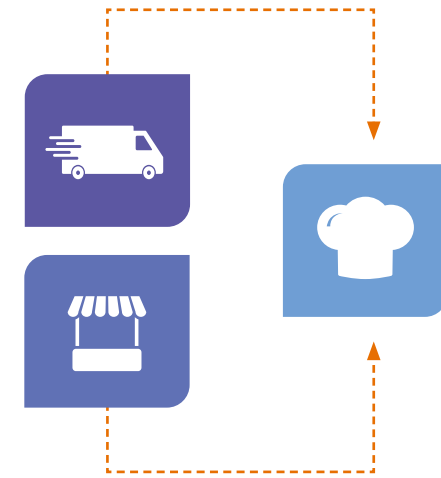
- Groothandels hebben een groot assortiment aan goederen (variërend van 6.000 tot 50.000 SKU's). De horecaondernemer bestelt deze doorgaans via een online bestelsysteem.
- Vrijwel alle grossiers hanteren het principe dat tot 's avonds laat (22.00 of 23.00 uur) besteld kan worden en die bestelling wordt vervolgens de volgende dag geleverd; met uitzondering van zondagen.
- De groothandel verwerkt de bestelling en levert die de volgende dag, met eigen transport, af bij de ondernemer. Gemiddeld levert een groothandel vier tot zes keer per week bij een horecaondernemer.
- De meeste groothandels leveren zes dagen per week uit. De levering is vaak een bundeling van niet gekoeld, gekoeld en diepvriesassortiment. Daar zijn de transportmiddelen op ingericht.
- Als de bestelling wordt afgeleverd is de horecaondernemer in de regel zelf verantwoordelijk voor het ontvangen en verwerken van de bestelling.
- Veel vaker bevat de levering ook nog een vorm van extra service. De chauffeur ruimt de bestelling dan in. In veel gevallen heeft de chauffeur zelfs de sleutel van de zaak (sleutelservice), voor momenten dat er door vroege levering op de horecalocatie niemand aanwezig is.
- In het geval van sleutelservice zijn er twee mogelijkheden. De chauffeur ruimt de bestelling voor de ondernemer in, tot in de diepvries en koeling, inclusief sorteren van de producten op THT-datum. De tweede mogelijkheid is dat de chauffeur de bestelling alleen neerzet en de producten die dat nodig hebben in de koeling of diepvries plaatst. In beide gevallen neemt de chauffeur ook emballage mee retour.
- Op drukke routes werken groothandels vaak met een bijrijder om tijd te besparen, om te helpen in het proces en soms ook vanwege de verkeersveiligheid op specifieke plaatsen.



- De logistieke kosten zijn verrekend in de omzet. De horecaondernemer heeft in principe geen zicht op deze kosten. Een uitzondering hierop zijn horecaketens die vaak raamcontracten afsluiten met groothandels voor een aantal jaren en daarin werken met een open kostprijscalculatie. Daarin worden kosten van transport en logistiek transparant gemaakt. Groothandels nemen hierin niet het voortouw, het is de afnemer die dit van hen vraagt.
- Belangrijk om hier te benoemen is dat sommige horecaondernemers een afhankelijkheidsrelatie hebben met hun groothandel of leverancier, in de vorm van financiering of huurovereenkomst (groothandels en brouwers verstrekken ook wel eens leningen in ruil voor een contract/afnameverplichting).

B. VAN LEVERANCIER NAAR ONDERNEMER

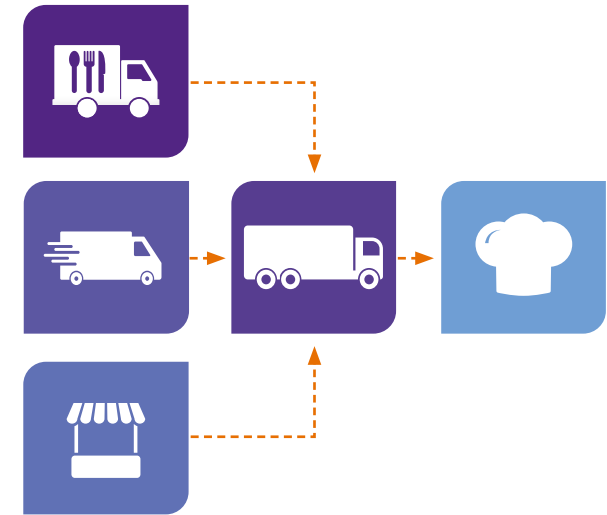
- Vrijwel geen enkele horecazaak maakt alleen gebruik van de groothandel voor de goederen die hij inkoop. Bijna allemaal hebben ze nog een aantal leveranciers, die hun producten rechtstreeks brengen. Denk bijvoorbeeld aan wijn, die meestal rechtstreeks bij een wijnproducent wordt ingekocht en die vaak in bulk wordt besteld en geleverd. Of aan goederen, zoals groente, fruit, vlees, vis en gevogelte. Die worden soms door de groothandel bezorgd, maar ook vaak door een versleverancier. Ook non-food artikelen zoals glazen, servetten, schorten, bedrijfskleding en randapparatuur worden vaak door verschillende leveranciers geleverd.
- Uit onderzoek van de HvA¹ blijkt dat de gemiddelde horecazaak meer dan twaalf verschillende leveranciers per week aan de deur krijgt. Dit wordt bevestigd door een aantal geïnterviewde ondernemers.
- Dit leveringsproces is vrijwel hetzelfde als proces A. De horecaondernemer kan tot 's avonds laat een bestelling plaatsen, die de volgende dag wordt geleverd. Dit gebeurt meestal middels een online bestelling. Kleinere versleveranciers zijn hierop een belangrijke uitzondering. Zij bieden nog regelmatig mogelijkheid om telefonisch of door middel van een e-mail een bestelling te plaatsen.
- Verse producten worden maximaal zes dagen per week bezorgd en veel ondernemers maken ook gebruik van de mogelijkheid om dagelijks verse producten te ontvangen.
- De wijze van bezorging is gelijk aan proces A. Soms wordt de bestelling ontvangen en ingeruimd door de horecaondernemer of zijn personeel, maar vaak is er ook een rol weggelegd voor de chauffeur. Soms neemt de chauffeur ook direct de vervolgbestelling en emballage mee retour. Denk hierbij ook aan kratten en rolcontainers, die worden gebruikt bij het bezorgen van de bestellingen.
- De kosten van de logistiek worden niet rechtstreeks doorberekend aan de horecaondernemer, maar verrekend in de verkoopprijzen van de leverancier.



1. Rademakers, K-W.J.F.; van Bossum, J.J. (2019), Horecadistributie Amsterdam: Op weg naar lege borden en volle straten: Onderzoek naar kansen en uitdagingen van de agri-foodlogistiek en horecadistributie in de Metropool Regio Amsterdam, pagina 61

C. VAN GROOTHANDEL OF LEVERANCIER NAAR LOGISTIEK DIENSTVERLENER, NAAR AFNEMER

- Aanvullend op de processen A en B wordt er in sommige gevallen ook gebruik gemaakt van een logistiek dienstverlener. Soms door de groothandel (dan vaak als aanvulling op eigen vervoercapaciteit), soms door de leverancier (vaak uitbesteed aan een logistiek dienstverlener). In enkele gevallen maakt een afnemer zelf afspraken met een logistiek dienstverlener.
- De transporteur van de logistiek dienstverlener voert op het voertuig soms het logo van de groothandel of de leverancier, soms gebruikt hij zijn eigen logo.
- Ook in dit proces biedt de chauffeur van de logistiek dienstverlener vaak extra service, aan de hand van afspraken die daarover zijn gemaakt door de groothandel of leverancier en de horecaondernemer.
- In de meeste gevallen betaalt de horecaondernemer een vaste prijs voor de producten die hij koopt, inclusief de logistieke kosten van de leverancier of groothandel. De logistiek dienstverlener brengt zijn logistieke kosten in rekening bij de dienstdoende groothandel of leverancier.
- Soms verleent een logistiek dienstverlener extra diensten aan een groothandel of leverancier, zoals op- of overslag van goederen en/of het verpakken of ompakken van producten. Die diensten worden dan afzonderlijk in rekening gebracht bij de groothandel of leverancier.



Soms verleent een logistiek dienstverlener extra diensten aan een groothandel of leverancier.

2.3 LOGISTIEK BINNEN HET VERDIENMODEL VAN DE STAKEHOLDERS

Om de problematiek van foodservice logistiek in binnensteden en de impact daarvan op de stakeholders goed te begrijpen, is het ook van belang om te begrijpen welke plek logistiek heeft binnen het verdienmodel van foodservice voor de verschillende stakeholders. Het zegt immers iets over hoe groot de impact van logistiek is op de financiële positie van de diverse spelers.

Figuur 6 laat zien hoe stakeholders in Foodservice aankijken tegen het thema logistiek en in hoeverre logistiek en de bijbehorende kosten inzichtelijk zijn. Het illustreert een onderliggend thema. Logistiek is alleen inzichtelijk bij de partijen die logistiek in hun kernactiviteit hebben en bij hun heel grote klanten. Dit is belangrijk om te weten, als de problemen rondom foodservice logistiek in binnensteden en de mogelijke oplossingsrichtingen aan de orde komen.

LOGISTIEK BINNEN HET VERDIENMODEL VAN DE STAKEHOLDERS

Speler	6 Groothandel 	5 Logistiek dienstverlener 	4 Grote (vers)leverancier 	3 Kleine leverancier 	2 Horecaketten 	1 Individuele horeca-ondernemer 
Logistiek is vooral	 Service  Kerntaak	 Kerntaak	 Service  Kerntaak	 Service  Kostenpost	 Service  Kostenpost	 Service  Ingewikkeld
Logistieke kosten leidend in verdienmodel						
Logistieke kosten inzichtelijk voor zichzelf						
Logistieke kosten inzichtelijk voor klant						

Figuur 6.
Bron: The Food Research Company, 2024



Individuele horeca-ondernemer

Horecaondernemer

Binnen het verdienmodel van de horecaondernemer is er voor logistiek geen plaats in de huidige operatie. De horecaondernemer is volledig gefocust op zijn kernactiviteit: gastvrijheid bieden aan consumenten. Hij koopt daarvoor producten in, die hij verwerkt tot gerechten met bijbehorende dranken. Die producten koopt hij natuurlijk het liefst zo goedkoop mogelijk in. De levering van de producten wordt door leveranciers en groothandels als service aangeboden. Over het algemeen is er sprake van een minimale orderwaarde die de horecaondernemer moet afnemen. Meestal is de levering als service inbegrepen in de totale prijs, waardoor de ondernemer niet hoeft na te denken over extra kosten. Nadenken over de logistiek doet de ondernemer wel als andere serviceverlening van de groothandel eens te wensen overlaat. Gemopper over het nakomen van de afgesproken levertijden of over niet goed weggezette bestellingen horen er dan vanzelfsprekend bij.

2



Horecaketten

Horecaketten

In de organisatie van een horecaketten heeft logistiek een duidelijke plaats. Logistiek vormt voor een keten een belangrijke kostenpost en is onderdeel van de onderhandelingen over afspraken met een groothandels of leveranciers. Grote ketens eisen vaak een open kostprijscalculatie van hun groothandels en leveranciers. Daardoor zijn logistieke kosten inzichtelijk en kunnen er tussentijds afspraken worden gemaakt als de omvang van een bestelling of het aantal bestellingen verandert, of als er bijvoorbeeld een vestiging bijkomt of afvalt. Voor een groothandel biedt dit ook ruimte voor het geval brandstofprijzen of andere logistieke kosten stijgen, of als er leverbeperkingen of venstertijden worden ingesteld door overheidsinstanties.

3



Kleine leverancier

Kleine leverancier

Voor kleine leveranciers zijn de kosten van logistiek niet altijd inzichtelijk. Producten afleveren bij klanten beschouwen zij als service. Ze houden dit graag zo, want de levering brengt hen in direct contact met de klant. Tegelijkertijd halen ze bij de klant soms een nieuwe bestelling op en zorgen ze voor klantenbinding. De kosten worden 'ongeveer' verwerkt in de verkoopprijs van de producten, maar de leverancier heeft zelf niet altijd scherp hoeveel de logistieke kosten precies bedragen en hoe die wijzigen gedurende het jaar.

De kosten van logistiek
zijn niet altijd inzichtelijk.

4

Grote
(vers)leverancier

Grote (vers)leverancier

Grote (vers)leveranciers die meerdere versstromen combineren en bezorgen hebben meestal goed zicht op de logistieke kosten. Ze beschikken vaak over een eigen wagenpark en hebben eigen mensen in dienst voor de organisatie en planning van de logistieke operatie. De logistieke kosten worden niet apart in rekening gebracht aan klanten, maar verwerkt in de totale prijs voor de afnemer. Dit soort grote spelers maakt vaak wel onderscheid in mate van service. Een klant die al zijn versproducten of een minimale ordergrootte bestelt, krijgt bijvoorbeeld enkele voordelen. Dat kan een vast tijdvak van bezorging zijn, extra service bij nalevering of wanneer er een extra bezorgdag moet worden toegevoegd.

5

Logistiek
dienstverlener

Logistiek dienstverlener

Voor logistiek dienstverleners kennen de logistieke kosten geen geheimen. Ze vormen de basis van hun verdienmodel. Hun kernactiviteit is andere partijen ondersteunen in het vervoer van goederen van A naar B. Soms breiden ze hun diensten uit door klanten ook te ontzorgen als het gaat om verpakken, ompakken, crossdocking, et cetera. Logistieke kosten worden, met een marge, doorberekend aan klanten waarmee rechtstreeks zaken wordt gedaan. Logistiek dienstverleners doen niet rechtstreeks zaken met individuele horecaondernemers, maar werken veelal in opdracht van groothandels of grote leveranciers, of ze werken samen met een keten. Ook logistiek dienstverleners hanteren verschillende tarieven, melden groothandels.

6



Groothandel

Groothandel

Groothandels hebben goed zicht op de logistieke kosten. Ze maken hun logistieke kosten over het algemeen niet transparant naar de afnemers. Afnemers vragen daar niet om. Voor groothandels is er dus geen noodzaak om dat te doen. Logistiek wordt gezien als service naar de klant toe; de afnemer betaalt voor producten en in de prijs daarvoor zijn logistieke kosten verwerkt. Het totaalplaatje maakt onderdeel uit van de concurrentiepositie van een groothandel. Logistieke kosten hebben veel verschillende componenten. Die transparant maken is een grote uitdaging. De prijzen hangen samen met veel verschillende factoren: dropgrootte, gewicht van een bestelling, gaat het om verse of houdbare producten, hoeveel ruimte neemt een bestelling in, is een rolcontainer met een bestelling helemaal vol, hoeveelheid stops moeten er tijdens een rit worden gemaakt, hoe gemakkelijk past een stop in een rit, hoeveel dagen per week moet er bezorgd worden? Ook speelt de hoeveelheid brandstof die nodig is voor de levering mee, is het bepalend hoe vaak een rit stilstaat en of er een levering veel tijd kost. Kan de groothandel zijn eigen tijd en route indelen, of moet de chauffeur op een bepaalde tijd bij de klant zijn? Is er sprake van sleutelservice, moeten er retoursstromen mee terug worden genomen?

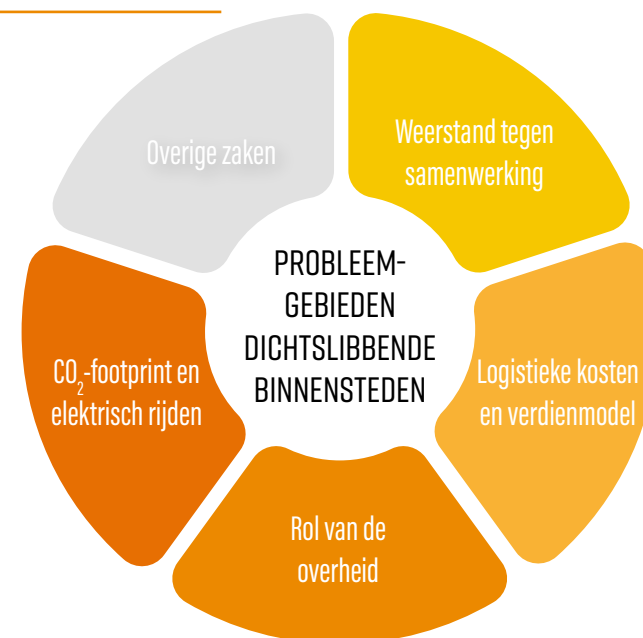
Afhankelijk van de omvang van het bedrijf en de diensten die zij bieden, verschilt het verdienmodel per groothandel. Groothandels zoals Hanos en Sligro hebben eigen zelfbedieningswinkels, Bidfood niet.

Het volledig transparant maken van
logistieke kosten is niet eenvoudig.
Ze hebben veel verschillende
componenten.

3. PROBLEEMGEBIEDEN FOODSERVICELOGISTIEK

Oorzaken van het in stand houden van de problematiek van dichtslibbende binnensteden

In de diverse onderzoeken die zijn gedaan naar foodservicelogistiek in relatie tot het probleem van dichtslibbende binnensteden worden probleemgebieden zichtbaar die deze problematiek in stand houden. Dit hoofdstuk benoemt die en maakt inzichtelijk hoe de sector daar tegenover staat.



3.1 DICHTSLIBBEN BINNENSTEDEN

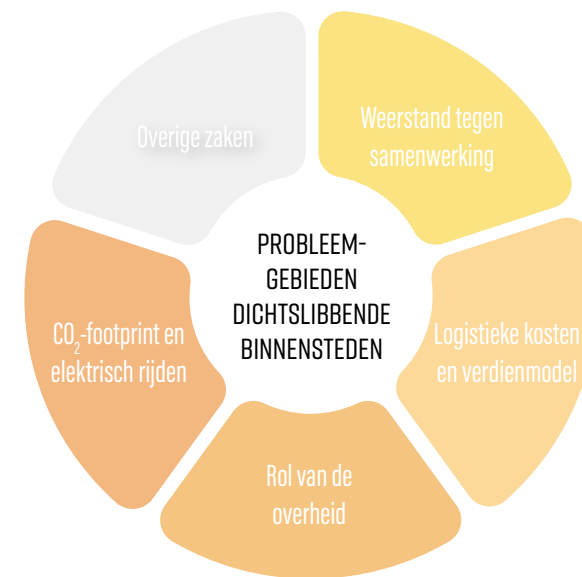
Iedereen ziet en ervaart dat binnensteden van grote steden dichtslibben. Er is veel aandacht voor in diverse onderzoeken, mede doordat zero-emissie-zones in binnensteden het aantal vervoersbewegingen en voertuigen verder heeft vergroot¹. Het probleem van dichtslibbende en leefbare binnensteden wordt alsmaar urgenter. Ook foodservice stakeholders hebben elke dag met het vraagstuk te maken. Kortom: de problematiek wordt breed herkend en de urgentie ervan is evident. Dichtslibbende binnensteden zijn de kern van de problematiek.

Problematiek meest zichtbaar in transport

Hoewel de interviews uitwijzen dat de problemen in steden als Amsterdam en Utrecht het grootst zijn, worden ook steden zoals Haarlem, Leiden en Enschede genoemd. Foodservice stakeholders ervaren de problematiek vooral rondom het transport van goederen. Een aantal veel genoemde factoren:

- De door gemeenten ingevoerde **venstertijden** volstaan niet voor de meest efficiënte en duurzame routes. Soms moeten meerdere vervoersmiddelen hetzelfde gebied in om op tijd te leveren.
- Met name in Amsterdam zijn er zorgen over de **verkeersveiligheid**. Hoe drukker de stad, hoe gevaarlijker het verkeer. Bovendien zijn elektrische voertuigen slecht hoorbaar.
- Ten behoeve van de veiligheid en om op tijd te leveren, gaan er steeds vaker **bijrijders** mee op drukke routes.
- Er wordt steeds meer handhavend opgetreden op venstertijden voor **laad- en losplaatsen** in binnensteden. Het gebrek aan bereikbare laad- en losplaatsen is ook een issue dat linkt aan het dichtslibben van binnensteden.

Geïnterviewde bedrijven erkennen het probleem en noemen het urgent. Desondanks 'accepteren' ze de situatie zoals die nu is. Ze hebben hun werkwijze aan de omstandigheden aangepast en daaromheen georganiseerd. Een enkele partij probeert drukke tijden te omzeilen. Soms door vervoertijden aan te passen, soms door in gesprek te gaan met klanten om de blokken van levertijden aan te passen. Outlets lijken het minst last te hebben van de situatie. Restaurantketens houden er rekening mee in de afspraken die ze maken over leveringen. Kleinere ondernemers noemen op tijd leveren binnen de mogelijkheden die overheden aangeven vooral de verantwoordelijkheid van groothandels. Zij hebben kritiek wanneer groothandels leverafspraken niet nakomen.



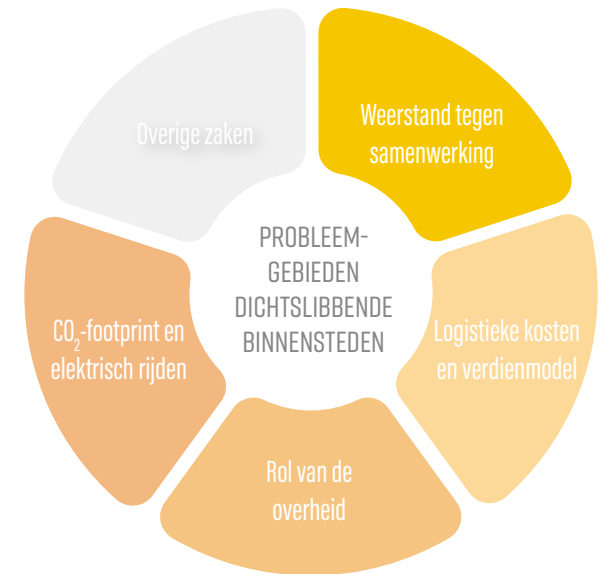
1. Den Boer, E. et al., (2020). Outlook Horecagelogistiek: Scenario's voor reductie van verkeersbewegingen en CO₂-uitstoot in 2030 toegepast op Amsterdam, pagina 9

3.2 WEERSTAND TEGEN SAMENWERKING

In onderzoeken komt naar voren dat samenwerking tussen foodservice stakeholders niet van de grond komt. Als belangrijkste reden wordt genoemd dat groothandels niet willen samenwerken. Groothandels vervoeren immers al grote volumes, met volle vrachtwagens en maken zich zorgen om hun eigen positie in een zeer concurrerende markt.

De overgrote meerderheid van de geïnterviewde bedrijven, inclusief groothandels, herkent dit beeld. Gevraagd naar wat er nodig is om de status quo te doorbreken, waar dan wel kansen liggen voor samenwerking, worden diverse denkrichtingen geopperd.

- Grotere groothandels vinden dat er voor hen weinig winst is te behalen door samenwerking. Ze zeggen al **efficiënt te vervoeren** en geen ruimte te hebben om te leveringen te bundelen met andere grote partijen.
- Kleinere partijen willen goederen liever niet bundelen met groothandels, omdat groothandels dan vragen om **data met hen te delen**. De angst om marktaandeel te verliezen aan de groothandel speelt een belangrijke rol om niet te willen samenwerken. Andere partijen beamen dat het gegronde redenen zijn om niet samen te werken. Afnemers zijn grillig en **wisselen gemakkelijk van leverancier of groothandel**.
- Vrijwel alle groothandels, leveranciers en logistiek dienstverleners denken dat het de logistieke uitdagingen ten goede komt als er strengere afspraken worden gemaakt met afnemers over leveringen. Tegelijk geeft een deel van hen aan hier zelf geen serieuze stappen in te zetten uit angst klanten te verliezen.
- Veel weerstand om samen te werken is meer een **gevolg van de hoe-vraag**, dan dat die voortkomt vanuit wantrouwen, zeggen partijen. Bundeling van goederen is bijvoorbeeld een oplossing die veel wordt genoemd, maar waar de markt zeer gemengd op reageert. Zeker voor grote partijen in de markt lijkt er met deze vorm van samenwerking geen winst te behalen.
- Als belangrijkste oorzaak van gebrek aan samenwerking wordt het **ontbreken van een dwingende noodzaak** genoemd. Er is geen ketendenken, maar iedereen denkt in het eigen belang. Er is geen prikkel om in beweging te komen.
- Belangrijk feit is dat alle partijen hebben **geïnvesteerd** in auto's en transportmogelijkheden. Samenwerking en krachtenbundeling betekent direct ook een financiële consequentie.
- Bijna alle geïnterviewde bedrijven zeggen dat de **problematiek al lang bestaat** en betwijfelen of er iemand is die de handschoen werkelijk gaat oppakken om de impasse te doorbreken.



Samenvattend kan worden gesteld dat het niet gemakkelijk is om als individueel bedrijf de logistiek of het businessmodel anders in te richten ten behoeve van minder vervoersbewegingen in binnensteden. **De concurrentie is scherp** en klanten vertonen soms grillig gedrag. Samenwerken en ketendenken worden genoemd als randvoorwaarden, maar in een concurrerende en wantrouwende markt valt dat niet mee. Het is dan ook de vraag of er echt sprake is van weerstand, of dat praktische en commerciële afwegingen roet in het eten gooien. Toch wordt achter de schermen **indirect ook wel samengewerkt**. Groothandels denken op diverse gebieden met elkaar en met anderen mee over de toekomst van de markt. In hun businessmodellen maken ze bovendien regelmatig gebruik van logistiek dienstverleners, die meer dan eens ook voor concurrenten producten vervoeren.

“

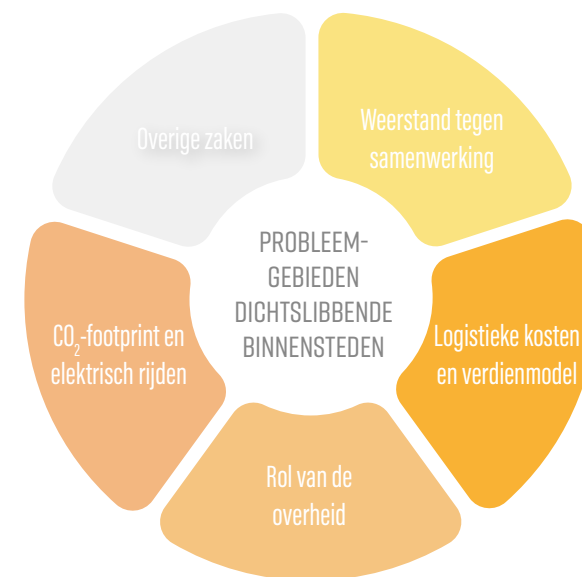
Weerstand om samen te werken komt niet zozeer door wantrouwen. De noodzaak ontbreekt. Er is geen ketendenken; iedereen denkt in zijn eigen belang.

”

3.3 LOGISTIEKE KOSTEN NIET VANZELF ONDERDEEL VAN VERDIENMODEL

Logistieke kosten zijn niet vanzelf onderdeel van het verdienmodel van horecabedrijven en hun toeleveranciers. Toch stijgen naar verwachting de logistieke kosten in de keten de komende jaren verder door. Alle marktpartijen beamen die verwachting. Ze blijven kansen zien, maar erkennen ook dat de marktomstandigheden waarin ze opereren niet gemakkelijk zijn. Uit het vooronderzoek komt naar voren dat het ontbreken van logistiek in het verdienmodel van horecabedrijven een van de redenen is dat de problematiek van dichtslibbende binnensteden blijft bestaan. Horecaondernemers bezien het als service in plaats van als kostenpost en geven het geen aandacht. Over dit thema bestaan verschillende visies bij de geïnterviewde bedrijven.

- Kleinere groothandels herkennen dit probleem. Ze zeggen soms met klanten in gesprek te gaan over logistieke kosten, maar dat ze dat **niet op het scherpst van de snede** doen, omdat ze niet willen dat de klant overstapt naar een concurrent.
- Grotere groothandels schuiven dit probleem gedeeltelijk terzijde. Ze zeggen te hebben geprobeerd logistieke kosten transparant te maken, maar dat de markt daar op dit moment **niet klaar** voor is. Bovendien valt het volgens groot-handels niet mee om logistieke kosten transparant te maken voor afnemers (zie hoofdstuk 2).
- Van oudsher bestaat ook de gedachte dat afnemers elke dag geleverd willen krijgen en niet willen nadenken over minder leveringen per week. Daartoe zou de ruimte ontbreken en/of producten zouden dan niet vers zijn. Dat deze gedachte bestaat, wordt door alle partijen herkend; maar bijna allemaal geven ze ook aan dat het al lang **niet meer de werkelijkheid** is. Ook niet bij afnemers.
- Bij grotere afnemers (horecaketens) heeft logistiek - in tegenstelling tot wat uit het vooronderzoek naar voren komt - wel degelijk een **plaats in het verdienmodel** en ze maken daarover afspraken met leverende partijen. Het liefst doen ze dat in een open kostprijscalculatie.
- Bij individuele horecaondernemers herkennen zich gedeeltelijk in de problematiek die wordt geschetst. Ze geven aan dat door de jaren heen logistiek altijd als service is aangeboden en dat het niet nodig was daar iets aan te veranderen; ze werden ontzorgd. Niettemin zijn ze bereid na te denken over minder leveringen per week, mits daar een **financiële verbetering** tegenover staat. Bovendien willen ze daarbij serieus worden genomen. Ze geven aan wel degelijk te begrijpen dat logistiek kosten met zich meebrengt.
- Logistiek dienstverleners zijn het scherpst in het benoemen van deze problematiek. Ze zeggen dat er, kijkend door de logistieke bril, **genoeg te verbeteren** is en dat horecaondernemers geen idee hebben van wat logistiek werkelijk kost. Bovendien zijn de levercondities (bijvoorbeeld oudere horecapanden die slecht toegankelijk zijn voor chauffeurs), niet altijd meer van deze tijd.



- Een aantal bedrijven stelt dat het niet voor niets is dat **horeca gaat over gastvrijheid** en dat logistiek daaraan ondergeschikt is. “Horeca is geen retail en moet ook niet als retail gaan denken, want dan verliest het zijn kracht en is het niet meer bijzonder. Veel en vaak vers leveren hoort daar dan ook bij”, zegt een van de geïnterviewden.
- Anderen zien dat het **tij langzaam keert** en dat ook kleinere bedrijven door de huidige economische en marktomstandigheden gedwongen worden meer na te denken over de kosten en dat ook de aandacht voor logistiek toeneemt.

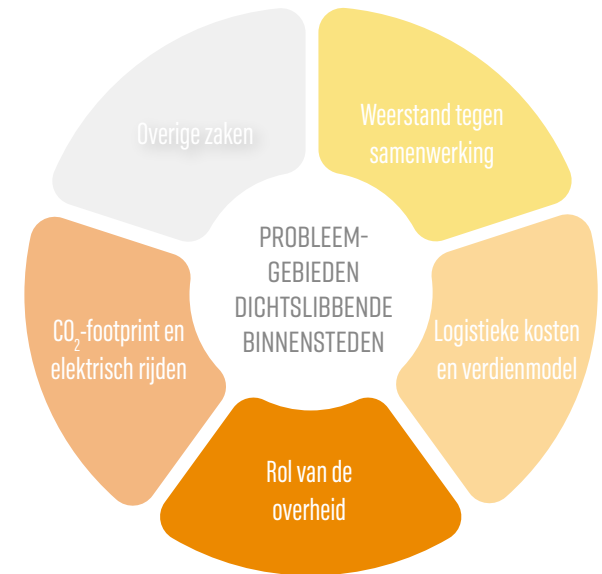
Er bestaan dus verschillende visies bij foodservicestakeholders over dit punt. Er is ook een gemene deler: de meerderheid van de bedrijven erkent dat logistiek als onderdeel van het verdienmodel de komende jaren belangrijker wordt, door stijgende kosten, door de energietransitie en door de maatregelen die de overheid treft. Opgeteld bij marktomstandigheden en volumes die onder druk staan, beseffen veel marktpartijen dat er ook op logistiek gebied een flinke uitdaging ligt. Ze zien ook voor de overheid een rol in deze situatie. Daarover meer in de volgende paragraaf.

“
Horeca is geen retail en moet ook niet als retail gaan denken, dan verliest het zijn kracht en is het niet meer bijzonder. Veel en vaak vers leveren hoort daar dan ook bij.
”

3.4 DE ROL VAN DE (GEMEENTELIJKE) OVERHEID

Wisselend overheidsbeleid, de politieke kleur van een gemeente en korte termijn-denken zijn drie zaken die in de vooronderzoeken naar stadslogistiek worden benoemd als belemmerende factoren om tot een oplossing te komen voor foodservicelogistiek in binnensteden¹. Alle geïnterviewde bedrijven herkennen dit beeld en benoemen het ook als onderdeel van de problematiek. Als belangrijkste speerpunten worden genoemd de steeds wijzigende besluitvorming, het gebrek aan eenduidigheid en het niet creëren van de juiste randvoorwaarden voor verandering. Er worden ook nuances en verbeterpunten genoemd.

- Geïnterviewde bedrijven hebben er begrip voor dat de situatie per gemeente kan wisselen door ruimtelijke situaties ter plekke. Denk aan verzwakte kades in Amsterdam, waardoor zwaar transport niet mogelijk is. Ook foodservicepartijen hebben **begrip voor de ruimtelijke uitdagingen** die er zijn.
- **Wijzigende besluitvorming**, zoals het al dan niet uitstellen van zero-emissie-zones en het al dan niet blijven verstrekken van vergunningen en ontheffingen, maken strategisch investeren moeilijk voor foodservicepartijen (groothandels en leveranciers) die hun eigen vervoer organiseren.
- Gemeenten **handhaven strenger** op regels ten aanzien van laden en lossen van goederen, zeggen geïnterviewde bedrijven. Bedrijven ondervinden financiële hinder door bekeuringen. Er is begrip voor een handhavende overheid, maar bedrijven geven aan dat de oorzaak van niet goed laden/lossen vaak niet bij hen zelf ligt, maar bij andere partijen. Als voorbeelden worden pakketbezorgers en bouwbedrijven genoemd, die soms plaatsen voor laden en lossen langdurig bezet houden. Er is te weinig aandacht voor dit soort zaken en soms zijn er ook onvoldoende laad-/losplaatsen voor de (krappe) venstertijden. Gemeenten zouden beter naar deze praktische randvoorwaarden kunnen kijken in plaats van vooral te handhaven.
- Foodservicestakeholders willen dat er in gemeenten meer kennis en inzicht komt over de praktijk van (foodservice) logistiek. Vooral **inzicht in de schaalgrootte en de volumes** die elke dag worden vervoerd worden ontbreekt. Foodservicestakeholders betwijfelen of gemeentelijke politici echt geïnteresseerd zijn in duurzame oplossingen van problemen ten aanzien van logistiek in binnensteden. Te vaak lijkt een gemeente te kiezen voor iets dat politiek correct klinkt, in plaats van het probleem bij de kern aan te pakken. "Als je echt het probleem van de binnenstadlogistiek wilt oplossen, moet je ook oplossingen met grotere voertuigen en corridors voor zwaarder vervoer willen bekijken. Maar dat lijkt politiek onbespreekbaar, terwijl dat efficiënter en duurzamer is dan met heel veel kleine busjes de stad inrijden", zegt een geïnterviewde. Het is één van de vele voorbeelden die duidelijk te maken dat gemeenten en foodservicestakeholders elkaars taal niet goed spreken.



1. Quak, H. et al., (2024). Outlook stadslogistiek 2035: Achtergrondrapportage, pagina 42

- Bijna alle geïnterviewden zien wel dat er een **belangrijke taak** voor de overheid weggelegd is om de problematiek rondom foodservicelogistiek in beweging te brengen. De (gemeentelijke) overheid kan door middel van boetes, subsidies en regelgeving veranderingen afdwingen, die foodservicestakeholders zelf niet voor elkaar krijgen.
- Wijzigende wet- en regelgeving per gemeente bijhouden, kost groothandels, logistiek dienstverleners en leveranciers veel tijd en energie. Voor sommige bedrijven is het zelfs een kostenpost, omdat ze er personeel voor inzetten. Meer **eenduidig beleid** is gewenst bij alle geïnterviewde bedrijven. Doordat eenduidig en consistent beleid uitblijft, stellen sommige bedrijven zelfs hun investering in bijvoorbeeld elektrisch vervoer uit.
- Alle partijen begrijpen de noodzaak om het aantal vervoersbewegingen in binnensteden terug te dringen. De geïnterviewde partijen willen graag dat overheden en bedrijfsleven meer samen optrekken om dat mogelijk te maken.

“

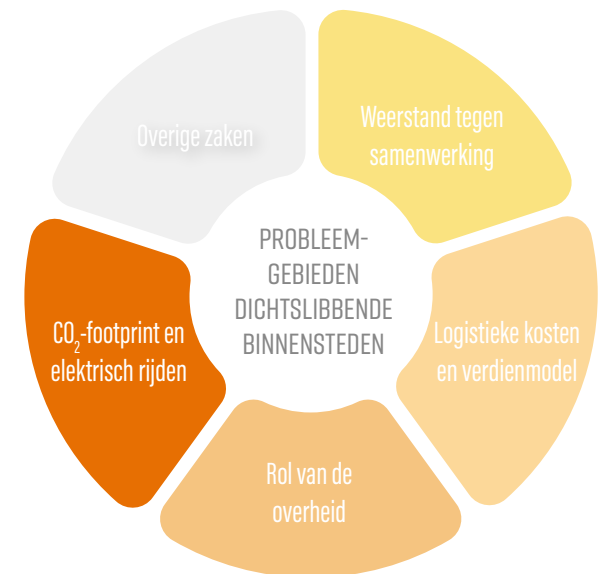
Als je echt het probleem van de binnenstadlogistiek wilt oplossen, moet je ook oplossingen met grotere voertuigen en corridors voor zwaarder vervoer willen bekijken. Maar dat lijkt politiek onbespreekbaar, terwijl dat efficiënter en duurzamer is dan met heel veel kleine busjes de stad inrijden.

”

3.5 CO₂-FOOTPRINT EN ELEKTRISCH RIJDEN

Elektrisch rijden heeft de toekomst. Dat blijkt uit de vooronderzoeken en uit de interviews. Een aantal partijen ziet ook een rol weggelegd voor waterstof als brandstof voor de toekomst. Het thema van het verkleinen van de CO₂-footprint en elektrisch rijden komt vaak terug en benoemen we als één thema, omdat vooraf de verwachting was dat ook foodservicebedrijven al ver zijn gevorderd met het zetten van stappen naar elektrisch rijden. In de interviews bleek echter dat de praktijk weerbarstig is en dat het thema tegelijkertijd één van de grootste probleemgebieden is voor een aantal marktpartijen.

- De markt voor elektrische voertuigen is nog volop in beweging en ontwikkeling. De kosten zijn bekend, de terugverdiendtijd nog niet. Elektrische voertuigen worden met elke nieuwe ontwikkeling kwalitatief beter. Deze werkelijkheid maakt het **moment van investeren** in deze voertuigen tot een uitdaging. Daar komt bij dat er nog geen helderheid is over wanneer het verplicht wordt om elektrisch te rijden in (grote) binnensteden.
- Een aantal bedrijven heeft al flink geïnvesteerd in elektrisch vervoer. Andere partijen hebben dat minder of nog helemaal niet gedaan. Grote klanten (afnemers) die voorop willen lopen, zijn een **duwtje in de rug** voor partijen om alvast stappen te zetten. Niet alle klanten zijn al bezig met elektrisch rijden als duurzaamheidsmaatregel en vragen dat dus ook niet aan hun groothandels of leveranciers.
- Partijen die nog niet hebben geïnvesteerd in elektrisch vervoer, geven aan te **wachten** op betere vervoersmiddelen of ze stellen simpelweg hiervoor nog **geen investeringsruimte** te hebben. Enkele spelers zeggen bovendien te overwegen transport in de toekomst helemaal uit te besteden, in verband met de grote kostenstijgingen die worden verwacht.
- Een aantal partijen geeft ook aan zich **zorgen te maken** over de ontwikkeling van elektrisch vervoer. Elektrische bussen en vrachtwagens zijn structureel veel duurder (minimaal 150% of zelfs tot 2,5 keer zo duur, worden genoemd) in aanschaf dan bussen of wagens die rijden op fossiele brandstof. Het laadvermogen is bovendien minder groot. Ook dat zijn afwegingen die partijen maken ten aanzien van een overstap naar elektrisch vervoer. Opschalen naar grotere bussen in verband met de grotere laadcapaciteit klinkt als een goede oplossing, maar die voertuigen vereisen een speciaal rijbewijs. Een aantal partijen is bezorgd over het vinden van voldoende chauffeurs. Ook vergt dit een forse extra investering.
- Grotere partijen, zowel aan grossiers- als afnemerskant, denken dat de **regelgeving** rondom duurzaamheidsrapportages het tij kunnen keren rondom dit thema. De strengere eisen vanuit Europa om te rapporteren over duurzaamheid (CSRD) vragen van grotere bedrijven dat ze rapporteren over de hele keten. Op die manier ontstaat er ook bij kleinere partijen aandacht voor duurzaamheid, waar ook CO₂-uitstoot en elektrisch rijden mee samenhangen.



- Een aantal kleinere partijen bekijkt de thematiek liever **van een andere kant**. Ze vinden het een opluchting dat nog niet alle maatregelen definitief zijn en vinden dat Nederland de neiging heeft voorop te willen lopen en dat de overheid soms zelf strenger is dan nodig. Ze zien dat graag anders.
- Een aantal andere partijen vindt dat er **te veel nadruk wordt gelegd op elektrisch rijden**, waar het gaat om duurzaamheid en CSR. Andere duurzaamheidsthema's, zoals een bloeiend mkb in binnensteden, eerlijke kansen voor alle marktpartijen en een toegankelijke en inclusieve horecasector voor iedereen, sneeuwen onder.
- Afnemers (horecaondernemers) geven aan dat ze volop bezig zijn met **duurzaamheid**. Grotere afnemers nemen daarin ook logistiek en transport mee. Kleinere afnemers doen dat niet; voor hen ligt logistiek en transport in eerste instantie buiten de scope van hun bedrijf. Ze zoeken duurzaamheid wel in maatregelen rondom personeelsbeleid, energie en duurzame materialen.
- De belangrijkste hobbel die door de geïnterviewden is genoemd rondom deze problematiek is dat de overheid nog niet de **randvoorwaarden** heeft gecreëerd voor elektrisch rijden. De stroomvoorziening is het grootste probleem. Een overheid die de markt al wel vraagt te investeren in een omslag, zonder daarvoor de basisvoorwaarden te creëren of te garanderen dat die er over vijf jaar zijn, maakt zichzelf niet geloofwaardig, vindt een aantal marktpartijen.

“

De overheid legt als het gaat om duurzaamheid vooral de nadruk op elektrisch rijden. Ze denkt niet na over een bloeiend mkb en een toegankelijke en inclusieve horecasector voor iedereen, wat ook duurzaamheid is.

”

3.6 OVERIGE ZAKEN

Naast de in dit hoofdstuk al genoemde problematieken die naar voren komen uit de vooronderzoeken is er ook een aantal andere problematieken genoemd rondom foodservicelogistiek in de interviews, die we hieronder kort weergeven.

3.6.1 VERHARDING

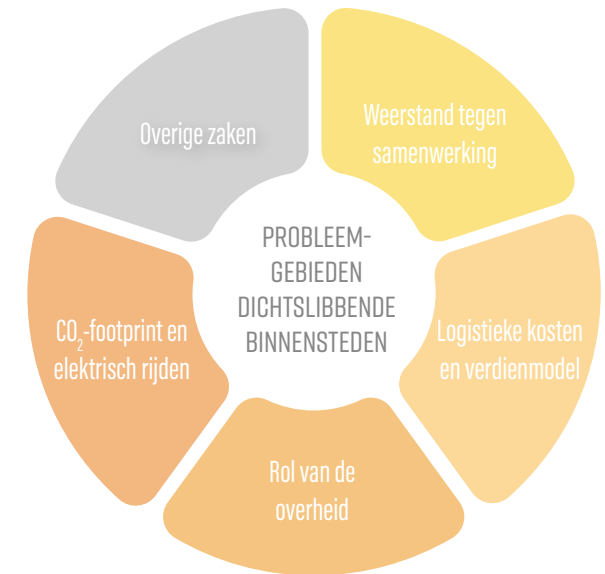
In meerdere interviews komt naar voren dat **de maatschappij verhardt**. Voorbeelden daarvan zijn een toenemend aantal klachten van stadsbewoners over vrachtwagens en koelmotoren die lawaai maken, boa's in steden die strenger handhavend optreden en horecagasten die hun beklag doen en harder worden in hun taal en gedrag. De tijd van samen dingen bespreken of soms een oogje toeknippen lijkt te veranderen. Dat past niet bij de horecacultuur van gastvrijheid en samen dingen bespreken. Die ontwikkeling zien geïnterviewde partijen met lede ogen aan.

3.6.2 HET ONTBREKEN VAN EEN GEZAMENLIJKE VISIE VANUIT DE MARKT

Een **ontbrekende gezamenlijke visie vanuit de markt** is één van de oorzaken waarom de problematiek van volle binnensteden, waar Foodservice beleverd moet worden, blijft bestaan. Marktpartijen denken verschillend over de thematiek en zijn in eerste instantie met hun eigen bedrijf en hun eigen omzet en winst bezig, wat ze ook moeten om te kunnen voortbestaan. Eén van de geïnterviewde bedrijven benoemde het als 'het ontbreken van ketendenken'. "Het is ieder voor zich in deze markt. Terwijl een probleem rondom logistiek in de binnenstad om vervoersbewegingen drastisch te verminderen alleen maar gezamenlijk kan worden opgelost." Het lijkt een niet te nemen hobbel, als het probleem aan de markt wordt overgelaten. Innovatie lijkt een sleutelwoord, maar de toekomst is onzeker en grote partijen hebben niet alleen maar iets te winnen. Kleine partijen hebben veel te verliezen en als individueel bedrijf een hele markt in beweging brengen valt niet mee. Het is de vraag wie de handschoen oppakt.

3.6.3 HET VOORTBESTAAN VAN KLEINERE PARTIJEN IN DE MARKT

Een aantal van de grotere bedrijven oppert dat vooral de kleinere partijen geweerd moeten worden uit binnensteden. Kleinere partijen vervoeren immers vaak maar één product, wordt er gezegd. De kleinere partijen verwerpen zich door te stellen



“

Het is ieder voor zich in deze markt. Terwijl een probleem rondom logistiek in de binnenstad, waarbij het aantal vervoersbewegingen drastisch naar beneden moet, alleen maar gezamenlijk kan worden opgelost.

”

dat zij wel heel efficiënt en met goed gevulde auto's rondrijden. Zij zijn van mening dat het hun doodsteek kan worden, als zij hun lading gaan meegeven aan grote partijen. Mede omdat ze dan hun data moeten delen, waardoor de groothandel een deel van hun markt kan afsnoepen.

Hoe een oplossing te vinden die ruimte geeft aan alle bestaande marktpartijen om hun bestaansrecht te bewijzen, is een kernvraagstuk dat onvoldoende op het netvlies staat bij de overheid. Overheden praten vaak wel met grote partijen, maar niet altijd met kleinere partijen. Tegelijkertijd biedt de **urgentie van de problematiek** voor kleinere partijen juist wel kansen om te veranderen en om een sector in beweging te brengen. Eén van de geïnterviewde bedrijven verwoordde het als volgt: "Het kunnen weleens de middenpartijen zijn die voor een transitie gaan zorgen. Zij willen vooruit, al voorzien ze flinke uitdagingen voor hun verdienmodel. Dat zijn echter wel de partijen die willen nadenken en anders willen kijken, die innovatief durven te zijn. Zij kunnen weleens het verschil maken."

Hoe dan ook werpen de uitdagingen van foodservicelogistiek in binnensteden ook bestaansrecht-vragen op voor foodservicepartijen in de markt. Dat maakt duidelijk dat de thematiek van belang is voor partijen.

“
*Het kunnen wel eens de
middenpartijen zijn die voor een
transitie gaan zorgen. Dat zijn de
partijen die willen nadenken en
anders kijken, die innovatief durven
zijn. Zij kunnen wel eens het verschil
maken.*
”

4. FOODSERVICELOGISTIEK: KANSEN EN UITDAGINGEN

Analyse en conclusies

In dit hoofdstuk worden besproken probleemgebieden uit het vorige hoofdstuk en de uitkomsten van de interviews geanalyseerd aan de hand van zeven centrale uitdagingen in foodservicelogistiek. Eén voor één worden de uitdagingen weergegeven. Ook de verwachte impact ervan op de diverse foodservicestakeholders wordt inzichtelijk gemaakt.

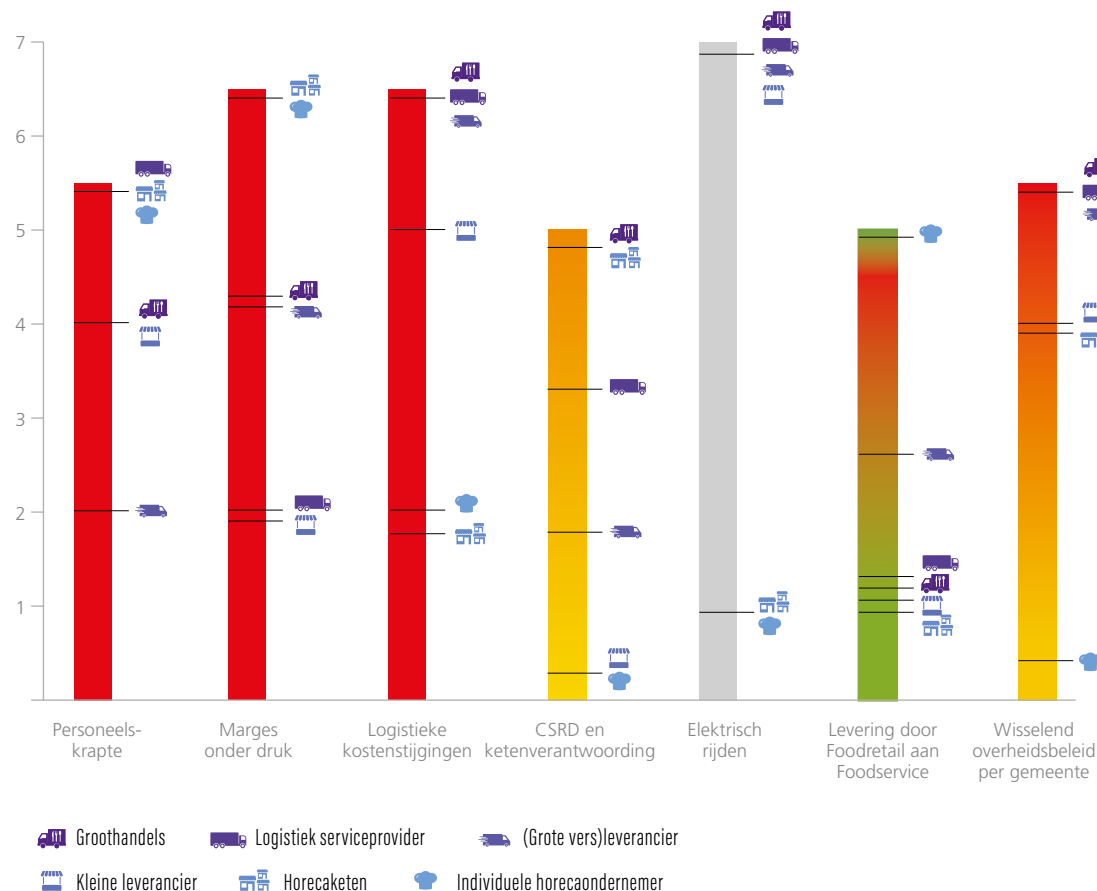
4. FOODSERVICELOGISTIEK: KANSEN EN UITDAGINGEN

Een breed gedragen conclusie trekken over de problematiek van dichtslibbende binnensteden in relatie tot foodservicelogistiek, is niet eenvoudig. Duidelijk is dat foodservicestakeholders zeer verschillend denken over de probleemgebieden en de oplossingsrichtingen die in de literatuur worden geschetst. Stakeholders zijn het erover eens dat binnensteden dichtslibben en dat dat problemen veroorzaakt. Waardoor die problemen worden veroorzaakt, hoe die opgelost kunnen worden en wie daarin welke rol speelt, daarover verschillen de meningen. Naar aanleiding van de interviews met de stakeholders zijn er zeven thema's/uitdagingen te benoemen rondom het thema foodservicelogistiek in dichtslibbende binnensteden. Deze thema's hebben impact op alle foodservicestakeholders.

Een compleet beeld van de impact van de zeven thema's is er nog niet. Dat het thema foodservicelogistiek in binnensteden actueel is en impact heeft op de hele sector is echter wel duidelijk. Het thema is verweven met andere uitdagingen die zichtbaar zijn in de markt.

In dit hoofdstuk analyseren we de belangrijkste zeven uitdagingen in foodservicelogistiek. In het staafmodel hiernaast staan die zeven uitdagingen en de impact ervan op het hele speelveld van foodservicelogistiek. De kleuren geven aan of de impact overwegend positief of overwegend negatief is. Elke stakeholder heeft een plek in alle staven, wat een indicatie geeft van de impact van die uitdaging voor de betreffende stakeholder. Hierna volgt per thema een toelichting.

ZEVEN UITDAGINGEN EN HUN IMPACT OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



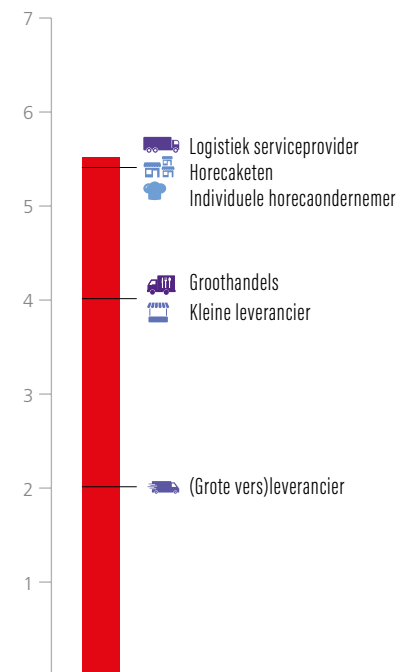
Figuur 7. Per staaf wordt de impact van de uitdaging weergegeven op de hele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De kleuren geven aan of de ontwikkeling overwegend negatief (rood), licht negatief (oranje), neutraal (geel), onbekend (grijs), positief (groen) of een mix daarvan is. De plaatsing van de iconen op elke staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservicestakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

4.1 PERSONEELSKRAPTE

Personeelskrapte is een actueel thema dat impact heeft op foodservicelogistiek. Personeelskrapte speelt niet alleen in de horeca, maar is ook binnen transport en logistiek een belangrijk thema. Het vinden van chauffeurs is een uitdaging.

- Sommige leveranciers kiezen ervoor om met kleinere bussen, waarvoor een B-rijbewijs vereist is, te blijven rijden. De vijver voor het vinden van chauffeurs is dan veel groter. Zo kan de personeelskrapte in de markt zomaar meewegen in de strategische keuzes die foodservicestakeholders maken voor het organiseren van hun logistiek in de toekomst.
- De grootte van een bus speelt een rol in de afweging of er wordt omgeschakeld naar elektrisch vervoer. Elektrische bussen zijn zwaarder en kunnen minder lading meenemen dan voertuigen die op fossiele brandstof rijden. Stakeholders vrezen onvoldoende personeel te kunnen vinden voor grotere voertuigen. Aan de andere kant zorgen kleinere voertuigen voor extra kosten, doordat daarvoor meer personeel nodig is. Het is dus kiezen uit twee 'kwaden'.
- Door personeelskrapte kijken groothandels en logistiek dienstverleners extra kritisch naar het serviceniveau dat ze bieden. Een vrachtwagen met chauffeur kost al snel €85 per uur. Als een vrachtwagen een half uur stilstaat, omdat de chauffeur moet lossen en een bestelling moet opruimen, kost dat veel geld. Uit de interviews blijkt dat chauffeurs minder bereid zijn de extra servicetaken te verrichten bij moeilijk bereikbare horecazaken.
- Het serviceniveau aanpassen plaatst groothandels en logistiek dienstverleners voor een dilemma. Als ze daarvoor kiezen, bestaat de kans dat de horecaondernemer overstapt naar een concurrent.
- Ook voor horecaondernemers vormt personeelskrapte een thema rondom logistiek bij de afweging om meer of minder bestellingen laten komen. Vaak ruimt keukenpersoneel een bestelling in en dat speelt een rol in het dagritme van chefs. Lang niet altijd is er voldoende personeel aanwezig om de bestelling in te ruimen. Het is een zoektocht voor ondernemers om de logistiek in eigen huis goed te organiseren.
- De gestegen personeelskosten - hogere minimumlonen - spelen eveneens een rol. Het salarishuis van veel foodservicebedrijven is hierdoor veranderd. In combinatie met uitdagende marktomstandigheden en het tekort aan personeel zorgt dit voor een flinke uitdaging.
- Personeelskrapte biedt behalve uitdagingen ook kansen. Werkprocessen kunnen op een andere manier worden ingericht en er ontstaat ruimte om na te denken over innovatie en vernieuwing. Dat laat onverlet dat ook voor de foodservicelogistiek een tekort aan goed en geschoold personeel een van de belangrijkste uitdagingen is.

IMPACT PERSONEELSKRAPTE OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 8. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De rode kleur geeft aan dat de ontwikkeling overwegend negatief is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservicestakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

Een tekort aan goed en geschoold personeel is één van de belangrijkste uitdagingen, ook voor foodservicelogistiek.

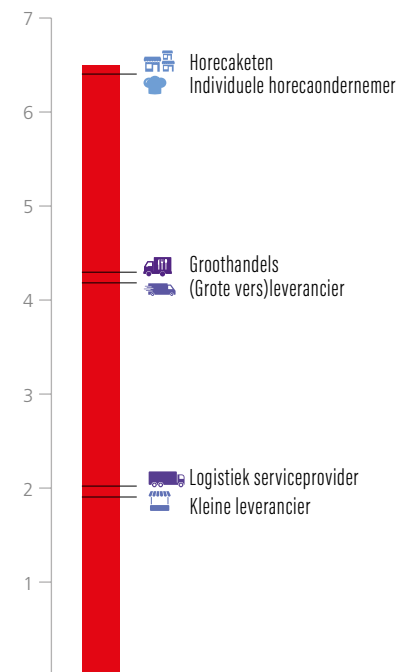
4.2 MARGES ONDER DRUK

In de afgelopen jaren kende de foodservicemarkt diverse kostenstijgingen. Inkoop, huisvesting, energie, personeel, logistiek en transport; bijna alle prijzen zijn gestegen. Diverse stakeholders geven aan dat het de kunst is om de vuistregels voor de margeverdeling¹ op hetzelfde niveau te houden. Enkele stakeholders hebben de vuistregels voor de margeverdeling moeten verschuiven in de afgelopen jaren. Eén lijn is er niet te trekken in de keten, want omvang, locatie en gezondheid van individuele bedrijven maken verschil.

Horecaondernemers en horecaketens hebben een marge-uitdaging

- Horecaondernemers hebben te maken (gehad) met stijgende prijzen op alle onderdelen van hun verdienmodel. Het meest van alle stakeholders hadden ze last van de stijgende personeelskosten de afgelopen jaren.
- De marktomstandigheden zijn nog altijd pittig voor ondernemers. Consumenten zijn terughoudend; ze letten op hun bezoekfrequentie en hun gemiddelde besteding per bezoek. Een deel van de horecaondernemers is bovendien nog bezig met het aflossen van coronaschulden.
- Alle prijsstijgingen verwerken in de verkoopprijzen is een risico. Het prijsverschil tussen Foodretail en Foodservice neemt weer toe, blijkt uit cijfers van het FSIN (zie figuur 10). Het blijft een uitdaging om volumes te laten groeien in horecazaken.
- Om stijgende inkoopkosten het hoofd te bieden, liggen er voor horecaondernemers kansen in het gezamenlijk inkopen van producten of diensten die voor iedereen hetzelfde zijn, zoals afvalinzameling en gezamenlijk inkopen. Samen optrekken in een stad of vestigingsgebied kan helpen om betere inkoopvoorwaarden te bedingen. Onderling vertrouwen is hierbij wel belangrijk. Horecaondernemers staan niet direct te springen om samen op te trekken, maar weten ook dat ze zichzelf in de vingers snijden als ze niet meer aandacht schenken aan hun inkoopproces.
- Horecaondernemers kunnen op het gebied van foodservicelogistiek terrein winnen als zij hun bestellingen meer clusteren. Sommige groothandels hanteren al een minimale ordergrootte. Horecaondernemers geven zelf echter aan dat zij nog weinig aandacht schenken aan het aantal wekelijkse bestellingen en de hoeveelheid vervoersbewegingen die zij creëren. Wel zeggen zij er zeker open te staan om het aantal bestellingen te beperken als dat financieel voordeel oplevert.
- Horecaketens staan voor dezelfde uitdagingen als ondernemers met één of enkele horecazaken. Wel hebben ketens al veel oog voor kosten, efficiency, inkoop en logistiek. Ketens zijn goed georganiseerd en hebben een afdeling die deze onderwerpen regelt of voorbereidt, zodat hun vestigingen of franchisenemers daar niet te veel tijd en aandacht aan hoeven te schenken.

IMPACT VAN MARGES DIE ONDER DRUK STAAN OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 9. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De rode kleur geeft aan dat de ontwikkeling overwegend negatief is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservice stakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

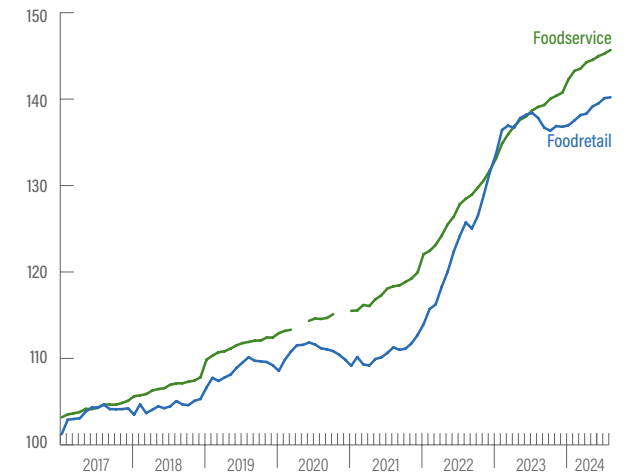
1. Met marges bedoelen we in dit onderzoek de marges binnen het verdienmodel van foodservice stakeholders.

Uitdagingen voor horeca-outlets hebben effect op verdienmodel leveranciers en groothandels

- Leveranciers en groothandels hebben ook te maken (gehad) met stijgende kosten op allerlei gebieden. Voor hen is het ook een zoektocht om uit te vinden hoe kosten kunnen worden doorberekend aan afnemers en waar zij zelf kunnen sleutelen aan de kosten.
- Een horecamarkt die worstelt met slecht weer en met schommelingen in volume leidt ook tot uitdagingen voor leveranciers en groothandels. Lagere volumes betekenen dat er minder wordt ingekocht door afnemers. Leveranciers en groothandels blijven echter wel dezelfde service bieden en dat is kostbaar.
- Groothandels en leveranciers hebben sinds corona ook te maken met een verandering van het horecalandschap. Steeds meer horecazaken zijn één of twee dagen per week extra gesloten. Het resulteert in ander bestelgedrag en meer piekmomenten voor de logistiek. Voor groothandels en leveranciers betekent dit dat er een uitdaging ontstaat in het organiseren van hun eigen operatie en logistiek.
- Groothandels zijn van oudsher partijen die horecabedrijven ontzorgen door de beste prijs te regelen en producten gebundeld te leveren, zodat horecaondernemers zich daar niet om hoeven te bekommeren. Door de stijgende prijzen worden horecaondernemers echter kritischer op groothandels, die minder inkoopkracht hebben dan Foodretail. Het is een uitdaging om ook in deze tijd de toegevoegde waarde als ontzorgende partij, ook op het gebied van prijs, goed te blijven invullen voor de horeca.
- Leveranciers van verse producten hebben de prijzen flink zien stijgen. Daarvoor is begrip in de markt, maar de concurrentie van groothandels die ook versproducten leveren is groot. Groothandels benaderen afnemers actief met aanbiedingen en kortingen. Voor leveranciers van verse producten is het de uitdaging om hun onderscheidend vermogen te etaleren aan afnemers door productkwaliteit, service, advies en inspiratie en een gezonde prijs te bieden.
- Leveranciers van verse producten lijken minder last te hebben van de consequenties van de stijgende prijzen dan overige leveranciers. Ook zij hebben te maken met prijsstijgingen, maar er lijkt in de markt meer begrip te zijn voor prijsstijgingen van verse producten. Dat begrip is er niet voor bijvoorbeeld A-merk-leveranciers, die niet rechtstreeks leveren, maar dat doen via groothandels. A-merk-leveranciers hebben door stijgende prijzen sneller een imago-probleem, dat is versterkt in de tijd van corona. Toen werd namelijk zichtbaar dat een A-merk-fabrikant in Foodservice hogere marges heeft dan in Foodretail, waardoor het beeld ontstond dat 'in Foodservice het geld wordt verdiend'. Het is de vraag of dat beeld helemaal terecht is, maar het is hoe dan ook een uitdaging. Ook zijn er internationaal prijsverschillen tussen producten van A-merk-fabrikanten. Groothandels kunnen hierop inspelen door huismerken te ontwikkelen en voor leveranciers is het een uitdaging en een kans om met horecaondernemers samen een merk op te bouwen.
- Logistiek dienstverleners hebben net als andere stakeholders te maken met stijgende prijzen en ook voor hen is het een uitdaging de marges op peil te houden. Zeker in de komende jaren worden voor logistiek dienstverleners flinke kostenstijgingen verwacht door de energietransitie. Meer daarover in de volgende paragrafen.

PRIJS IN FOODSERVICE STIJGT SNELLER

Prijswontwikkeling Foodservice en Foodretail, 2017-2024



Figuur 10. In de grafiek is de CPI-prijswontwikkeling van Foodservice en Foodretail weergegeven van januari 2017 tot en met augustus 2024. Onder Foodretail valt het segment voedingsmiddelen en alcoholvrije dranken. Foodservice omvat restaurants, cafés en dergelijke. Bij de ontwikkeling van Foodservice zijn niet de segmenten hotels, motel, bungalowparken, campings en herbergen meegenomen. Na corona liepen de prijzen in Foodretail harder op dan in Foodservice. Sinds de tweede helft van 2023 maakt Foodservice een inhaalslag en stijgen de verkoopprijzen in Foodservice harder. Belangrijke oorzaak is de loonsverhoging in Foodservice in januari 2024.

Bron: CBS / FSIN

Prijswontwikkelingen op alle niveaus zorgen in combinatie met pittige marktomstandigheden voor uitdagingen voor alle foodservice stakeholders.

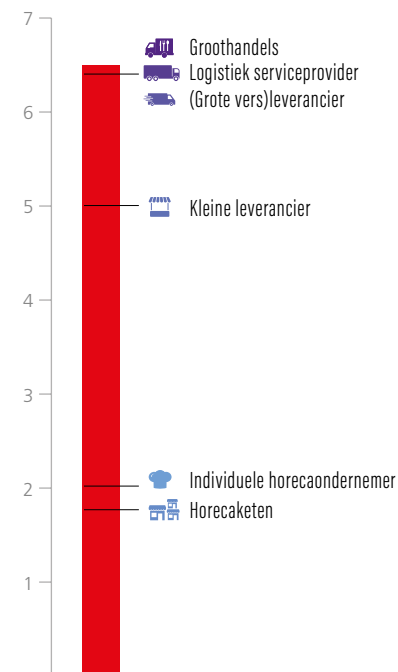
4.3 LOGISTIEKE KOSTENSTIJGINGEN

We zoomden al in op de verschillende marges als gevolg van de kostenstijgingen. Omdat logistieke kostenstijgingen van invloed zijn op de gehele foodservicemarkt, besteden we in deze paragraaf specifiek aandacht aan logistieke kostenstijgingen.

- Naast alle andere kosten zijn de kosten voor logistiek in de afgelopen tijd ook flink gestegen. De komende jaren zullen deze kosten nog verder toenemen, door de omslag naar elektrisch vervoer. Groothandels en logistiek dienstverleners verwachten tientallen procenten toename tot zelfs een verdubbeling van de logistieke kosten. De verwachting is dat de stijging van logistieke kosten op termijn weer zal stabiliseren.
- Doordat de markt volop in ontwikkeling is en het transport door de omslag naar elektrisch rijden volledig verandert - net als het aanbod van aanbieders van brandstof (nu nog fossiel, straks stroom) - is niet te zeggen hoeveel de post logistieke kosten binnen het verdienmodel van foodservicestakeholders zal wijzigen. Er is een enorme transitie gaande, die impact heeft op de hele keten.
- Groothandels, logistiek dienstverleners en grote (vers)leveranciers zitten al midden in de transitie en beramen zich op de kosten en hun toekomstige verdienmodel.
- Voor kleinere leveranciers is het de vraag hoe zij hun logistiek gaan organiseren. Zij hebben nog geen zicht op de kosten daarvan en hoe de impact zal zijn op hun verdienmodel en op de prijzen die ze hanteren.
- Ook horecaketens zijn zich bewust van de logistieke kostenstijgingen. Zij kiezen leveranciers en samenwerkende partijen vaak op basis van een aanbesteding, waarvan de logistieke kosten onderdeel zijn. Op die manier hebben zij nu al inzichtelijk wat logistiek kost en zijn zij zich nu ook al bewust van alle logistieke veranderingen die eraan komen. De ketens staan goed voorgesorteerd voor de tijd die komt.
- Individuele horecaondernemers hebben geen zicht op de logistieke kosten, die verborgen zijn in de totale prijs. Groothandels maken die kosten ook niet graag transparant, omdat ze onderdeel zijn van hun concurrentiepositie.
- In de gehele markt stijgen de logistieke kosten ook door venstertijden die door gemeenten zijn ingevoerd. Hierdoor ontstaat een enorme uitdaging voor logistiek dienstverleners, groothandels en leveranciers om al hun afnemers in binnensteden op tijd te leveren.
- Marktpartijen zijn volop in gesprek met gemeenten over het verruimen van venstertijden, naarmate er meer elektrisch vervoer komt. Echter, dat lost het probleem van de dichtslibbende binnensteden niet op. De venstertijden dienen immers ook om te voorkomen dat stadscentra te druk worden en om de veiligheid te garanderen.

Logistieke kosten stijgen de komende jaren naar verwachting voor alle partijen als gevolg van de transitie naar elektrisch rijden.

IMPACT VAN LOGISTIEKE KOSTENSTIJGINGEN OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 11. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De rode kleur geeft aan dat de ontwikkeling overwegend negatief is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservicestakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

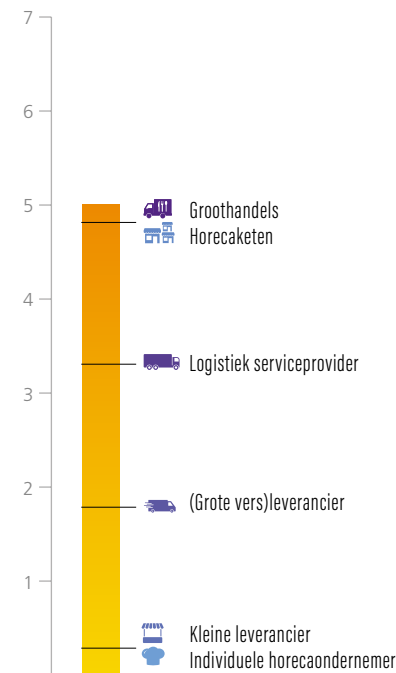
4.4 CSRD EN KETENVERANTWOORDING

De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) beschrijft de verantwoordelijkheid die bedrijven hebben om te rapporteren over duurzaamheid. Die verantwoordelijkheid stopt niet bij hun eigen bedrijf, maar is van toepassing op de hele keten.

- In 2024 is de CSRD-wetgeving¹ in werking getreden, die bepaalt dat partijen in de markt meer moeten doen aan verbetering van de duurzaamheid en daarover moeten ze ook verantwoording afleggen. Die verantwoordelijkheid stopt niet bij hun eigen bedrijf, maar geldt voor de hele keten tot aan de leveranciers en de horecabedrijven toe.
- Ook kleinere bedrijven moeten aan de slag met duurzaamheidsverbeteringen, mede door de ketenverantwoordelijkheid die wordt geëist van grote partijen.
- Naast CSRD is er nog meer Europese wetgeving in de maak, zoals de Europese ontbossingswet¹ (EUDR) die bedrijven verplicht om tot op detailniveau te registreren dat er met de producten die ze leveren of inkopen niet wordt bijgedragen aan de wereldwijde ontbossing.
- De wetgeving levert in de praktijk veel vragen en frustraties op, omdat niet altijd duidelijk is waaraan bedrijven moeten voldoen. Bovendien vergen de eisen veel administratieve handelingen. Niet zozeer de doelstellingen van de wetgeving, als wel de mate van uitvoering zorgt voor discussie en ongemak.
- Kleinere bedrijven ontsprongen vooralsnog de dans als het ging om verplichte investeringen in duurzamer vervoer, maar komen door de ketenverantwoording ook aan de beurt.
- Voor grote partijen is de wetgeving een flinke investering, die terugverdiend moet worden in een markt waarin de marges toch al onder druk staan. Het vraagt een innovatieve houding van alle partijen in de markt.
- CSRD heeft naar verwachting ook impact op de inrichting van logistieke processen.
- Hoewel de impact van de maatregelen op de hele keten nog niet is te overzien, kan CSRD ook een katalysator zijn voor veel ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.
- Enkele marktpartijen die we hebben geïnterviewd vinden dat er binnen (gemeentelijke) overheden vooral veel aandacht uitgaat naar zero-emissiezones in binnensteden, terwijl duurzaamheid veel verder gaat. Vol inzetten op zero-emissie-zones in binnensteden leidt bovendien tot nieuwe problemen, want het aantal vervoersbewegingen lijkt vooralsnog alleen maar toe te nemen.

De ingevoerde duurzaamheidswetgeving zorgt voor veel extra administratieve handelingen bij foodservicebedrijven in de hele keten. Hoewel de impact van de wetgeving op de hele keten nog niet te overzien is, kan de duurzaamheidswetgeving wel een katalysator zijn voor veranderingen in foodservice-logistiek.

IMPACT VAN CSRD EN KETENVERANTWOORDING OP FOODSERVICE-STAKEHOLDERS



Figuur 12. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De rode kleur geeft aan dat de ontwikkeling overwegend negatief is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservice-stakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

1. Zie de bijlagen voor meer informatie over CSRD- en EUDR-wetgeving

4.5 ELEKTRISCH RIJDEN

Verreweg de grootste logistieke ontwikkeling voor de komende jaren is de transitie naar elektrisch rijden; een onvermijdelijk proces. Ook hierover bestaat echter nog de nodige onduidelijkheid.

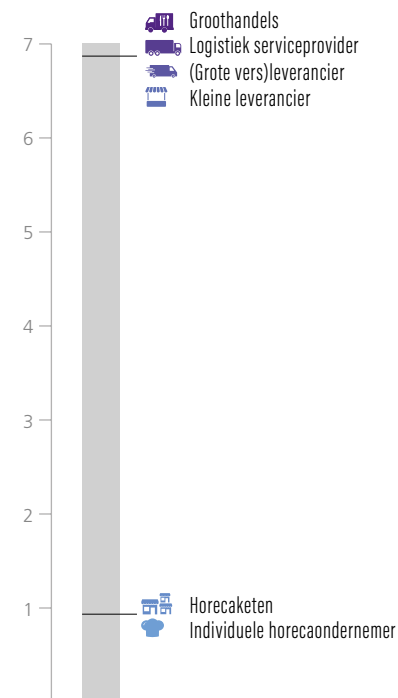
- Per gemeente verschillen de eisen die aan elektrisch rijden worden gesteld en dus is er ook sprake van verschillend beleid. Dit schept onduidelijkheid voor alle partijen die goederen transporteren, ook in Foodservice.
- De ontwikkeling van elektrisch vervoer is nog volop in ontwikkeling. De aanschafwaarden zijn wel bekend en die zijn structureel fors hoger dan de aanschafprijzen van voertuigen die op fossiele brandstof rijden. Nog onbekend is wat de levensduur is van elektrische voertuigen en daarmee is dus ook de terugverdientijd van investeringen niet duidelijk.
- Het beladingsgewicht van elektrische voertuigen is niet gelijk aan dat van voertuigen die op fossiele brandstof rijden. Elektrische voertuigen zijn zwaarder en mogen minder lading aan boord hebben. Daardoor verandert ook de logistieke puzzel voor foodservicepartijen, die goederen leveren.
- Voor alle foodservice stakeholders is de omslag naar elektrisch rijden een enorme uitdaging. Partijen gaan heel verschillend om met de mogelijkheden, ook binnen de ketenschakels. De markt zit middenin een transitieperiode.

Aan de hand van de interviews is er een korte weergave van de stand van zaken in de markt te maken

- Groothandels investeren bewust in elektrisch rijden, al doen ze dat in een verschillend tempo. Iedereen kiest zijn eigen weg en eigen tempo op weg naar veranderingen. Dit geldt voor alle zaken op het gebied van het wagenpark, wat betreft samenwerkingspartners kiezen of alles zelf doen en ten aanzien van laad- en losplaatsen.
- Logistiek dienstverleners investeren ook in elektrisch rijden, maar zijn voorzichtig. De marges zijn klein en de beschikbare elektrische voertuigen zijn nog volop in ontwikkeling. Logistiek dienstverleners zijn kritisch op de kwaliteit van elektrische voertuigen en willen niet te vroeg, maar ook niet te laat instappen. De omslag naar elektrisch rijden is voor hen een fundamentele wijziging in hun dagelijks werk en vergt bovendien een grote financiële investering. Niet alleen in de omslag van hun wagenpark, maar ook bij het creëren van een netwerk van oplaadpunten. Logistiek dienstverleners zoeken naar strategische samenwerkingspartners voor de toekomst om de investeringen markt-breed te kunnen dragen.
- Naast elektrisch rijden is op de achtergrond ook de ontwikkeling van waterstofauto's aanwezig. Die ontwikkeling blijft bijna volledig onbelicht, doordat gemeenten inzetten op elektrisch vervoer. Voor korte afstanden biedt elektrisch rijden ook meer perspectief, zo geven marktpartijen aan. Voor logistiek dienstverleners, groothandels en leveranciers die niet alleen in steden, maar ook over grotere afstanden leveren, zijn de ontwikkelingen op het gebied van waterstof belangrijk om te blijven volgen.

De transitie naar elektrisch rijden heeft impact op de hele keten en zorgt voor verschuivingen in de markt.

IMPACT VAN ELEKTRISCH RIJDEN OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 13. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De grijze kleur geeft aan dat het nog onbekend of de ontwikkeling positief of negatief is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservice stakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.
Bron: TFRC, najaar 2024

- Voor logistiek dienstverleners opent elektrisch rijden een nieuwe markt, zo lijkt het. Veel marktpartijen worstelen met de vraag hoe om te gaan met elektrisch rijden. Ze zijn op zoek naar samenwerking en ondersteuning bij de herinrichting van hun logistieke proces.
- Voor leveranciers die hun eigen logistiek verzorgen, is de omslag naar elektrisch rijden een serieus dilemma: Investeren ze zelf in de aanschaf van elektrische voertuigen en een netwerk om te laden? Of gaan ze de logistiek uitbesteden? Veel partijen stellen een besluit hierover zo lang mogelijk uit, mede door onduidelijk overheidsbeleid.

Onbegrip in de markt over positie overheid in transitie naar elektrisch rijden

- Markt-breed is er veel onbegrip en onvrede over de rol die de overheid speelt in de transitie naar elektrisch rijden.
- In de zoektocht naar meer duurzaamheid en betere leefbaarheid in binnensteden lijken (gemeentelijke) overheden volledig te focussen op de inzet van zero-emissie-zones. Die leiden echter tot meer vervoersbewegingen, zo blijkt uit de literatuur en uit de praktijk.
- De overheid profileert zich als een 'onbetrouwbare partner'. Het steeds terugkomen op beleidskeuzes geeft onduidelijkheid en frustratie voor alle partijen. Zo is er landelijk overeenstemming over uitstel van de eisen voor elektrisch rijden, maar sommige gemeenten zetten het eerder gemaakte beleid toch door. Kortgezegd komt het erop neer dat reeds gedane investeringen nu wellicht geen rendement opleveren en de onduidelijkheid blijft voor bedrijven die nog moeten gaan investeren. De overheid geeft geen solide basis waarop marktpartijen hun beleid kunnen bouwen.
- Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor het creëren van genoeg brandstof, in de vorm van stroom- en oplaadpunten, maar het stroomnet is vol. Heel grote bedrijven vinden daar oplossingen voor, maar voor middenpartijen en het mkb is het volle stroomnet een probleem.
- Hoewel grote marktpartijen regelmatig met gemeenten in gesprek zijn, lijkt echte samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven te ontbreken.
- Gemeentelijke overheden focussen zich in pilots en onderzoeken veelal op de korte keten (zie hoofdstuk 5). De bestaande marktpartijen geven aan dat daar weinig te winnen is. Voor samenwerking in de gehele keten moet over de grenzen van de gemeenten heen worden samengewerkt; provincie-breed of zelfs landelijk.
- Binnen de overheid is er te weinig kennis over foodservice-logistiek en over de volumes die dagelijks in binnensteden worden bezorgd. Marktpartijen willen dat er ook binnen de overheid meer kennis ontstaat over deze zaken.
- Om binnensteden leefbaar te houden, heeft de overheid ook een verantwoordelijkheid naar het hele bedrijfsleven toe. Door de snelheid van de transitie naar elektrisch rijden - zonder dat er randvoorwaarden zijn gerecreëerd - komen vooral middenpartijen in de markt voor heel grote (financiële) uitdagingen te staan. Dat blijkt duidelijk uit de interviews. Ook hier is een rol weggelegd voor een stimulerende en verbindende overheid, die ervoor zorgt dat alle partijen, groot en klein, dezelfde kansen hebben om mee te komen in de transitie naar elektrisch vervoer.

De overheid profileert zich in de transitie naar elektrisch rijden als een onbetrouwbare partner, terwijl ze een belangrijke rol heeft om te zorgen dat alle partijen, groot en klein, dezelfde kansen hebben om mee te komen.

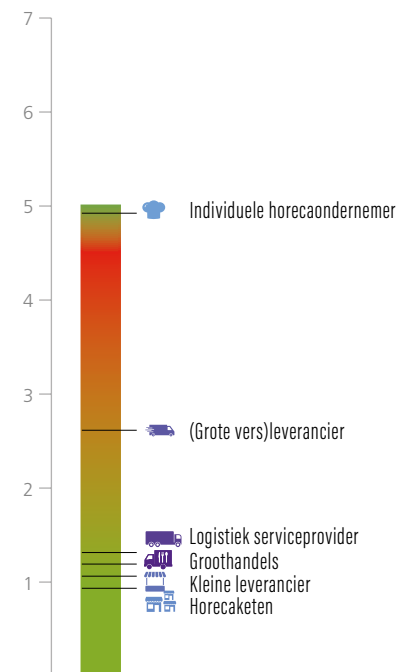
4.6 LEVERING DOOR RETAIL AAN FOODSERVICE

Een weinig belichte ontwikkeling in de markt van foodservicelogistiek is de opkomst van retail (supermarktorganisaties en speciaalzaken) als zelfstandig leverende partij aan ondernemers in Foodservice; ook in binnensteden.

- Ondernemers in Foodservice kunnen een deel van hun assortiment ook zonder veel moeite bestellen bij (online-) supermarkten en speciaalzaken, die producten (bijvoorbeeld frisdranken en houdbare alternatieven voor melk, zoals sojamelk, amandelmelk, havermelk) bezorgen. De prijsverschillen tussen supermarkten en groothandels zijn soms groot, waardoor het lucratief kan zijn om een deel van het assortiment bij een supermarkt in te kopen.
- Foodretail die levert aan het bedrijfsleven is een ontwikkeling die al jaren gaande is. Voorbeelden zijn kinderopvangorganisaties of bedrijven die geen eigen cateraar hebben, maar die wel eten en drinken faciliteren voor medewerkers; dit soort spelers maakt gretig gebruik van bezorging door foodretailers.
- Horeca die wordt beleverd door foodretailers is voor velen nieuw, maar toch al wel een aantal jaar gaande. Het FSIN schat in dat het marktaandeel van Foodretail in het leveren aan Foodservice inmiddels 6,2% is (zie hoofdstuk 1).
- Door middel van lage prijzen en transparante logistieke kosten en voorwaarden, is Foodretail voor een deel van de markt en voor een deel van het assortiment inmiddels al een concurrent geworden van groothandels en sommige leveranciers. Foodretailers hebben door de omvang van hun organisaties over het algemeen ook betere inkoopcondities dan groothandels.
- Voor foodservicelogistiek heeft deze ontwikkeling op het eerste oog geen directe consequenties. Wel neemt hierdoor het aantal verkeersbewegingen in binnensteden verder toe. Horecaondernemers krijgen er immers nóg een nieuwe leverancier bij.
- Door de groeiende populariteit van leveringen door Foodretail kan er meer aandacht ontstaan voor productprijzen en logistieke kosten als onderdeel van de totale prijs.
- Groothandels maken zich opmerkelijk genoeg weinig zorgen over de groei van deze ontwikkeling, terwijl die op termijn schadelijk kan zijn voor hun eigen marktpositie.
- De levercondities van foodretailers kunnen er bij groothandels en leveranciers toe leiden dat die zich gaan herbezinnen op de service en op een efficiënte manier van bezorgen. Het is een boeiende ontwikkeling om te volgen en een kans voor horecaondernemers om hun marges in een deel van hun assortiment te verbeteren.

Het aantal leveringen door Foodretail aan horecabedrijven groeit gestaag. Het is een ontwikkeling met mogelijk een flinke impact op de bestaande markt.

IMPACT VAN LEVERING DOOR RETAIL AAN FOODSERVICE OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



Figuur 14. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De kleur geeft aan of de ontwikkeling positief (groen) of negatief (rood) is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservice stakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.

Bron: TFRC, najaar 2024

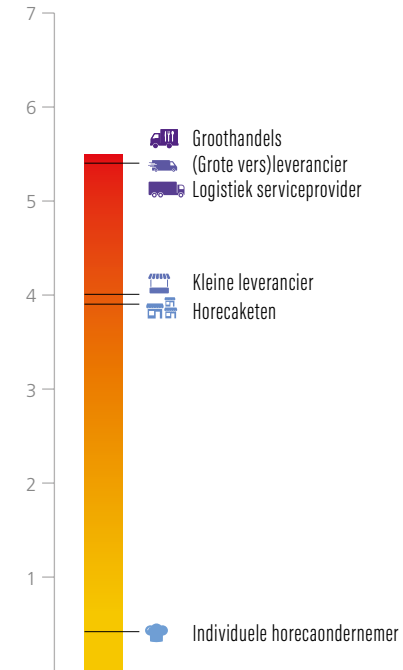
4.7 WISSELEND (GEMEENTELIJK) OVERHEIDSBELEID

De thematiek rond foodservicelogistiek in binnensteden is deels ook het terrein van gemeentelijke overheden. Gemeenten hebben veel vrijheid om hun eigen beleid te maken en uit te voeren. Dat levert flinke uitdagingen op voor foodservicestakeholders.

- Door de toenemende aandacht voor duurzaamheid en klimaat, in combinatie met leefbare binnensteden, zijn gemeentelijke overheden aan zet om maatregelen te treffen.
- De maatregelen verschillen per gemeente, afhankelijk van de politieke kleur van gemeenten en de praktische situatie ter plekke. Zo kampt Amsterdam met verzakkende kades, waar wel geleverd moet worden.
- Elke gemeente neemt individueel maatregelen. Hoewel gemeenten zeggen onderling samen te werken en van elkaar te leren, ervaren foodservicestakeholders dat in de praktijk niet. Het kost hen veel tijd en werk om de maatregelen en ontwikkelingen per gemeente bij te houden.
- Gemeenten spreken bovendien lang niet altijd de taal van ondernemers en daardoor worden ondernemersbelangen ook niet altijd voldoende meegewogen in de keuze voor maatregelen. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor foodservicepartijen.
- In de paragraaf over elektrisch rijden kwam de rol van de overheid al uitvoerig aan bod. Duidelijk is dat de overheid zich in het vraagstuk rondom duurzaamheid en energietransitie positioneert als een 'onbetrouwbare partner', die zich focust op enkele speerpunten en die beleidskeuzes regelmatig terugdraait of aanpast.
- Eerder werd ook al duidelijk dat foodservicestakeholders wel naar de overheid kijken als aanjager van ontwikkelingen. Eenduidigheid in beleid en centrale maatregelen zijn daarin belangrijk, net als een goede afstemming met het bedrijfsleven. Binnen de overheid is er een gebrek aan kennis op het gebied van foodservicelogistiek. Hoe de logistiek is georganiseerd, volumes die dagelijks vervoerd worden en andere vraagstukken die ondernemers dagelijks bezighouden, zijn 'onbekend terrein' voor beleidsmakers en ambtenaren, die geacht worden beleid te maken waarmee foodservicestakeholders moeten werken. De huidige situatie rondom de transitie pleit voor een betere afstemming tussen overheid en bedrijfsleven. Hierbij gaat het dan niet alleen om wat de grote bedrijven willen, maar juist ook om wat werkt voor de kleinere (mkb-)bedrijven.

De thematiek rond foodservicelogistiek vraagt om een actieve en verbindende overheid met centraal en eenduidig beleid waar mogelijk. Daartoe heeft de overheid kennis en inzicht in de markt nodig. Hier ligt een belangrijke taak en uitdaging voor de komende jaren.

IMPACT VAN WISSELEND OVERHEIDSBELEID OP FOODSERVICESTAKEHOLDERS



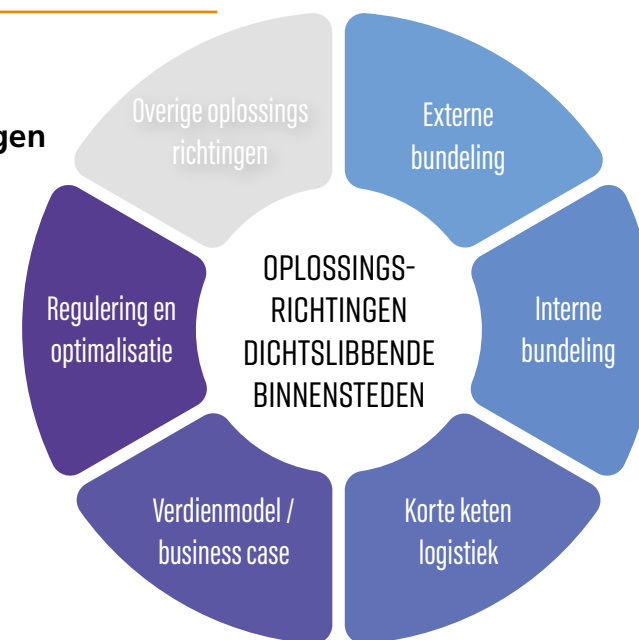
Figuur 15. De staaf geeft de impact van de uitdaging weer op de gehele foodservicemarkt. Hoe groter de staaf, hoe meer impact. De kleuren geven aan of de ontwikkeling overwegend negatief (rood), licht negatief (oranje), neutraal (geel) of een mix daarvan is. De plaatsing van de iconen op de staaf geeft weer hoe groot de impact van de uitdaging is op de betreffende foodservicestakeholder (hoe hoger, hoe groter). De hoogte van de staaf en de plaatsing van de iconen is een inschatting, gebaseerd op de uitkomsten van de interviews.

Bron: TFRC, najaar 2024

5. OPLOSSINGSRICHTINGEN FOODSERVICELOGISTIEK

Op weg naar het oplossen van de problematiek van dichtslibbende binnensteden

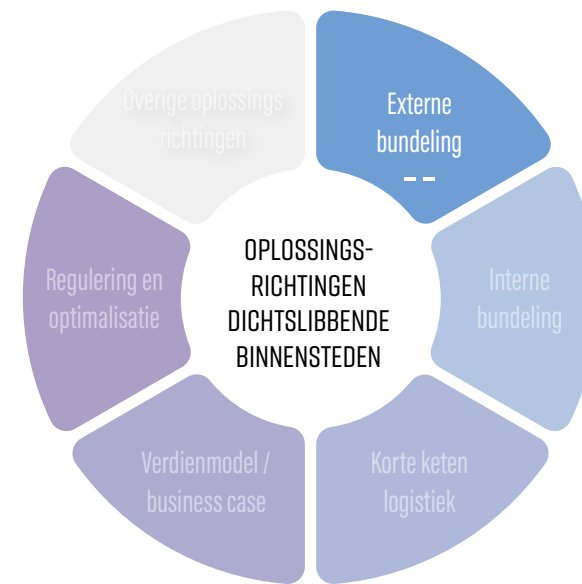
In dit hoofdstuk wordt benoemd welke oplossingsrichtingen zichtbaar worden in de onderzoeken die al zijn gedaan naar foodservicelogistiek in relatie tot dichtslibbende binnensteden. Die oplossingsrichtingen zijn geclusterd in vijf thema's en getoetst aan de visie van de markt.



5.1 EXTERNE BUNDELING

De oplossingsrichting die de meeste impact lijkt te hebben, die steeds naar voren komt en waarnaar ook in gemeenten wordt gekeken, is externe bundeling. De partijen verstaan onder externe bundeling soms wel verschillende dingen. Veel gemeenten zien het als een mogelijkheid om goederenstromen, ook voor de horeca, aan de rand van steden te verzamelen in centrale hubs. Met een gebiedsgerichte aanbesteding zou er dan één partij per stad nodig zijn om de goederen de stad in te rijden. Er zijn veel nuances en verschillen in de betekenis en omvang van externe bundeling, maar de genoemde variant is met alle geïnterviewde partijen besproken. Over deze oplossingsrichting blijven nog altijd veel meningsverschillen bestaan, ook onder de stakeholders. Er wordt getwijfeld aan de haalbaarheid van dit thema.

- In theorie is externe bundeling een werkbare oplossing, maar wenselijk is het niet volgens de meeste geïnterviewde bedrijven. Het risico bestaat dat de **concurrentiepositie verzwakt** en niemand vindt het een prettige gedachte om minder in contact te staan met klanten.
- Een groothandel geeft aan: “Externe bundeling zoals gemeenten dat bezien, vraagt om nieuwe hubs, nieuwe panden en dus om veel nieuwe ruimte. Dat leidt tot een forse stijging van ketenkosten. Grote volumes overslaan is daarnaast niet van toegevoegde waarde. Het is bovendien maar de vraag of het juridisch haalbaar is om deze vorm van bundeling af te dwingen.”
- De grotere groothandels vinden externe bundeling geen oplossing voor zichzelf, maar wel voor kleinere partijen. De grote spelers hebben hun zaken immers al **efficiënt geregeld**. Ze beschikken immers zelf al over centrale hubs aan stadsranden, die efficiënt zijn ingericht om bestellingen zoveel mogelijk gebundeld en in de meest optimale en duurzame route bij klanten af te leveren.
- Kleine leveranciers vinden soms het tegenovergestelde en stellen dat bundeling juist een aangelegenheid is voor grote partijen, omdat voor **kleine partijen** het vervoer gemakkelijk **optimaal** te regelen is.
- Er zijn ook partijen - niet alleen kleine partijen - die met een kritische blik naar hun eigen operatie kijken. Ze vinden zichzelf niet efficiënt genoeg en denken dat bundeling zeker een goede oplossing kan zijn. Wel maken ze zich zorgen over de **randvoorwaarden** die er moeten komen in het geval van bundeling (zie volgende pagina).
- Afnemers vinden het niet belangrijk wie de producten levert, mits alles **goed is geregeld**, conform onderlinge afspraken.
- Een deel van de ondervraagden denkt dat dit de **toekomst wordt voor Foodservice** en dat het ook de enige manier is om in de praktijk minder verkeersbewegingen in binnensteden te bewerkstelligen.



De plussen en/of minnen geven aan hoe stakeholders de haalbaarheid van de oplossingsrichting inschatten.

“
Externe bundeling zoals gemeenten dat bezien, vraagt om nieuwe hubs, nieuwe panden en dus om veel nieuwe ruimte. Dat leidt tot een forse stijging van ketenkosten.
”

Randvoorwaarden

Als externe bundeling wordt toegepast, moet er een aantal randvoorwaarden geregeld worden. Geïnterviewde partijen noemen zeer uiteenlopende voorwaarden. De meest genoemde:

- Het vervoer zou moeten gebeuren door een **onafhankelijke partij** om belangenverstrengeling te voorkomen.
- De **aansprakelijkheid voor voedselveiligheid** moet geregeld worden.
- Omgaan met **manco's** en artikelen die onderweg beschadigd raken moet geregeld worden.
- **Retourstromen** (emballage) moeten weer verdeeld worden over verschillende partijen. Wie regelt dat en hoe wordt dat goed geregeld? Op jaarbasis kost verlies van rolcontainers en verpakkingen een bedrijf veel geld.
- Deze manier van samenwerken vraagt veel **vertrouwen** in elkaar en in de partij die de leveringen gaat verzorgen. Dat vertrouwen is er nu nog niet.
- Er zou een onafhankelijk **white label** moeten komen, om dit te laten slagen. Het gevaar is groot dat er een monopolie ontstaat.
- Deze constructie werkt alleen als er **volledige kostentransparantie** is over leveringen in binnensteden. Reële prijsvorming is belangrijk, net als groen en duurzaam.
- Op dit moment kunnen bedrijven **tot 's avonds laat** een bestelling plaatsen voor levering de volgende ochtend. Hoe is dat te handhaven als er een extra overslag-/bundelpunt komt?
- Praktische zaken zoals **sleutelservice** en bijzonderheden per afleveradres zijn nu bekend bij chauffeurs van leveranciers, groothandels en logistiek dienstverleners. Dat moet straks ook centraal geregeld worden.
- Er wordt onderschat hoeveel **leverpunten** er zijn en hoeveel **volume** er elke dag steden in wordt vervoerd.
- Wie betaalt de **kosten van laden-lossen-overslag** van goederen? Juridisch is dit soort zaken moeilijk in te richten.
- Met wie maken afnemers en groothandels en leveranciers **afspraken over de bezorging** van goederen?
- Een andere genoemde variant van externe bundeling is het aanstellen van een regisseur stadslogistiek. In die variant wordt alle data van de betrokkenen gedeeld met een door de overheid aangestelde onafhankelijke partij, die op basis van de data bepaalt wie wanneer steden in mag. **Geen van de geïnterviewde partijen noemt deze variant wenselijk.** "Er zou dan wel erg veel kennis en macht bij één partij komen te liggen en dat zou dan wat communistisch aandoen", wordt een aantal keren gezegd.

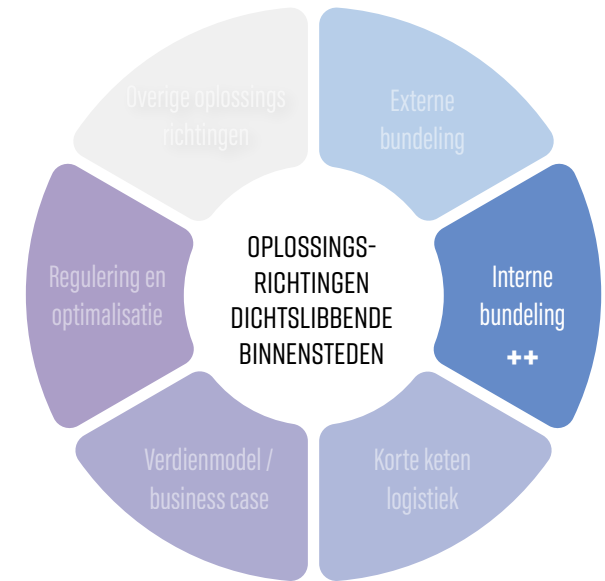
“
Door het aanstellen van een regisseur stadslogistiek zou er wel erg veel kennis en macht bij één partij komen te liggen. Dat doet communistisch aan.

”

5.2 INTERNE BUNDELING

Er is ook een mogelijkheid van interne bundeling. Daaronder wordt verstaan dat de distributie naar horeca-bedrijven wordt verbeterd, waardoor die bedrijven minder vaak hoeven te worden beleverd. Als alle partijen dat doen, daalt het aantal vervoersbewegingen. Absolute cijfers over interne bundeling zijn er niet. Er is een beroep gedaan op de parate kennis van ondervraagden, waardoor toch een afgewogen beeld ontstaat over de mogelijke impact van deze variant.

- Restaurantketens zeggen al aan interne bundeling te doen. **Efficiency** is onderdeel van hun verdienmodel en daar hoort ook goed nadenken over het aantal leveringen bij.
- Individuele horecaondernemers vinden dat interne bundeling zeker tot de mogelijkheden behoort. Er is nog **weinig aandacht** voor, doordat groothandels en leveranciers weinig eisen stellen aan leveringen en bezorging vooral als service beschouwen.
- De opvatting dat niet dagelijks leveren ten koste gaat van de versheid van producten, is **achterhaald**. Dat is de mening van horecaondernemers, maar ook een deel van de groothandels denkt er zo over. Vaker is een gebrek aan opbergruimte of de werkroutine een verstorende factor. Als een kok bijvoorbeeld een bestelling inruimt (wat nog veel gebeurt) en hij doet dat dagelijks, dan is dat een kleine moeite. Komt een bestelling maar een paar keer per week, dan resulteert dat in veel meer werk voor de kok, die zijn werkroutine dan verstoord ziet worden. Zo bestaat er van binnenuit bij bedrijven soms weerstand tegen deze oplossing. Ook moet er beter worden gepland om tijdig de producten te bestellen.
- Individuele horecaondernemers vinden dat ze te weinig worden **gecompenseerd** om deze vorm van bundeling in te voeren. Ze vinden al dat ze teveel moeten betalen aan groothandels. Wanneer ze ook nog minder service krijgen (minder leveringen), willen ze daarvoor gecompenseerd worden in prijs.
- Vrijwel alle partijen geven aan dat er **winst** te behalen is als het aantal leveringen vermindert. Op de vraag waarom dit nog niet gebeurt, antwoorden groothandels en leveranciers dat ze voorzichtig met klanten in gesprek willen gaan over deze optie. De vrees bestaat om klanten te verliezen in de **concurrerende markt**. Concurrenten blijven soms wel dagelijks leveren, zonder daarvoor extra kosten te rekenen.
- Een aantal ondervraagden zegt dat de huidige situatie voortduurt, doordat horecaondernemers gefocust zijn op **gastvrijheid bieden**. Ze zijn bij uitstek zeer flexibel en kunnen snel schakelen. Dat is andere koek dan kostentechnische aspecten en efficiency in de aanlevering plannen en investeren in opbergruimten en koelingen. Een horecaondernemer zet altijd liever een extra tafel in zijn bedrijf, dan dat hij investeert in extra opslag. Hier is nog een omslag in denken nodig.



De plussen en/of minnen geven aan hoe stakeholders de haalbaarheid van de oplossingsrichting inschatten.

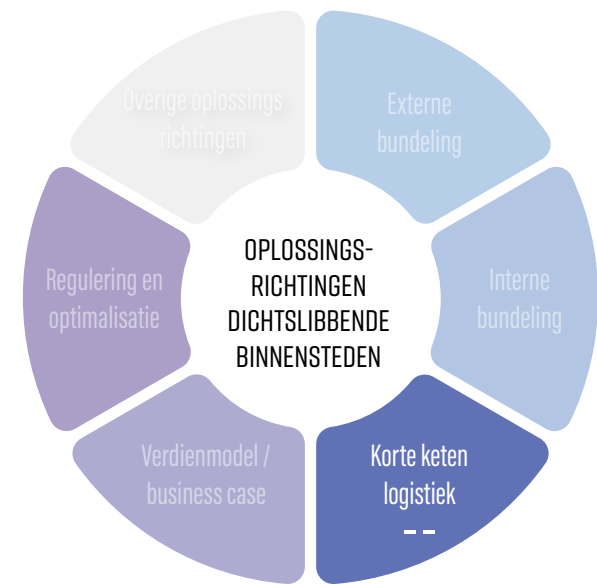
“
Een horecaondernemer zet altijd liever een extra tafel in zijn bedrijf, dan dat hij investeert in extra opslag.
”

5.3 KORTE KETEN-LOGISTIEK

Gemeentelijke overheden hebben opvallend vaak aandacht voor korte keten-logistiek als oplossingsrichting. Het betreft het bundelen van goederen van lokale leveranciers/speciaalzaken en boeren, die geleverd worden bij lokale horecaondernemers. Deze manier van levering past goed binnen de versterking van de lokale economie en bij een duurzame samenwerking in gemeenten. De variant heeft een zekere charme en staat volop in the picture als het gaat om pilots en testmogelijkheden. Marktpartijen zijn het er echter over eens dat het niet haalbaar is deze variant op grote schaal uit te voeren.

Alle geïnterviewde partijen hebben over korte keten-logistiek nagedacht en er vaak ook al uitgebreid mee getest. Ze zijn het er echter over eens dat het niet haalbaar is om deze variant op grote schaal uit te voeren met het bestaande netwerk van groothandels. Het is simpelweg te duur en de producten zijn vaak onvoldoende schaalbaar.

- Een aantal van de geïnterviewde bedrijven maakt actief gebruik van **lokale leveranciers** voor hun productaanbod. Een belangrijke voorwaarde is wel dat de leveranciers voldoende schaalgroottes kunnen bieden, zodat deze dienst haalbaar is om op te nemen in het bestaande logistieke proces. Dat is lang niet altijd het geval en dan is samenwerking met een groothandel moeilijk haalbaar.
- Een groot deel van de geïnterviewde partijen geeft aan hier geen oplossing voor te zien en dat er wellicht **nieuwe specialistische partijen** moeten ontstaan. Er worden ook diverse voorbeelden genoemd, waarmee wordt getest ten behoeve van deze vorm van logistiek (Groene Rijders, Hubbl). Dat geen van de partijen hier markt voor zichzelf ziet, is een teken aan de wand, zeggen diverse spelers zelf.
- Door het investeren van gemeenschapsgeld in **korte keten-projecten**, geeft de gemeentelijke overheid aan oog te hebben voor de lokale economie en blijft er markt voor lokale ondernemers. Die investeringen in de korte keten dragen echter niet structureel bij aan het oplossen van de dichtslibbende binnensteden, ze dienen een ander doel.



De plussen en/of minnen geven aan hoe stakeholders de haalbaarheid van de oplossingsrichting inschatten.

“

Korte keten-logistiek is gewoon niet rendabel te maken.

”

5.4 VERDIENMODEL / BUSINESS CASE

Uit vooronderzoeken komt naar voren dat horecaondernemers onvoldoende nagedenken over logistiek als onderdeel van hun verdienmodel. Moet de markt daar op een andere manier naar kijken en moet logistiek een plaats krijgen bij alle stakeholders, zodat logistiek belangrijker wordt in het denkproces? Er wordt binnen de markt verschillend gedacht over dit thema. Bovendien blijkt het niet eenvoudig logistieke kosten transparant te maken.

- Groothandels melden dat er wordt getest met een **'logistieke menukaart'**. Afnemers kunnen dan kiezen uit diverse bezorgopties en -afspraken met bijbehorende prijspakketten. Ze geven echter ook aan dat deze manier van werken ingewikkeld is en nog niet echt van de grond komt.
- Enkele groothandels en logistiek dienstverleners geven aan dat de markt nog niet 'klaar' lijkt voor transparantie in logistieke kosten en dat dat ook **moeilijk te realiseren** is. In hoofdstuk 3 werd al duidelijk dat logistieke kosten transparant maken niet gemakkelijk is. Bovendien zijn verdienmodellen van groothandels niet allemaal hetzelfde.
- Een deel van de geïnterviewden zegt dat er zeker meer aandacht moet komen voor logistieke kosten als onderdeel van het primaire proces in de horeca. Het is immers belangrijk voor het verdienmodel in de horeca en zet logistieke uitdagingen beter op de kaart. Wellicht worden er ook nieuwe oplossingsrichtingen zichtbaar als de horeca zelf ook actief gaat meedenken. De verwachting is dat horecaondernemers dit pas doen als ze daartoe een **financiële prikkel** voelen.
- Groothandels en leveranciers voelen nu nog **geen noodzaak** om actief met dit thema aan de slag te gaan. Ze zijn vooral bang iets te verliezen, in plaats van iets te winnen. Niemand wil als eerste de handschoen oppakken. Dat zorgt voor een soort status quo.
- Een geïnterviewde stelt: "Een van de redenen waarom de logistiek niet in beweging komt, is dat de eigenaar van de goederen ook zelf de logistiek voor zijn goederen **regelt**. Zo komt de markt niet in beweging."
- Horecaondernemers, zowel individueel als ketens, zijn wel te spreken over deze oplossingsrichting, om logistiek als kostenpost onderdeel te maken van het **verdienmodel** of de business case van horecabedrijven. Ketens geven aan al zo te werken en individuele ondernemers staan ervoor open om deze manier te verkennen. Groothandels zijn er sceptisch over en geven aan dat dat misschien geldt voor de grotere bedrijven of voor de innovatieve ondernemers, maar niet voor het gemiddelde 'papa en mama'-restaurant.
- Kortom, er wordt binnen de markt verschillend gedacht over dit thema. Er lijkt nog **weinig beweging** in te komen.



De plussen en/of minnen geven aan hoe stakeholders de haalbaarheid van de oplossingsrichting inschatten.

“

Logistieke kosten transparant maken kan wel, maar de markt is er nog niet klaar voor.

”

5.5 REGULERING EN OPTIMALISATIE

Een andere oplossingsrichting voor het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen in binnensteden rondom foodservicelogistiek is verdergaande regulering en optimalisatie door de overheid. Regulering is er al in de vorm van venstertijden voor leveringen en door aangewezen laad- en losplaatsen in steden. Het instellen van zero-emissie-zones wordt hier vaak in één adem mee genoemd, maar heeft een ander doel. De praktijk heeft uitgewezen dat zero-emissie-zones belangrijk zijn voor de leefbaarheid en duurzaamheid van steden, maar dat die het aantal vervoersbewegingen niet verminderen. Het thema regulering en optimalisatie biedt volgens alle geïnterviewden kansen.

- Uitbreiding van de **venstertijden** is belangrijk, zeker wanneer de volumes verder gebundeld worden in de toekomst. Door de drukte in binnensteden is het bijna niet haalbaar om leveringen binnen de geldende venstertijden te realiseren. Bovendien liggen venstertijden op ongelukkige momenten, in de vroege ochtend, als veel mensen onderweg zijn. Vanuit het oogpunt van veiligheid is dat niet wenselijk.
- Elektrisch rijden biedt de mogelijkheid om venstertijden **uit te breiden naar de late avond en nacht**, mits er goede oplossingen komen voor koelmotoren en rolcontainers die lawaai veroorzaken op de straatstenen.
- De overheid heeft door middel van regelgeving, handhaving daarvan en subsidies een belangrijke stimulerende en **aanjagende taak** voor veranderingen in de stadslogistiek en voor samenwerking op dat gebied.
- Om goede maatregelen te treffen, moeten overheid en marktpartijen elkaar **veel beter begrijpen**. Binnen overheden moet meer begrip en kennis komen over de praktijk van foodservicelogistiek en de volumes die daarin omgaan.
- Door de snelheid waarmee de overheid maatregelen doorvoert, voelen mkb-ondernemers zich soms met de rug tegen de muur gezet. De overheid zou hen met subsidies tegemoet kunnen komen in de **transitie naar elektrisch rijden**.
- Als duurzaamheid, het leefbaar maken van binnensteden en het terugdringen van het aantal verkeersbewegingen echt doelen zijn, dan moet er ook **meer aandacht komen voor efficiënte oplossingen** vanuit de sector. Dan moeten oplossingsrichtingen, zoals het creëren van corridors of plekken waar grotere voertuigen de stad in kunnen rijden om snel en efficiënt te leveren, ook serieus genomen worden.
- Overheden hebben volgens geïnterviewden ook een rol in het geven van voorlichting en het aanpakken van partijen die niet mee willen in het denkproces over efficiency en duurzaamheid. Belonen en straffen werkt en die **prikkels zijn nodig** om beweging in de markt te krijgen. Een ander deel van de geïnterviewden vindt het jammer dat de overheden nodig lijken te zijn om de markt in beweging te krijgen in plaats van dat er vanuit de sector genoeg krachten worden gebundeld om te komen tot innovatieve nieuwe oplossingen.



De plussen en/of minnen geven aan hoe stakeholders de haalbaarheid van de oplossingsrichting inschatten.

“

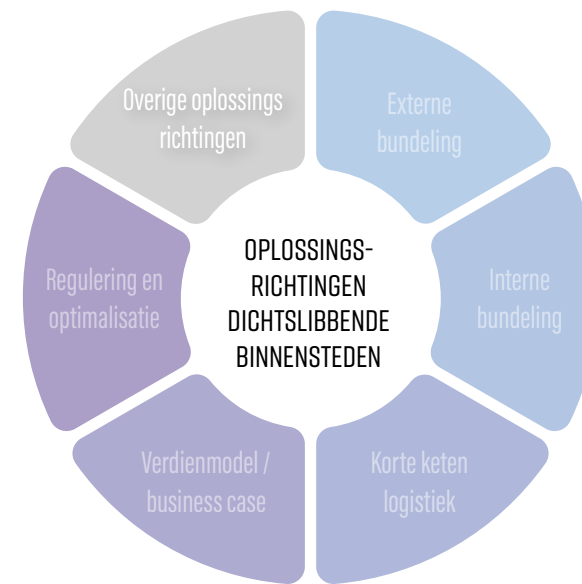
We hebben de overheid nodig om in beweging te komen. Uit onszelf doen we dat niet.

”

5.6 OVERIGE OPLOSSINGSRICHTINGEN

Tijdens de interviews kwamen ook oplossingsrichtingen ter sprake die niet direct in de vooronderzoeken terug zijn te vinden. Hoewel ze niet allemaal breed gedragen zijn, worden ze hieronder kort benoemd.

- Bij **ruimtelijke ontwikkeling** zou stadslogistiek een **kerntema** moeten zijn. Nu lijkt stadslogistiek ‘vergeten’ te zijn of op een laag pitje te staan. Daardoor ontstaan problemen. Steden zijn van oorsprong ontstaan vanuit handel. Die opvatting mag terugkomen. Wonen, winkelen en horeca horen bij elkaar en geven binnensteden charme. Voor al deze drie functies moet aandacht zijn bij ruimtelijke ontwikkeling en de logistiek die daarbij hoort.
- **Meer ruimte maken** voor leveringen in steden, door logistieke rijbanen te realiseren en plaatsen aan te wijzen van waaruit zwaardere voertuigen de steden in kunnen.
- Investeer in **ondergrondse laad- en losplaatsen** in binnensteden, zoals in Parijs. De investering is groter, maar het lost het probleem op.
- In e-commerce is de gedachte: vandaag besteld, morgen in huis. De overheid zou maatregelen kunnen nemen om er automatisch voor te zorgen dat het **vandaag besteld, overmorgen in huis** wordt. Dat zou lucht brengen in het systeem en leiden tot bewuster bestelgedrag.
- Horecaondernemers moeten zelf gaan meedenken over logistieke processen. Een prikkel daartoe kan zijn om **keren van binnensteden af te sluiten voor leveringen** en ondernemers zo te dwingen samen te werken om hun eigen leveringen te organiseren of af te halen.
- Naar de toekomst toe transport en logistiek **uitbesteden** aan partijen die daarin **gespecialiseerd** zijn. Als de inkoop gescheiden zou worden van de logistiek, is er binnen logistiek meer ruimte voor efficiency. Dan is er meer ruimte om veranderingen in de markt af te dwingen.
- Foodservicepartijen denken nu eerst aan hun eigen business en daarna pas over het geheel. Niemand heeft de leefbaarheid van de stad en het terugdringen van het aantal verkeersbewegingen voorop staan. Overheden hebben een centrale rol in het **creëren van een gezamenlijk doel** en kunnen dat stimuleren door middel van subsidies aan partijen die er actief mee bezig. Of door boetes uit te delen aan partijen die blijven ondernemen op een ‘schadelijke’ manier. Het kan de markt in beweging krijgen en ketendenken stimuleren.
- Horecazaken hebben vaak een korte levensduur. Er is dus ook steeds wisseling van ondernemers. Zij zijn nu degenen die bepalen wanneer producten geleverd worden en maken daar afspraken over met groothandels en leveranciers. Als de overheid **duidelijke kaders** stelt over hoe vaak en waar geleverd mag worden, kan dat proces beter worden gestroomlijnd.



“

Als we de kern van de binnenstad afsluiten voor leveringen, moeten ondernemers zelf hun spullen ophalen. Dan worden ze wel wakker.

”

6. LOGISTIEK ALS ONZICHTBARE DISRUPTOR IN FOODSERVICE?

Hoe nu verder

In dit hoofdstuk wordt de vraag ‘hoe nu verder’ beantwoord. De conclusies uit hoofdstuk 4 en de besproken oplossingsrichtingen uit hoofdstuk 5 worden vertaald in een foodserviceagenda voor binnenstadslogistiek per stakeholder en een strategische agenda voor Topsector Logistiek.

6.1 VIJF AANDACHTSPUNTEN VOOR DE MARKT

Het probleem van dichtslibbende binnensteden is niet nieuw, maar in combinatie met duurzaamheid wel ver-rassend actueel voor foodservicebedrijven. De markt bevindt zich bovendien middenin de transitie naar elek-trisch rijden. Een transitie die wordt voortgestuwd door de duurzaamheidsdoelstellingen van de overheid. De omslag naar elektrisch rijden dwingt gemeenten opnieuw na te denken over de drukte in de binnensteden en de plaats die foodservicelogistiek daarin inneemt. Wisselend beleid dat daaruit voortvloeit per gemeente zorgt voor wrevel in de markt.

Los van de onvrede over het gebrek aan eenduidig overheidsbeleid, hebben foodservicebedrijven door de transitie naar elektrisch rijden, het duurzaamheidsvraagstuk en de uitdagende marktomstandigheden zelf flinke uitdagingen op hun bord liggen. Foodservicelogistiek lijkt daarmee een 'onzichtbare disruptor' te zijn die impact heeft op de hele keten en van elke stakeholder iets vraagt. Omdat elke stakeholder andere belangen heeft, is er geen pasklare oplossing - en zelfs geen breed gedragen visie - voor de vraag hoe het probleem van de dichtslibbende binnensteden vanuit foodservicelogistiek kan worden opgelost.

Wel wordt op basis van de besproken oplossingsrichtingen en de interviews duidelijk waar de vragen en de uitdagingen voor de toekomst liggen. We maken die inzichtelijk in vijf concrete aandachtspunten, gevolgd door een foodserviceagenda voor binnenstadslogistiek per stakeholder. Tot slot volgt een strategische agenda voor Topsector Logistiek.

1

GEZAMENLIJKE
VISIE KAN MARKT IN
BEWEGING BRENGEN

2

NIEUWE BLIK OP
BUNDELING VAN
DIENSTEN EN KRACHTEN

3

OVERHEIDSFOCUS VAN
KORTE KETEN NAAR
TOTAALPLAATJE

4

KLEINE PARTIJEN EN
MIDDELGROTE SPELERS
HEROVERWEGEN
INRICHTING LOGISTIEK

5

INTERNE BUNDELING EN
PROFESSIONALISEREN
BIEDEN KANSEN VOOR
HORECAONDERNEMERS

I. GEZAMENLIJKE VISIE KAN MARKT IN BEWEGING BRENGEN

- Een gezamenlijke marktvisie rondom foodservice-logistiek ontbreekt. Elke partij is vooral met zijn eigen verdienmodel bezig, waardoor er geen beweging komt in de markt.
 - Horecaondernemers hebben geen zicht op logistieke kosten en denken mede daardoor te weinig na over hun logistieke proces.
 - Horecaketens nemen de logistieke kosten mee in afspraken met leveranciers en groothandels als onderdeel van business cases en maken vaak aparte afspraken.
 - Kleine leveranciers maken logistieke kosten niet transparant voor klanten. Ze weten zelf ook niet altijd exact wat de kosten zijn, omdat die deel uitmaken van hun service.
 - Grotere (vers)leveranciers hebben zicht op de kosten, maar handelen veelal als groothandel. Ze verwerken logistieke kosten in de prijs van producten. Net als groothandels zien zij geen noodzaak om dat te veranderen.
 - Groothandels maken logistieke kosten niet transparant voor afnemers. Ze beschouwen logistieke kosten als onderdeel van hun service. Ook zijn ze onderdeel van hun concurrentiepositie.
 - Logistiek dienstverleners maken afspraken met leveranciers en groothandels waar ze voor werken. Ze zien door hun logistieke bril zelf goed wat beter of efficiënter kan in de bezorging, maar hebben er geen direct belang bij om die kennis te uiten en een actieve rol te pakken in verbetering van de processen.
- Horecaondernemers, leveranciers en groothandels kunnen er baat bij hebben om met de logistieke sector in gesprek te gaan over nieuwe manieren van leveren in binnensteden. Een betere - gezamenlijke - organisatie van binnenstad-logistiek kan voor alle partijen winst opleveren.
- Marktpartijen en (gemeentelijke) overheden overleggen onvoldoende in gezamenlijkheid over ruimtelijke ontwikkelingen voor binnensteden. Een nauwer contact zorgt ervoor dat ideeën beter getoetst en aangescherpt kunnen worden. Horecaondernemers, die gewend zijn in oplossingen te denken en flexibel zijn, kunnen vaker en nadrukkelijker worden betrokken in de gesprekken.

2. NIEUWE BLIK OP BUNDELING VAN DIENSTEN EN KRACHTEN

- In de literatuur wordt als oplossing van dichtslibbende binnensteden vooral gekeken naar bundeling van goederen aan de rand van steden. In hubs worden goederen overgeslagen en daarna uitgereden naar horecabedrijven.
- Die vorm van bundelen wordt niet gedragen door de markt. Alle stakeholders hebben vraagtekens bij de praktische haalbaarheid van deze oplossing.
- Groothandels constateren dat er al hubs zijn aan de rand van steden; namelijk hun eigen distributiecentra die al zijn ingericht op een efficiënte levering in binnensteden. Zij rijden zelf al met volle voertuigen naar binnensteden.

1

GEZAMENLIJKE
VISIE KAN MARKT IN
BEWEGING BRENGEN



2

NIEUWE BLIK OP
BUNDELING VAN
DIENSTEN EN KRACHTEN



- Grote partijen willen producten liever niet gezamenlijk vervoeren naar eindgebruikers. Het dient voor hen geen commercieel belang, ze willen liever zelf naar hun klanten toe.
- Kleinere partijen zijn ook geen voorstanders van samenwerking. Ze willen groothandels geen inzicht geven in hun volumes en ladingen, die groothandels verwerven als zij de logistiek voor hen verzorgen. Groothandels kunnen met die kennis zelf klanten een beter totaalaanbod doen. Kleinere partijen vrezen dus klanten te verliezen.
- Enkele kleinere partijen staan wel open voor bundeling van de diensten. Mits dat gebeurt door een onafhankelijke partij. Die moet transparant zijn over alle afspraken en over de verdeling van de kosten. Ook moet die onafhankelijke partij dan verantwoordelijkheid dragen voor de voedselveiligheid en de betreffende wetgeving.
- Bundeling 'eerder' in de keten lijkt wel een goede oplossing. Maar ook dan willen partijen hun data liever niet delen.

3. OVERHEIDSFOCUS VAN KORTE KETEN NAAR TOTAALPLAATJE

Overheden focussen op het stroomlijnen van de korte keten. Dat vergt veel tijd en aandacht van alle spelers in de markt en leidt niet tot het oplossen van dichtslibbende binnensteden.

- Gemeentelijke overheden starten regelmatig pilots om bundeling van diensten op gang te brengen in de korte keten. Ook wordt er veel getest met verschillende vormen van vervoer.
- Vrijwel alle bestaande foodservicestakeholders namen en nemen deel aan dit soort experimenten. Allen concluderen zij dat de proeven niet werken; te kostenintensief en te tijdrovend om bundeling voor de korte keten te realiseren. Toch blijven gemeentelijke overheden hierop inzetten.
- Gemeentelijke overheden beschikken over onvoldoende kennis van de foodserviceketen en van de volumes die daarin omgaan.
- De vraag rijst of het nodig is om zo te blijven inzetten op de korte keten, of dat er beter naar een regionale of zelfs landelijke aanpak kan worden gezocht. Hoe dan ook zouden bedrijven en overheden beter moeten samenwerken.

4. KLEINE PARTIJEN EN MIDDELGROTE SPELERS HEROVERWEGEN INRICHTING LOGISTIEK

De overgang naar elektrisch vervoer in combinatie met eisen van gemeenten die vooroplopen op het gebied van wet- en regelgeving voor binnenstadlogistiek, dwingt kleine partijen en middelgrote spelers tot het maken van keuzes.

- Kostenstijgingen, ook rondom logistiek, hebben tot gevolg dat een aantal partijen in de markt bezorgd is over hun voortbestaan.

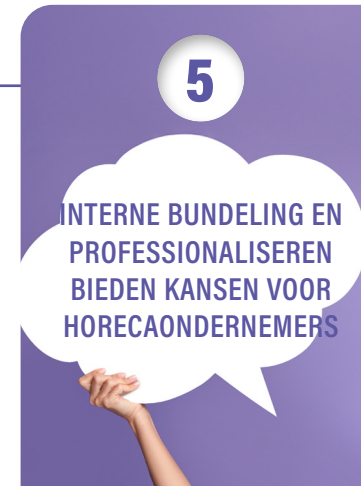


- Kleine leveranciers en middenpartijen herbezinnen zich door de omslag naar elektrisch rijden op de organisatie van hun logistieke proces en transport. De investering in een nieuw wagenpark en laadcapaciteit is voor een aantal van hen te groot.
- Diverse marktpartijen overwegen hun logistiek uit te besteden aan een derde partij of aan logistiek dienstverleners. Dit biedt kansen voor logistiek dienstverleners en misschien ook voor groothandels, om nieuwe vormen van transport en samenwerking in de markt te zetten.
- Ook voor horecaondernemers is dit het moment om onder meer hun manier van inkopen opnieuw tegen het licht te houden. Samenwerken, door een deel van de bulkgoederen gezamenlijk in te kopen en afvalstromen te bundelen, kan financieel voordeel opleveren voor ondernemers en bijdragen aan een leefbare binnenstad met minder vervoersbewegingen.

5. INTERNE BUNDELING EN PROFESSIONALISEREN BIEDEN KANSEN VOOR HORECAONDERNEMERS

Stijgende logistieke kosten bieden kansen voor horecaondernemers voor interne bundeling en het verder professionaliseren van hun bedrijfsmodel.

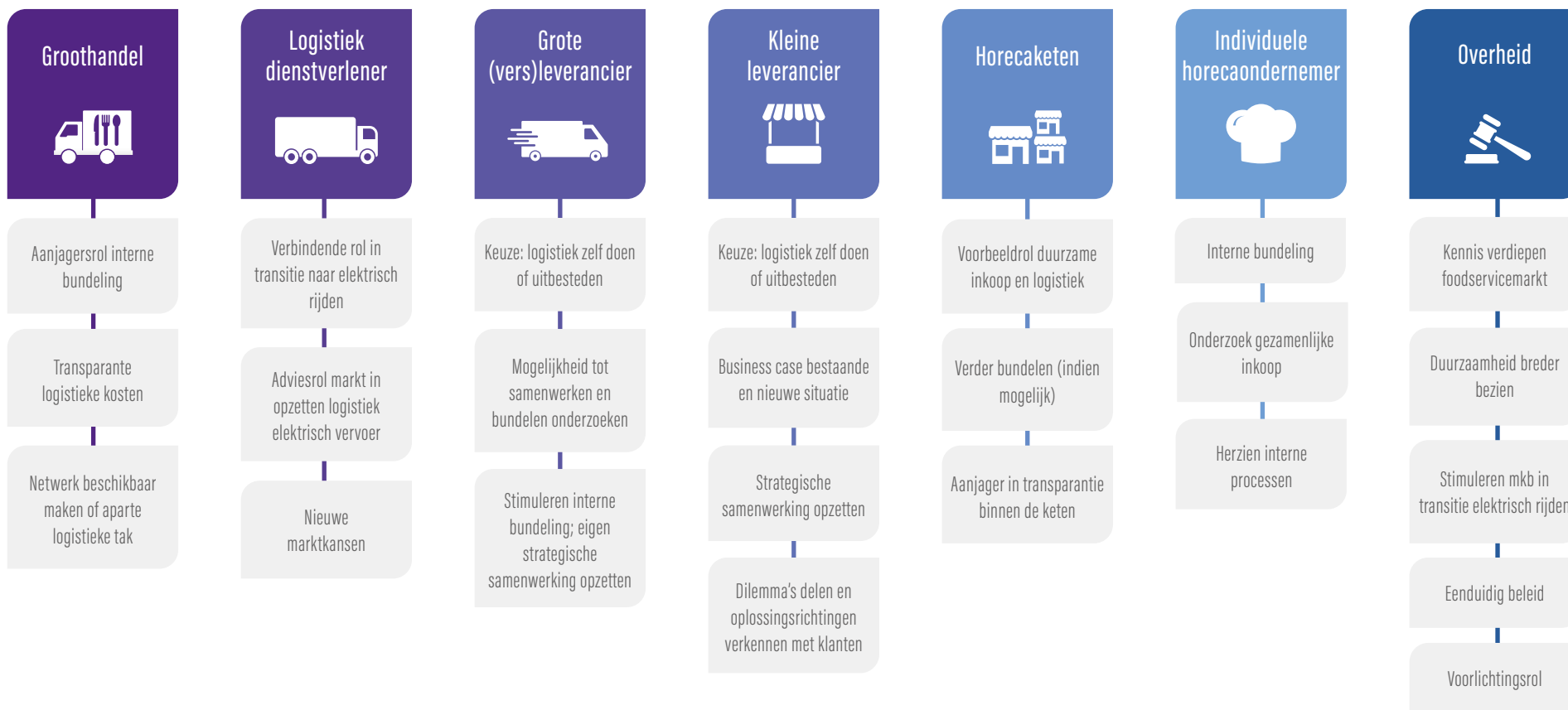
- Individuele horecaondernemers hebben op dit moment vrijwel geen zicht op logistieke kosten, die zijn verwerkt in de totaalprijs van de groothandel of leverancier.
- Een horecaondernemer die geen inzicht heeft in logistieke kosten, werkt ook niet snel mee aan het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen in een binnenstad. Om horecaondernemers in beweging te krijgen - ze geven dit ook zelf aan - is er een financiële prikkel nodig. Horecaondernemers vinden dat zij te veel betalen aan groothandels. Terecht of niet, maar meer transparantie, zicht op de werkelijke kosten, kan helpen.
- Leveranciers en groothandels zijn bang om horecaondernemers als klant te verliezen aan een concurrent, wanneer zij de suggestie doen om minder vaak te komen leveren.
- Leveringen bundelen door horecaondernemers kan een forse vermindering van het aantal vervoersbewegingen in binnensteden tot gevolg hebben. Immers, groothandels en leveranciers komen nu soms zelfs meerdere keren per week over de vloer bij een horecaondernemer. Op dit vlak is ruimte voor verbetering, geeft iedereen aan. Door de stijgende kosten en huidige moeilijke marktomstandigheden kunnen horecaondernemers het zich niet permitteren hier niet over na te denken, zeggen zij zelf.
- Nadenken over een slimme en efficiënte logistiek en anders ingerichte interne processen, kost horecaondernemers veel tijd en energie. Die besteedt de horecaondernemer liever aan andere dingen. Hulp bij het meedenken over dit soort zaken kan ondernemers veel opleveren in de toekomst.
- Horecaondernemers willen zeker meedenken over minder leveringen of gebundelde leveringen, mits er goede financiële afspraken worden gemaakt. Als dat leidt tot flinke (inkoop)kostenbesparing, gaan horecaondernemers hierover graag in gesprek.



6.2 AGENDAPUNTEN VOOR FOODSERVICESTAKEHOLDERS

Het dichtslibben van binnensteden door het hoge aantal vervoersbewegingen kan, als het om foodservice-logistiek gaat, alleen door de markt gezamenlijk opgelost worden. Naast de centrale uitdagingen die in de vorige paragraaf zijn genoemd, heeft elke stakeholder daartoe ook eigen keuzes te maken. We doen een voorzet voor een foodserviceagenda voor logistiek, per stakeholder. Daar voegen we de (gemeentelijke) overheid aan toe. Die speelt immers een centrale rol in deze problematiek.

STRATEGISCHE AGENDA FOODSERVICEMARKT: AANTAL VERKEERSBEWEGINGEN TERUGBRENGEN OM DICHTSLIBBENDE BINNENSTEDEN TEGEN TE GAAN



6.2.1 GROOTHANDELS

Groothandels kunnen stappen zetten om actief mee te werken aan het terugdringen van de drukte in binnensteden en het verminderen van het aantal vervoersbewegingen.

1. Groothandels kunnen de rol van aanbager spelen bij het in beweging krijgen van de markt. Zij kunnen klanten actief stimuleren om bestellingen te bundelen en minder vaak te bestellen. Dat kan door het geven van voorlichting en door minimale ordergroottes in te stellen. Ook kunnen ze bijvoorbeeld extra koelruimte plaatsen bij klanten, waardoor het aantal levermomenten per week wordt verminderd.
2. Logistieke kosten transparant maken helpt ook bij het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen. Hoewel de groothandel daar commercieel geen belang bij heeft, komt dit proces op gang door het toenemende aantal bezorgingen door Foodretail aan Foodservice. Horecaondernemers zien, door transparante logistieke kosten, waar ze zelf kunnen besparen. Ze zullen daardoor bewuster en minder vaak gaan bestellen.
3. Groothandels kunnen hun bezorgnetwerk openstellen voor kleinere leveranciers en aanbieders. Daaraan is behoefte door de transitie naar elektrisch rijden, mits leveranciers daardoor geen omzet verliezen aan groothandels. Groothandels hebben zelf al belangrijke hub-functies en zijn specialist in efficiënte logistiek voor de *last-mile*. Door zelf een logistieke tak in het leven te roepen waarvan ook andere marktpartijen gebruik kunnen maken, ontstaat samenwerking in de keten om minder vervoersbewegingen naar binnensteden te realiseren.

6.2.2 LOGISTIEK DIENSTVERLENERS

Logistiek dienstverleners zijn van nature terughoudend om het voortouw te nemen in de binnensteden-problematiek. Als geen ander hebben zij echter zicht op wat er speelt in de markt. Ook in Foodservice. Logistiek dienstverleners werken immers vaak voor meerdere (met elkaar concurrerende) partijen.

1. Logistiek dienstverleners kunnen een verbindende rol vertolken. Door voorlichting te geven en mee te denken over oplossingen kunnen ze ook eindafnemers stimuleren anders te gaan kijken naar het aantal bestellingen en naar de hoeveelheid geboden service.
2. Ze kunnen kleinere groothandels en leveranciers ondersteunen in het creëren van efficiënte logistieke stromen met elektrisch vervoer. Kleinere groothandels en leveranciers hebben veel vragen over de transitie naar elektrisch rijden. Met hen meedenken en hen helpen efficiënte logistieke stromen op te zetten past goed bij de rol van logistiek dienstverleners.
3. Logistiek dienstverleners kunnen zelf een actieve rol spelen in het ontzorgen van kleinere groothandels en leveranciers. Veel marktpartijen denken al na over uitbesteding van vervoer aan een derde partij. Hier kunnen nieuwe strategische samenwerkingen ontstaan.

Door zelf een logistieke tak in het leven te roepen waarvan ook andere marktpartijen gebruik kunnen maken, ontstaat samenwerking in de keten om minder vervoersbewegingen naar binnensteden te realiseren.

Veel marktpartijen denken al na over uitbesteding van vervoer aan een derde partij. Hier liggen kansen voor logistiek dienstverleners.

6.2.3 GROTE (VERS)LEVERANCIERS

De strategische agenda voor grote leveranciers wordt voor een belangrijk deel aangejaagd door de transitie naar elektrisch rijden.

1. Grote (vers)leveranciers staan voor de keuze om zelf elektrisch te gaan rijden, of om de logistiek uit te besteden. Ze hebben baat bij een goede, weloverwogen businesscase op dit gebied.
2. Door de transitie naar elektrisch rijden moet een goede marktverkenning worden verricht om de mogelijkheden tot samenwerking en bundeling van logistieke stromen met andere partijen te onderzoeken. Bijvoorbeeld met een aantal bedrijven en een logistiek dienstverlener samen. Het is goed mogelijk dat dat voordeel oplevert voor alle partijen en dat het bovendien bijdraagt aan het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen in binnensteden.
3. Grote (vers)leveranciers hebben een rol en verantwoordelijkheid in het stimuleren van klanten om te gaan nadenken over het aantal leveringen per week. Samenwerken met klanten op het gebied van bijvoorbeeld opslagruimte voor verse producten is een mogelijkheid.

6.2.4 KLEINERE LEVERANCIERS

De strategische agenda voor kleinere leveranciers lijkt op die van grote leveranciers.

1. Kleinere leveranciers moeten eerst hun eigen logistieke kosten goed inzichtelijk maken. Nu zijn ze zich daarvan vaak nog onvoldoende bewust, doordat ze logistiek vaak nog zelf tussen de bedrijven door organiseren als extra service naar klanten toe. Inzicht in de werkelijke kosten maakt het ook gemakkelijker om een goede afweging voor de toekomst te maken.
2. Vervolgens moeten kleinere leveranciers bepalen of ze de logistiek zelf willen blijven verrichten, of dat ze voor de bezorging willen gaan samenwerken met een externe partij.
3. In de zoektocht naar de juiste oplossing is verkenning van strategische samenwerkingsmogelijkheden in de markt belangrijk. Hierdoor wordt inzichtelijk of er een goede business case is te maken voor de toekomst.
4. Kleinere leveranciers hebben ook een verantwoordelijkheid bij het bespreekbaar maken van de problematiek van de dichtslibbende binnensteden met hun afnemers. Samen kunnen de partijen dan dilemma's over zelf leveren en over het aantal leveringen per week bespreken en de krachten bundelen om tot goede oplossingen te komen.

Leveranciers staan voor de keuze
om zelf te investeren in
elektrisch vervoer of hun logistiek
uit te besteden. Ze hebben baat
bij een goede business case.

6.2.5 HORECAKETENS

Horecaketens hebben al een actieve rol in het tegengaan van de problematiek van foodservicelogistiek in binnensteden. De ketens zijn doorgaans al goed georganiseerd en hebben zicht op de kosten. Zij vertolken vooral een voorbeeldfunctie.

1. Voor groothandels, leveranciers en individuele ondernemers kunnen horecaketens als voorbeeld dienen. Zij kunnen inspireren en kennis delen over hoe zij hun inkoop en logistiek hebben georganiseerd, met als gezamenlijk doel om zo min mogelijk vervoersbewegingen in binnensteden te bewerkstelligen. Op het gebied van bewustwording kunnen zij ook van belang zijn in deze problematiek.
2. Horecaketens kunnen eigen leveringsstromen indien nodig ook verder bundelen en zo zorgen voor minder lever- en bestelmomenten per week.
3. Horecaketens fungeren als aanjager van het transparant maken van ketenkosten. Door hun omvang zijn ze daar zelf al volop mee bezig. Dat komt de transparantie in de hele keten ten goede en helpt om de logistieke stromen verder te optimaliseren.

6.2.6 INDIVIDUELE HORECAONDERNEMERS

Voor individuele horecaondernemers met een of meerdere zaken is er een concrete strategische agenda.

1. Individuele horecaondernemers moeten inzicht verwerven in de eigen logistieke kosten en die onderdeel maken van hun eigen verdienmodel. Op zoek naar gezonde marges, kijkt een horecaondernemer al snel naar de inkoopkant. Nu zijn de logistieke kosten versleuteld in de inkoopkosten. Om te bepalen waar en of er winst is te behalen, moeten ook de logistieke kosten transparant zijn. Zolang horecaondernemers daar niet expliciet naar vragen, voelen groothandels of leveranciers geen noodzaak de kosten te specificeren en blijft onduidelijk hoeveel winst er voor hen valt te behalen als ze minder frequent bestellen.
2. Horecaondernemers kunnen in eigen kring de mogelijkheden verkennen om gezamenlijk producten en diensten in te kopen, die niet direct concurrentiegevoelig zijn. Dat kan niet alleen een flinke kostenbesparing opleveren, maar het kan ook bijdragen aan minder leveringen in binnensteden.
3. Interne processen kunnen eens goed tegen het licht worden gehouden en eventueel worden herzien. Nu is het vaak de keukenafdeling die de bestelling inruimt en soms doet de groothandel of leverancier dat. Het is de vraag wat het meest efficiënt is. Bedrijven kunnen een verbeterlag maken - en minder leveringen genereren - als zij hun interne logistieke proces op orde hebben. Daar valt, behalve het inruimen van producten, ook onder of er voldoende koelingen en andere opslagruimten zijn.

Horecaketens fungeren als aanjager
van het transparant maken van
logistieke kosten voor de hele markt.

Zolang horecaondernemers er
niet expliciet naar vragen, voelen
groothandels of leveranciers geen
noodzaak om de kosten te
specificeren.

6.2.7 DE (GEMEENTELIJKE) OVERHEID

De overheid heeft een belangrijke rol in het terugdringen van dichtslibbende binnensteden, mede door foodservice-logistiek.

1. De verreweg belangrijkste taak van de overheid is eenduidig beleid opstellen en zorgen dat dat daadwerkelijk wordt uitgevoerd, zodat marktpartijen niet steeds met verschillende regelgeving te maken hebben. Op dit punt is enorm veel winst te boeken.
2. Door meer kennis te verwerven over de foodservicemarkt, krijgen overheden een beeld van de volumes die dagelijks naar binnensteden worden gebracht en hoe die stroom is georganiseerd. Met de juiste kennis kan getoetst worden of ideeën vanuit de lobby van het bedrijfsleven ook daadwerkelijk bijdragen aan een duurzame oplossing van het probleem.
3. De overheid heeft een belangrijke rol in het voorlichtingsproces. Consumenten en bedrijfsleven (horecaondernemers) kunnen bewust worden gemaakt van hun eigen rol in de problematiek en bijvoorbeeld gewezen worden op de mogelijkheid en het nut van het doen van minder bestellingen.
4. Ook heeft de overheid een belangrijke rol in het stimuleringsproces ten behoeve van meer elektrisch rijden. Om voor iedereen gelijke kansen te creëren, kunnen gemeentelijke overheden bijvoorbeeld het mkb ondersteunen en zorgen voor voldoende laadcapaciteit.
5. Tijdens de aanpak van het probleem van de dichtslibbende binnensteden is een open houding aannemen belangrijk voor (gemeentelijke) overheden. Ook opties die niet direct politiek gewin opleveren dienen kansen te krijgen. Een voorbeeld is het gebruik van vrachtwagens die weliswaar groter zijn (belastender voor de binnensteden), maar die wel kunnen zorgen voor minder levermomenten.
6. Gemeenten kunnen heroverwegen of ze zoveel tijd en aandacht aan korte keten-initiatieven willen blijven besteden. Hoewel die wellicht bijdragen aan de lokale economie en het voortbestaan van kleine partijen in de markt, lossen ze het probleem van dichtslibbende binnensteden niet structureel op. Samenwerken buiten grenzen van de gemeenten is van belang om een gezamenlijke aanpak te creëren en centrale oplossingen te vinden voor de vraag hoe het aantal vervoersbewegingen in de binnensteden is terug te dringen.

De verreweg belangrijkste taak van
de overheid is eenduidig beleid
opstellen, zodat marktpartijen niet
steeds met verschillende regelgeving
te maken hebben.

6.3 ONDERZOEKSAGENDA VOOR TOPSECTOR LOGISTIEK

De foodservicemarkt is een concurrerende markt, die volop in beweging is. De logistiek is een groot thema, want er zijn enorm veel vestigingspunten en heel veel verschillende bedrijven en ondernemers die allemaal iets vinden en willen. Daarnaast spelen ook (gemeentelijke) overheden een rol. De diverse factoren en belanghebbenden zorgen voor een complexe problematiek. Alle stakeholders kunnen individueel verbeterlagen maken, maar sommige vraagstukken vragen ook een gezamenlijke aanpak. In de gezamenlijke vraagstukken kan Topsector Logistiek een actieve rol innemen. Mede doordat sommige punten verdieping vergen.

DICHTSLIBBEN BINNENSTAD IN RELATIE TOT FOODSERVICELOGISTIEK

1.
Cijfers /
transparantie

Cijfers en kengetallen delen

Transparant maken logistieke kosten

Ontwikkelen meetinstrument

2.
Kennis en
learnings delen

Regiobreed samenwerking stimuleren

Lessen uit het buitenland delen

Partijen helpen met maken business case

3.
Aanjagersrol

Creëren gezamenlijke marktvisie

Inspirerende cases delen

Projecten opstarten

4.
In gesprek met
overheid
(gemeenten)

Dilemma's inzichtelijk maken

Overheid helpen de foodservicemarkt beter te begrijpen

Eenduidig beleid stimuleren

DE AGENDA VOOR TOPSECTOR LOGISTIEK IS OPGEDEELD IN VIER AGENDAPUNTEN

1. Cijfers en transparantie

- Om de problematiek van foodservicelogistiek in binnensteden aan te pakken zijn overkoepelende cijfers over de markt nodig; kengetallen over het totaal aantal vervoersbewegingen, cijfers over de volumes die worden vervoerd, welke voertuigen er worden gebruikt en hoeveel tijd ritten vergen. Data die onontbeerlijk is, met de opkomst van elektrisch rijden en de impact daarvan op vervoermiddelen. Topsector Logistiek kan hierin een belangrijke rol spelen.
- Ook bij het in kaart brengen van de impact van maatregelen op het verdienmodel van bedrijven is een rol weggelegd voor Topsector Logistiek. Denk aan het inzichtelijk maken van de gevolgen van bundeling van goederen, zero-emissie-zones in de binnensteden, venstertijden voor leveringen in binnensteden. Het helpt als de ketenkosten transparant zijn, want dan kunnen zowel (gemeentelijke) overheden als bedrijfsleven hun beleid daarop aanpassen.
- Topsector Logistiek kan een rol spelen in het bevorderen van transparantie in de hele keten. Ook het ontwikkelen van meetinstrumenten om in de toekomst de veranderingen te monitoren kan een taak zijn van Topsector Logistiek, zeker waar het de foodservicelogistiek betreft.



2. Kennis en *learnings* delen

- Het delen van kennis van foodservicelogistiek en van actuele uitdagingen is een taak van Topsector Logistiek. Die kennis helpt niet alleen overheden om de markt beter te begrijpen, ook kunnen marktpartijen dan beter strategische keuzes voor de toekomst maken.
- Vooral kleinere leveranciers en middenpartijen hebben hier belang bij. Zij hebben niet altijd hun logistieke kosten inzichtelijk of overzien de impact van komende veranderingen soms minder goed. Topsector Logistiek kan leveranciers helpen een goede business case te maken.
- Lopende dit onderzoek vroegen diverse partijen nadrukkelijk naar de lessen die zijn geleerd uit bijvoorbeeld vergelijkbare cases in het buitenland over logistiek in grote steden. Internationale ervaringen in kaart brengen en delen met de Nederlandse foodservicesector is een taak die goed bij Topsector Logistiek past.
- Het delen van kennis en *learnings* over succesvolle en minder succesvolle praktijkervaringen is van groot belang om te voorkomen dat elke gemeentelijke overheid zelf het wiel opnieuw gaat uitvinden. De *best practices* en *worst cases* in kaart brengen, is leerzaam en kan nuttig zijn.
- Uit de literatuur blijkt dat extern bundelen van goederen niet altijd een goede oplossing is voor alle marktpartijen. Partijen hebben uiteenlopende opvattingen over wat het bundelen van goederen inhoudt. Eenduidigheid creëren in definities, zodat in de markt hetzelfde wordt gedacht over feiten, voorkomt onduidelijkheid.
- Topsector Logistiek kan als verbindende schakel dienen in het delen en filteren van kennis en *learnings*. Voor de verspreiding ervan kan worden samengewerkt met andere partijen in de foodservicemarkt (bijvoorbeeld Koninklijke Horeca Nederland). Het kan helpen bij de agendering van de problematiek bij horecaondernemers.



3. Rol van aanjager

- Topsector Logistiek heeft een belangrijke aanjagersrol, waar het gaat om de markt in actie te krijgen om het aantal vervoersbewegingen in binnensteden te verminderen. De bewustwording bij horecaondernemers kan beter doordat zij nu nog geen prikkel voelen om in actie te komen en ook groothandels ervaren nog geen dringende noodzaak om hun processen aan te passen.
- Het helpen creëren van een gezamenlijke marktvisie bij foodservicepartijen op binnenstadlogistiek en het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen kan de markt helpen in actie te komen. De transitie naar elektrisch rijden maakt het ontbreken van zo'n gezamenlijke visie een actueel en essentieel aandachtspunt. Topsector Logistiek kan rondetafelsessies initiëren met foodservicestakeholders, met als doel te komen tot een gezamenlijke marktvisie. Het verdient aanbeveling daarbij een onafhankelijke partij in te schakelen met voldoende kennis van Foodservice om partijen in de markt te verbinden.
- Die aanjagersrol kan ook ingevuld worden door actief succesvolle en inspirerende cases uit de praktijk te verzamelen en die te delen met spelers in de markt.
- Informeren en activeren van spelers in de sector is ook een manier van aanjagen. Voorbeelden en argumenten aandragen om aan te tonen dat verbeteringen mogelijk zijn, zonder dat aan de eigen business schade wordt toegebracht. Topsector Logistiek kan hiervoor putten uit de strategische agenda's voor elk van de foodservicestakeholders.
- Topsector Logistiek kan 'stadsgesprekken' initiëren, waarin lokale horecaondernemers, groothandels, grote (vers) leveranciers en tech-spelers praten en brainstormen over nieuwe, slimme oplossingen voor (eigen) binnensteden. Gemeentelijke overheden moet hiervan vanzelfsprekend op de hoogte zijn, maar zij hoeven niet direct een actieve rol te spelen in het verzamelen van nieuwe oplossingen. Let wel; hierbij denken we niet zozeer aan oplossingen voor de korte keten, maar specifiek voor het terugbrengen van het aantal reguliere vervoersbewegingen in foodservicelogistiek als geheel.

4. Contact met (gemeentelijke) overheden

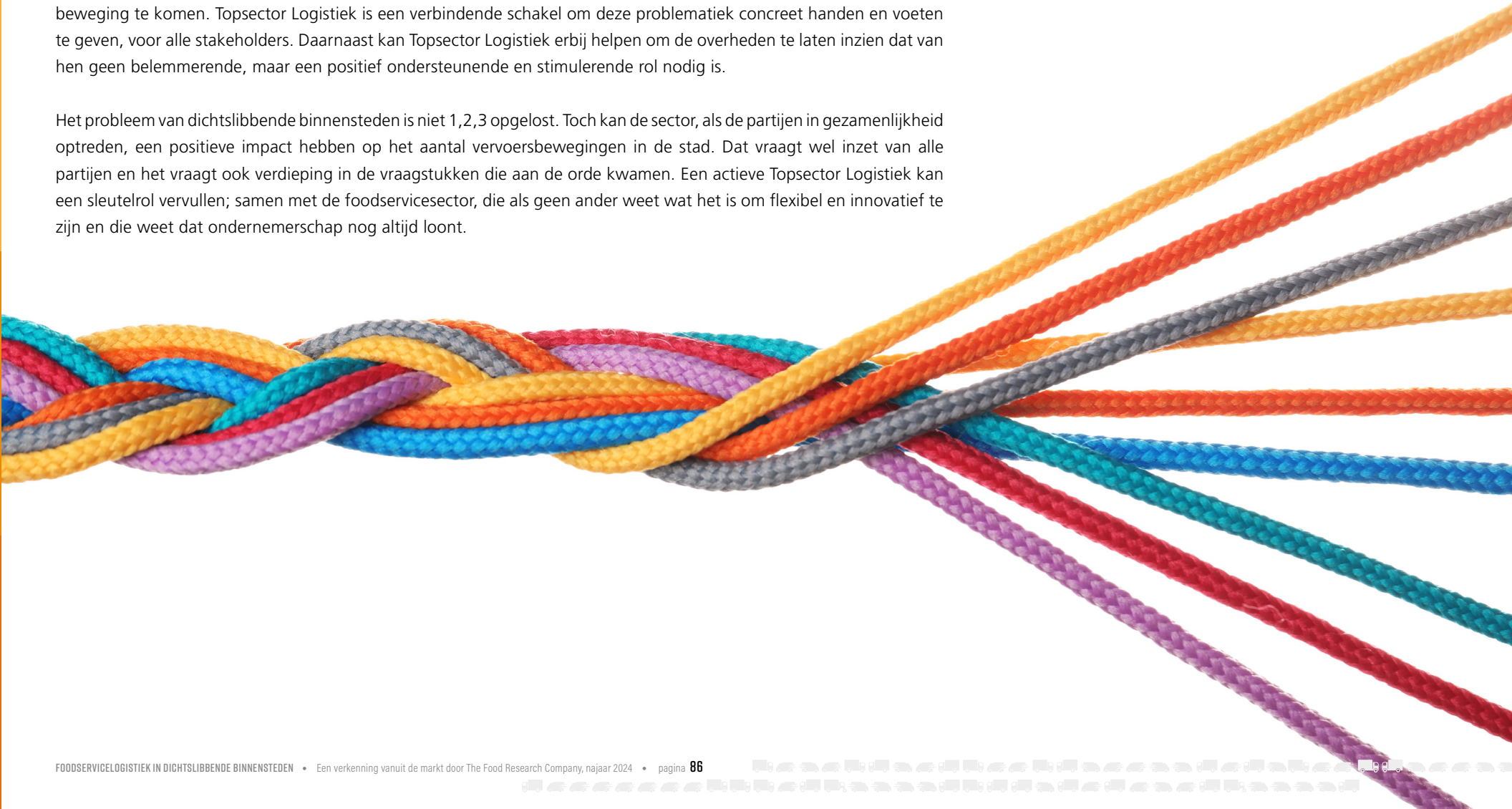
- Topsector Logistiek kan overheden helpen de foodservicemarkt beter te begrijpen om zo beter beleid te maken.
- Door informatie en kennis te delen met overheden kan Topsector Logistiek bijdragen aan de totstandkoming van eenduidig beleid, zodat niet steeds het wiel opnieuw hoeft te worden uitgevonden.
- Overheden bewust maken van de (negatieve) impact die verschillend beleid heeft op het bedrijfsleven is ook een rol van Topsector Logistiek.
- Overheden bewust maken van dilemma's die er zijn tussen duurzaamheid, efficiency en politiek, leidt in de toekomst wellicht tot breder gedragen en eenduidig beleid.
- Overheden laten inzien dat diverse projecten en pilots die vooral zijn gericht op de korte keten niet bijdragen aan het oplossen van het grotere probleem van dichtstlibbende binnensteden. Ook al zijn sommige pilots wellicht helpend voor lokale bedrijven om te kunnen concurreren met grotere partijen.



6.4 TOT SLOT: GEZAMENLIJK OPTREKKEN MAAKT HET VERSCHIL

In een foodservicemarkt waarin de marges klein zijn en de uitdagingen groot, is er veel behoefte aan hulp om centrale thema's, zoals de problematiek rondom foodservicelogistiek, gezamenlijk op de kaart te zetten en daar beweging te krijgen. Dat gaat in de sector, die wordt gevormd door veel verschillende spelers, met allen verschillende belangen, niet vanzelf. Een gezamenlijke visie ontbreekt, net als het bewustzijn bij de afzonderlijke spelers over de noodzaak om in beweging te komen. Topsector Logistiek is een verbindende schakel om deze problematiek concreet handen en voeten te geven, voor alle stakeholders. Daarnaast kan Topsector Logistiek erbij helpen om de overheden te laten inzien dat van hen geen belemmerende, maar een positief ondersteunende en stimulerende rol nodig is.

Het probleem van dichtslibbende binnensteden is niet 1,2,3 opgelost. Toch kan de sector, als de partijen in gezamenlijkheid optreden, een positieve impact hebben op het aantal vervoersbewegingen in de stad. Dat vraagt wel inzet van alle partijen en het vraagt ook verdieping in de vraagstukken die aan de orde kwamen. Een actieve Topsector Logistiek kan een sleutelrol vervullen; samen met de foodservicesector, die als geen ander weet wat het is om flexibel en innovatief te zijn en die weet dat ondernemerschap nog altijd loont.



■ VERANTWOORDING

- A. Aanleiding
- B. Onderzoeksvraag en aanpak
- C. Begrenzing en afbakening
- D. Planning
- E. Opbouw en leeswijzer
- F. Literatuurlijst

A. AANLEIDING

Van de Topsector Logistiek verscheen in 2020 een Outlook Horecalogistiek. Het rapport schetste de toename van het aantal verkeersbewegingen richting 2030 en het effect daarvan op de CO₂-uitstoot. Tevens werden oplossingsrichtingen aangedragen om de uitstoot van CO₂ te verminderen, dan wel binnen de perken te houden. Dit alles om te voldoen aan de gestelde klimaatdoelstellingen vanuit de politiek.

In Nederland zijn ruim 52.000 eet- en drinkgelegenheden (FSIN, 2023). In 2018 werden alleen in de Amsterdamse Horeca al ongeveer 50.000 leveringen per week gedaan (Topsector Logistiek, 2020). Dat komt overeen met ongeveer 378.000 ritten, zo'n 1.200 per dag, op jaarbasis. Het betreft ritten met vrachtwagens, bestelbussen en lichte elektrische vrachtoertuigen (LEV's), maar exclusief cargobike-ritten¹.

Een belangrijke conclusie van de Outlook Horecalogistiek is dat het aantal verkeersbewegingen richting 2030 in de belevering van de horeca toeneemt met zo'n 30%. De conclusie betreft Amsterdam, maar staat volgens de schrijvers van het rapport ook symbool voor de ontwikkeling in andere steden in Nederland. Omdat leveringen efficiënter worden en de elektrificatie van het voertuigenpark toeneemt, zal de CO₂-uitstoot ten opzichte van 2018 gelijk blijven².

Hoewel die conclusie relatief goed nieuws is voor de klimaatdoelen, komt er wel een ander probleem om de hoek kijken: de leefbaarheid van steden in stand houden. Het toenemend aantal logistieke verkeersbewegingen in de horeca wordt gezien als één van de oorzaken van het dichtslibben van binnensteden. De komst van elektrische voertuigen heeft dat probleem op geen enkele manier verminderd. Integendeel, in de hierboven genoemde aantallen zijn klimaatvriendelijke vervoermiddelen, die ook deel uitmaken van de logistieke stromen, zoals de elektrische bakfiets, nog niet eens meegenomen.

Er zijn veel uitdagingen die op de foodservicesector afkomen en impact hebben op de logistiek. En er zijn veel thema's die het vraagstuk nog complexer maken. Denk aan CSRD, verkeersveiligheid, de groeiende toeristenstroom en stijgende transportkosten. Er liggen forse uitdagingen. De Topsector Logistiek heeft aangegeven dat er behoefte is aan een breed gedragen onderzoeksagenda van de grootste uitdagingen, waarmee foodservicelogistiek in de grote steden de komende jaren te maken krijgt. Met die onderzoeksagenda kan vervolgonderzoek worden gedaan en vervolgens beleid worden bepaald.

Op verzoek van Topsector Logistiek is door The Food Research Company onderzoek gedaan. Het vraagstuk van dichtslibbende binnensteden is immers ook van groot belang voor de foodservicesector zelf. Het heeft ook direct impact op de business van de bedrijven die in Foodservice actief zijn.

1. Den Boer, E. et al., (2020). Outlook Horecalogistiek: Scenario's voor reductie van verkeersbewegingen en CO₂-uitstoot in 2030 toegepast op Amsterdam, pagina 8
2. Den Boer, E. et al., (2020). Outlook Horecalogistiek: Scenario's voor reductie van verkeersbewegingen en CO₂-uitstoot in 2030 toegepast op Amsterdam, pagina 9



THE FOOD RESEARCH COMPANY

The Food Research Company helpt bedrijven in de foodsector te anticiperen op toekomstige markt- en consumentenontwikkelingen. Met onderzoek, inzicht en expertise helpen we organisaties om te komen tot strategische keuzes en een stabiel toekomstbeleid.

The Food Research Company maakt voor het FSIN (FoodService Instituut Nederland) alle rapporten en verzorgt de presentaties en congressen. Het FSIN heeft zich ontwikkeld tot onafhankelijk kennisinstituut met inmiddels meer dan 220 aangesloten bedrijven in de foodsector en is een autoriteit in de foodbranche op het gebied van marktkennis en -duiding. Het FSIN brengt verschillende schakels in de keten bij elkaar; van fabrikanten en grossiers tot formules in zowel Foodservice als Foodretail.

B. ONDERZOEKSVRAAG EN AANPAK

Om na te denken over een onderzoeksagenda voor de komende jaren, die bijdraagt aan het oplossen van het vraagstuk rondom foodservicelogistiek in binnensteden is een marktverkenning de eerste stap. Een marktverkenning en de visie van spelers in die markt op de problematiek die door de Topsector Logistiek reeds in kaart is gebracht, kan helpen de problematiek van dichtslibbende binnensteden in de juiste context te zetten en te bekijken.

Daarom is voor dit onderzoek de volgende opdracht geformuleerd:

Breng de problematiek van foodservicelogistiek in kaart vanuit het oogpunt van de verschillende stakeholders en vanuit de verschillende onderzoeken die gedaan zijn door de Topsector Logistiek. Kom op basis daarvan tot een breed gedragen conclusie van de grootste uitdagingen, waarmee foodservicelogistiek in de grote steden de komende jaren te maken krijgt en geef aan hoe deze uitdagingen in de toekomst kunnen worden onderzocht.

Daartoe worden de volgende subvragen bekeken:

1. Welke probleemgebieden zijn er en welke thema's gaan daarmee gepaard?
2. Wat is de samenhang tussen die probleemgebieden? Welke probleemgebieden spelen op elkaar in en welke versterken elkaar?
3. Wat zijn daaruitvolgend de belangrijkste probleemgebieden voor de komende jaren?
4. Wat is er bekend aan oplossingsrichtingen binnen de probleemgebieden? Welke haken en ogen zitten eraan en hoe moet daar verder onderzoek naar worden gedaan?

Om een goede marktverkenning te doen, waarin de gestelde vragen kunnen worden beantwoord, zijn de verschillende stakeholders in de markt in kaart gebracht:



Als onderzoeksmethode is gekozen voor diepte-interviews, in combinatie met deskresearch op basis van de rapporten die Topsector Logistiek in het verleden heeft laten maken over de logistieke uitdagingen in de foodservicebranche. De inzichten daaruit zijn gekoppeld aan de markt- en consumenteninzichten van het FoodService Instituut Nederland. De interviews zijn uitgevoerd met alle stakeholders uit bovenstaand schema, op anonieme basis. Bij de organisatie is bekend welke bedrijven hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

De interviews zijn geanalyseerd. Gekoppeld aan de markt- en consumenteninzichten van het FSIN bieden ze - samen met de beschikbare data vanuit de Topsector Logistiek en de Hogeschool van Amsterdam - voldoende input om te komen tot een marktverkenning en onderzoeksagenda voor de komende jaren.

Deskresearch en interviews, samen met de FSIN-marktinzichten, hebben geleid tot dit eindrapport dat antwoord geeft op de gestelde onderzoeksvraag.

C. BEGRENZING EN AFBAKENING

In dit onderzoek is gefocust op de foodservice stakeholders: groothandels, logistiek dienstverleners, afnemers (horeca en formules) en leveranciers. Dat betekent dat de overige stakeholders niet uitvoerig bevestigd worden in dit onderzoek. Er is gerekend op relevante bijdragen vanuit de Topsector Logistiek zelf en vanuit de Hogeschool van Amsterdam (HvA), om ervoor te zorgen dat de verschillende inzichten van stakeholders, die in het verleden zijn opgehaald, voldoende gehoord worden in het rapport.

Wat niet binnen de scope van deze onderzoeksopdracht valt, is het verzamelen van feiten over bijvoorbeeld het aantal vervoersbewegingen en voertuigen in de markt, et cetera. Die data is wel degelijk van belang om een compleet beeld te kunnen schetsen. De Topsector Logistiek en de HvA kunnen cijfers aanleveren om dit onderzoek te completeren. In de looptijd van dit onderzoek is dat niet gebeurd. Dat kan in een eventueel vervolg alsnog worden gedaan.

Het doel van dit onderzoek is om door middel van interviews een gedragen grootstedelijk plaatje te bieden. In de spreiding van de interviews is daarmee rekening gehouden. In de interviews is echter ook duidelijk geworden dat 'grootstedelijk' niet één stabiel plaatje is. Elke (grote) stad is verschillend en heeft eigen uitdagingen en voorzieningen.

Alle interviews zijn op hoofdlijnen samengevat en geanalyseerd. Resultaten worden anoniem weergegeven, zodat personen namens bedrijven vrijuit konden spreken en inzichten konden delen. Op die manier is er maximaal input gegeven om te komen tot een goede verkenning van de markt en van de problematiek vanuit foodserviceperspectief.

D. PLANNING

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met november 2024 en bestond uit verschillende fasen.

Fase 1: Deskresearch

In deze fase zijn alle eerdere onderzoeken die door Topsector Logistiek zijn gedeeld uitgebreid bestudeerd. Daaruit zijn de belangrijkste probleemgebieden en oplossingsrichtingen samengevat. Die probleemgebieden en oplossingsrichtingen worden in de interviews getoetst aan de visie van foodservice stakeholders.

Fase 2: Interviews

In de tweede fase zijn ruim twintig interviews gehouden met stakeholders uit de markt. Er is gesproken met groothandels, logistiek dienstverleners, (vers)leveranciers, horecaketens en individuele horecaondernemers. Ook is gesproken met de gemeentelijke overheden om de problematiek van dichtslibbende binnensteden ook te kunnen bezien vanuit dat oogpunt.

Een overzicht van de opzet van de interviews en de partijen die zijn geïnterviewd, is opgenomen in de bijlagen van dit rapport.

Fase 3: Analyse en verwerking

In de derde fase zijn alle interviews samengevat en geanalyseerd. Ze zijn gekoppeld aan de algemene marktontwikkelingen in Foodservice. Vervolgens zijn de uitkomsten, de belangrijkste uitdagingen en thema's voor foodservicelogistiek in binnensteden gedestilleerd, vanuit het oogpunt van de verschillende foodservice stakeholders. Waar nodig is om verduidelijking of extra input gevraagd bij de diverse geïnterviewde personen, om een extra verdiepingsslag te kunnen maken op de uitkomsten van de interviews.

Fase 4: Schrijven en vormgeven

Tot slot zijn alle uitkomsten en conclusies gebundeld en vormgegeven in dit rapport.

E. OPBOUW EN LEESWIJZER

In dit rapport is voor de volgende opbouw gekozen.

- Eerst wordt het speelveld van Foodservice weergegeven en wordt de rol van de diverse foodservicestakeholders geschetst.
- In het tweede hoofdstuk wordt weergegeven welke rol logistiek heeft binnen het speelveld van Foodservice, wordt uitgelegd wat logistiek betekent voor de diverse stakeholders en wordt de plek ervan in het verdienmodel aangegeven.
- In de hoofdstukken 3 en 4 volgt een terugkoppeling van de belangrijkste probleemgebieden en oplossingsrichtingen die naar voren zijn gekomen uit de literatuur tijdens het bronnenonderzoek. Er wordt ook teruggekoppeld hoe de verschillende foodservicestakeholders kijken naar deze thema's.
- In de interviews werd helder dat een breed gedragen conclusie over de problematiek van foodservicelogistiek niet eenvoudig te geven is. De stakeholders denken verschillend over de problemen en oplossingen, die in de literatuur worden geschetst. Wel worden op basis van de interviews zeven centrale thema's zichtbaar rondom foodservicelogistiek en de dichtslibbende binnensteden, die impact hebben op alle stakeholders. In hoofdstuk 5 worden deze centrale thema's in kaart gebracht, inclusief de impact ervan op de verschillende foodservicestakeholders.
- In hoofdstuk 6 volgt een samenvatting in vijf concrete aandachtspunten voor de markt. Ook is er een strategische agenda gemaakt, per stakeholder. Deze maakt inzichtelijk hoe alle foodservicestakeholders met foodservicelogistiek aan de slag kunnen gaan. Om zo te helpen de problematiek van dichtslibbende binnensteden het hoofd te bieden. Hoofdstuk 6 wordt afgesloten met aanbevelingen voor Topsector Logistiek.

F. LITERATUURLIJST

- Den Boer, E., Van den Berg, R., Tol, E., Otten, M., Kin, B., Wagter, H. (2020), *Outlook Horecalogistiek: Scenario's voor reductie van verkeersbewegingen en Co2-uitstoot in 2030 toegepast op Amsterdam*
- Quak, H., Kin, B., Van Adrichem, M., Meijer, L., Poels, S., Onverwagt, H. (2020), *Outlook stadslogistiek 2035 achtergrondrapportage (o.a. p.42)*
- Rademakers, K-W.J.F.; van Bossum, J.J. (2019), *Horecadistributie Amsterdam: Op weg naar lege borden en volle straten: Onderzoek naar kansen en uitdagingen van de agri-foodlogistiek en horecadistributie in de Metropool Regio Amsterdam*
- Bergevoet, R. et al. (2023), *FSIN FoodShopper Monitor 2024: de CHIPS lifestyle: convenience, health, indulgence, price en sustainability*
- Bergevoet, R. et al. (2023), *FSIN Beleidsmonitor 2024: Strijd om maagaandeel verhevigt*



■ BIJLAGEN

1. Het speelveld: Interne en externe krachten; Klassieke Horeca en Gemak
2. CSRD- en EUDR-wetgeving
3. Marktdefinities

INTERNE KRACHTEN

De foodservicemarkt wordt geanalyseerd met behulp van Porters Vijfkrachtenmodel. Het model laat zien waar de meest intense competitie is en helpt begrijpen hoe de machtsverhoudingen in een sector liggen.

De thermometers geven aan in hoeverre een onderdeel (zeer) bedreigend (rood) of niet bedreigend (groen) is voor de positie van horecaondernemers.

1. Bestaande concurrentie

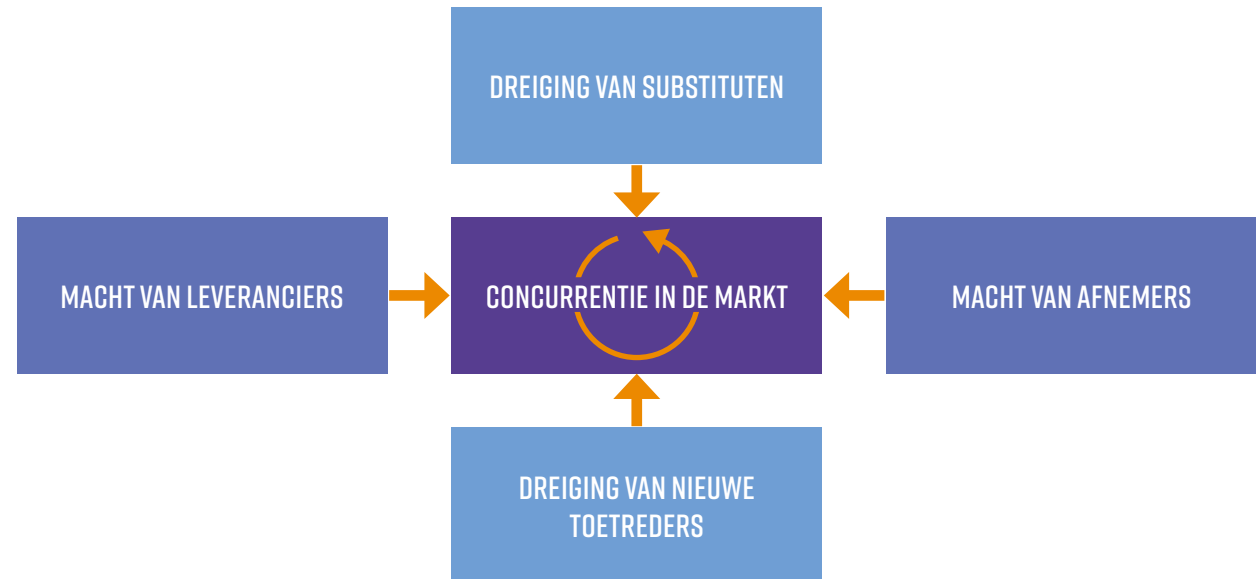
De bestaande concurrentie is stevig, gezien het grote aanbod en het groeiende aantal horecavestigingen. Het klimaat is niet bedreigend voor nieuwkomers. Er zijn geen grote barrières voor nieuwe spelers, mits zij voldoende personeel vinden. Ketenvorming en het bouwen van een uniek concept moet foodservicespelers helpen om de bestaande concurrentie het hoofd te bieden. De consumentenvraag naar horeca- en gemakoplossingen blijft groeien.

2. Nieuwe toetreders

Diverse nieuwe toetreders zoeken naar manieren om de foodservicemarkt te betreden. De strijd om het maagaandeel woedt volop. De verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar toeneemt, gezien de groeiende consumentenbehoefte aan foodserviceoplossingen en de bereidheid van consumenten om daarvoor te betalen.

KLEINE HORECAONDERNEMERS HEBBEN ZWAKKERE UITGANGSPOSITIE

Porters Vijfkrachtenmodel



Figuur 16. Het Porters Five Forces-model wordt doorgaans gebruikt voor een externe analyse van een bedrijf, maar wordt in dit onderzoek toegepast voor een interne analyse van de foodservicemarkt. Het model laat zien dat foodservice-ondernemers weinig macht hebben en dat nieuwe toetreders en substituten de consument snel weten te bereiken.
Bron: Porter

3. Substituten

Als de prijs te hoog wordt, is een substituuat snel gevonden. Downtrading is een serieuze bedreiging voor foodservicespelers en in het geval van een economische recessie wint deze optie aan urgentie. Tegelijkertijd blijft de (jonge) consument lang aan zijn levensstijl van gemak en genieten vasthouden en is in 2023 (het jaar van gigantische prijsstijgingen) de frequentie van buitenshuis eten en drinken wel degelijk teruggeschroefd, maar niet ingestort.

4. Leveranciers en afnemers

Groothandels hebben een redelijk sterke positie in deze markt door hun fijnmazige, logistieke netwerk en door de consolidatie van goederen. De positie van ondernemers is hier zwak. Kleine foodservicespelers kunnen geen vuist maken tegen hun leveranciers. De opgelopen coronaschulden en de (soms) vooruit uitbetaalde bonussen kunnen ondernemers voor langere termijn vastzetten.

Uitgangspositie horecaondernemers onzeker

Uit de Porter-analyse van de horecamarkt blijkt dat vooral kleine horecaondernemers (die er veel zijn) in aanzet geen ijzersterke uitgangspositie hebben. De sector is een duidelijke groeiemarkt, waarvan bedrijven zeker kunnen profiteren. Tegelijkertijd hebben horecabedrijven weinig macht in de keten en treden nieuwe spelers eenvoudig toe. Niet alleen van buiten de foodsector (denk aan nieuwe partijen zoals flietsbezorgers), maar ook komen er substituten vanuit de foodsector; supermarkten betreden steeds vaker het terrein van Foodservice door kant-en-klaar alternatieven toe te voegen aan hun assortiment en door te experimenteren met gemakshoreca in de winkel. Horecaondernemers en -formules doen er goed aan hun positie verder te verstevigen en formulevorming is van groot belang voor het voortbestaan van veel partijen. Uiteraard blijft er altijd een flinke markt voor de kleine, unieke ondernemers die zich op het gebied van kwaliteit of beleving weten te onderscheiden.

OVERZICHT KLASSIEKE HORECA

De twintig grootste spelers in Klassieke Horeca in 2023

	FORMULE	OMZET 2023	VESTIGINGEN 2023
1	Van der Valk	€ 440.000.000	80
2	Restaurant Company Europe	€ 205.000.000	72
3	Accor Hotels Services Netherlands	€ 192.500.000	89
4	Fletcher Hotels	€ 100.233.000	111
5	De Beren Holding	€ 99.000.000	80
6	Roompot Vakanties	€ 95.000.000	120
7	Hilton	€ 89.250.000	17
8	Meyer Horeca Groep	€ 82.500.000	65
9	De Efteling	€ 78.322.000	1
10	Marriott Hotels	€ 78.200.000	23
11	't Zusje	€ 73.000.000	35
12	Pathé Théâtres	€ 70.426.981	29
13	La Cubanita	€ 57.587.683	54
14	3WO Horeca Groep	€ 54.000.000	35
15	Intercontinental Hotels Group	€ 52.500.000	20
16	Van Leeuwen Horeca Harbour Group	€ 50.000.000	13
17	NH Hotel Group	€ 44.750.000	31
18	Westcord Hotels	€ 43.250.000	18
19	The Ramzy Group	€ 40.000.000	35
20	Leonardo Hotels	€ 35.600.000	13

OVERZICHT GEMAK

De twintig grootste spelers in Gemak in 2023

	FORMULE	OMZET 2023	VESTIGINGEN 2023
1	Thuisbezorgd.nl	€ 1.500.000.000	n.v.t.
2	McDonald's	€ 1.300.000.000	266
3	HEMA	€ 328.000.000	550
4	Domino's	€ 275.000.000	373
5	HMSHost Nederland	€ 256.425.324	136
6	Kentucky Fried Chicken	€ 230.800.000	89
7	New York Pizza	€ 200.000.000	300
8	Shell Tankstations	€ 172.500.000	410
9	NS Stations	€ 170.000.000	199
10	Burger King	€ 140.000.000	78
11	La Place	€ 133.900.000	70
12	Esso	€ 105.250.000	317
13	Uber EATS Netherlands	€ 85.000.000	n.v.t.
14	BP Tankstations (Wild Bean Café)	€ 74.036.000	234
15	FFC (Kwalitaria)	€ 73.686.588	140
16	Starbucks	€ 70.651.685	100
17	Cavesco	€ 64.515.000	131
18	Subway	€ 64.255.000	181
19	De Bijenkorf	€ 62.880.000	8
20	Uitgekookt	€ 57.000.000	n.v.t.

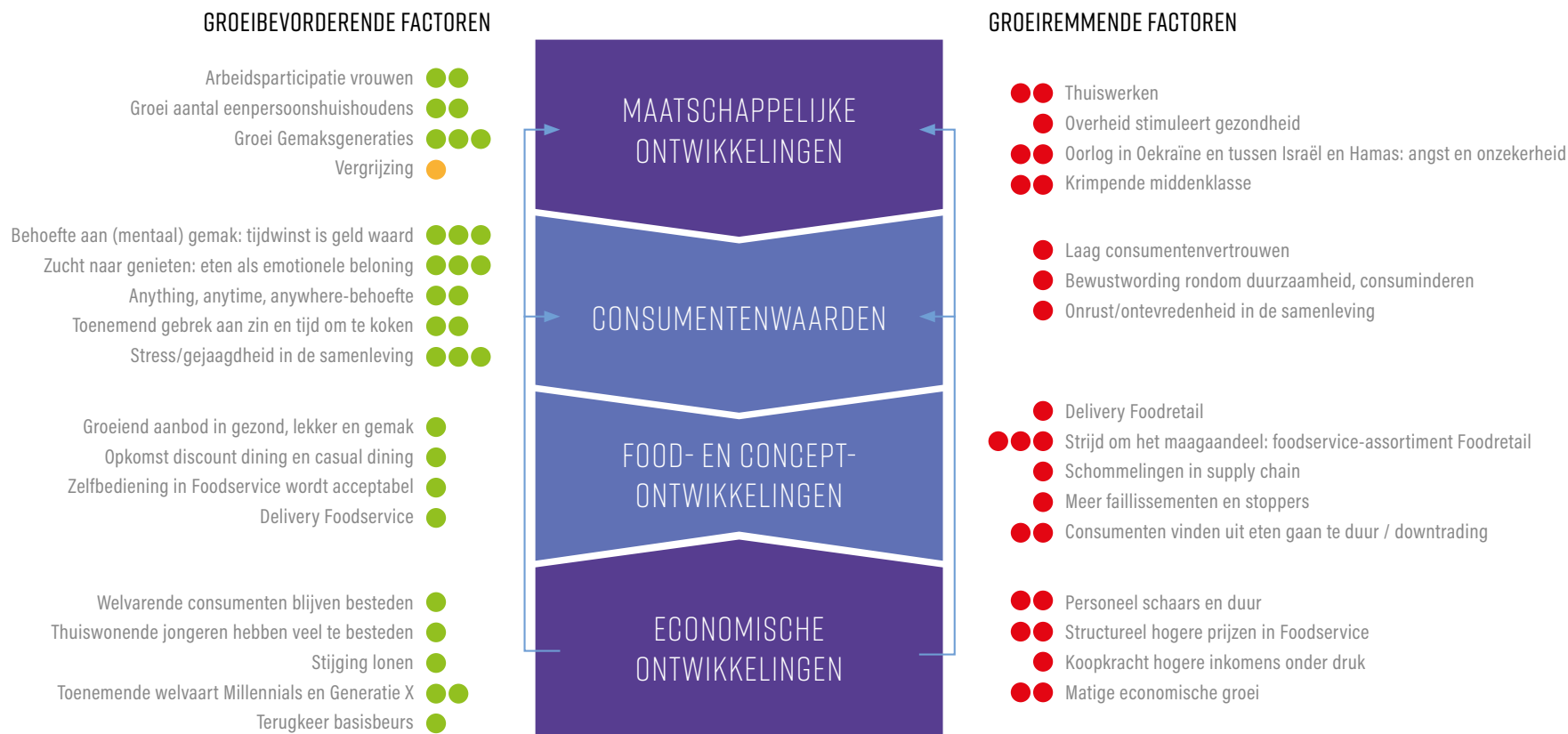
Figuur 17.

Bron: FSIN Food500 2024

EXTERNE KRACHTEN

Los van de krachten die in de keten spelen, zijn er ook maatschappelijke en economische ontwikkelingen die invloed hebben op de sector. In moeilijke tijden is het verleidelijk om alleen naar de groeiremmende factoren te kijken. Onderstaand model laat zien dat er altijd zowel groeibevorderende als groeiremmende factoren aan het werk zijn. Die worden in dit hoofdstuk op hoofdlijnen uitgewerkt.

BEÏNVLOEDENDE FACTOREN VOOR FOODSERVICE



Figuur 18. Er zijn altijd zowel groeibevorderende als groeiremmende factoren die invloed uitoefenen op de sector. In crisistijd is het van belang om beide krachten goed in zicht te houden. In dit model zijn deze krachten samengevat. De kleur van de stippen geeft aan of het een groeibevorderende (groen) of groeiremmende (rood) of zowel remmende als bevorderende (oranje) kracht is. Het aantal stippen geeft het gewicht van de kracht op de sector aan. Bron: FSIN

GROEIBEVORDERENDE FACTOREN

Groeiende arbeidsparticipatie vrouwen ●●

Steeds meer vrouwen blijven werken, nadat zij kinderen hebben gekregen. Ook werken vrouwen meer uren dan vroeger. Voor werkende vrouwen/jonge moeders is koken een dagelijks terugkerende bezigheid, die zij zo efficiënt en verantwoord mogelijk proberen te doen.

Toename eenpersoonshuishoudens ●●

Het aantal eenpersoonshuishoudens groeit sterk. In 2030 wonen zo'n 3,5 miljoen consumenten alleen. Los van de feitelijke eenpersoonshuishoudens, gedragen gezinnen zich ook steeds vaker als zodanig. Gezinsleden eten - thuis of onderweg - vaker apart van elkaar. Ze consumeren steeds meer als individuen en niet als gezin.

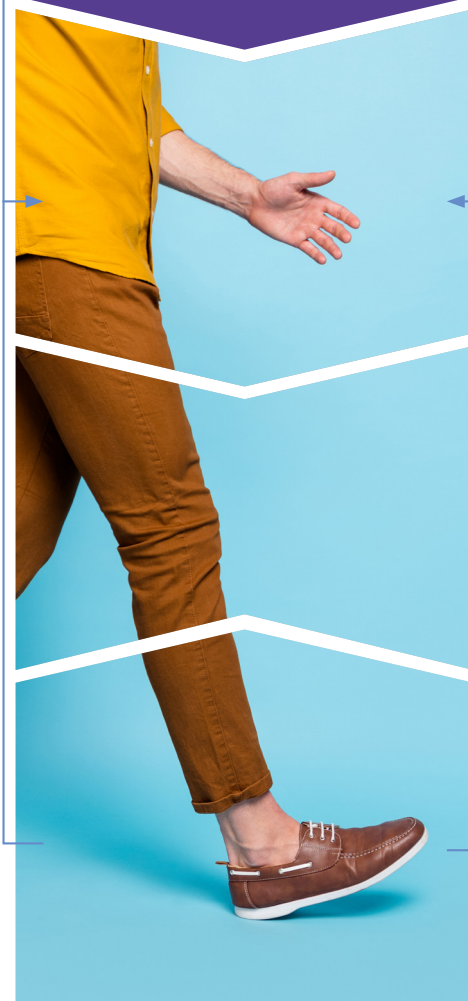
Toenemende invloed Gemaksgeneraties ●●●

Het aandeel van de Gemaksgeneraties in de samenleving neemt toe. Elk jaar komen er een paar honderdduizend volwassen Generatie Z'ers bij. Alleen dit zou al zo'n 2% groei per jaar in Foodservice veroorzaken. Ook stijgt hun inkomen, doordat zij de maatschappelijke ladder beklimmen. Hierdoor wordt hun invloed op de foodsector steeds groter. Het eetgedrag van de Gemaksgeneraties is wezenlijk anders dan dat van oudere generaties. In 2030 zijn de Gemaksgeneraties goed voor 79% van alle bestedingen in de foodservicekanalen.

Vergrijzing ●

Nederland vergrijsd en die vergrijzing is nog maar net begonnen. De groep ouderen heeft tijd en geld en zij besteden dat onder meer aan uit eten gaan en reizen.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN



GROEIREMMENDE FACTOREN

Thuiswerken ●●

Tijdens corona zijn werknemers gewend geraakt aan thuiswerken. Na corona komen werknemers in plaats van 4 à 5 werkdagen, nog 2 à 3 werkdagen per week naar kantoor.

Overheid stimuleert gezondheid ●

De overheid stimuleert gezondheid en duurzaamheid. In 2030 is 55% van de Nederlandse bevolking te zwaar (RIVM, 2021). In het coalitieakkoord van het kabinet Rutte IV is afgesproken dat er een suikertaks komt en dat de btw op groente en fruit op den duur naar 0% gaat. Daarnaast denken lokale overheden na over het aan banden leggen van fastfoodrestaurants.

Oorlogen en crises: angst en onzekerheid ●●

De conflicten in Gaza en Oekraïne geven onzekerheid. Hoe dichterbij, hoe groter de impact op consumentenvertrouwen en bestedingen. De oorlog in Oekraïne had grote gevolgen voor de supply chain, waardoor mensen ook hard in hun portemonnee geraakt werden.

Krimpende middenklasse ●●

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) waarschuwde al in 2014 voor een maatschappelijke tweedeling (SCP, 2014). Hoewel het Nederland de afgelopen jaren economisch voor de wind ging, is deze kloof niet kleiner geworden. 'De jaren van opwaartse mobiliteit lijken grotendeels voorbij. Middengroepen schuiven op naar de randen en er hoeft maar weinig te gebeuren - noem ontslag, scheiding, ziekte - of ze komen in de problemen', aldus het SCP in 2021.

GROEIBEVORDERENDE FACTOREN

Welvarende consumenten blijven besteden ●

Consumenten - vooral de Gemaksgeneraties - spenderen nog graag en veel in Klassieke Horeca, tot verbazing van velen. Ook onverwacht: het toerisme groeide in 2023 sterk, wat de omzet in de horeca een extra boost gaf. Blijkbaar bezuinigen Nederlanders in dure tijden liever op spullen dan op ervaringen.

Stijging lonen ●

De koopkracht herstelt sterk dankzij de stijging van lonen en de daling van de inflatie. De inflatie (cpi) daalt naar verwachting naar 2,9% in 2024, terwijl de lonen met 6% stijgen.

Toenemende welvaart Millennials en Generatie X ●●

Millennials consumeren vaak buiten de deur. Hun bestedingen zijn veel hoger dan die van oudere generaties. Het feit dat hun inkomen de komende jaren nog flink zal stijgen, doordat ze de maatschappelijke ladder beklimmen, heeft een positieve impact op hun bestedingsvermogen buitenshuis.

Terugkeer basisbeurs ●

De basisbeurs is terug. Dit kan studenten aanmoedigen om uit huis te gaan. Ze hoeven minder te lenen, wat op de lange termijn gunstige gevolgen heeft. Maar ook kan de ruimte die ze in hun portemonnee ervaren helpen om ook nu al meer te besteden.



ECONOMISCHE
ONTWIKKELINGEN

GROEIREMMENDE FACTOREN

Personeel schaars en duur ●●

Horeca is een arbeidsintensieve sector. Het grote gebrek aan personeel leidt tot hogere loonkosten en minder omzet. Vanwege het gebrek aan werknemers hebben veel horecabedrijven het mes gezet in hun openingstijden. Zonder die beperking van openingstijden zou de omzet voor veel bedrijven hoger zijn. De kunst is om het bedrijf minder arbeidsintensief te maken.

Structureel hogere prijzen in Foodservice ●●

De kosten van huur, inkoop, energie en personeel zijn gestegen. Door deze omstandigheden is het voor ondernemers een uitdaging om de marges op peil te houden. Dat kan slechts ten dele door prijsverhogingen. De prijzen in de horeca lopen op. Dat zorgt voor een te groot prijsverschil tussen Foodretail en Foodservice, waardoor consumenten op lange termijn gaan downtraden en goedkopere opties zoeken voor hun behoeften.

Koopkracht hogere inkomens onder druk ●

In 2024 herstelt het koopkrachtniveau van consumenten. Echter, dan zijn nog niet alle inkomensgroepen terug op het niveau van 2021. De prijzen zijn harder gestegen dan de lonen. Tot nu toe blijkt de impact op Foodservice minder groot dan gedacht. Consumenten gaan downtraden, maar blijven nog steeds graag en veel buiten de deur consumeren (FSIN Beleidsmonitor 2024).

Matige economische groei ●●

De economie groeit in 2024 harder dan in 2023, maar de langetermijn-outlook is zeer conservatief (CPB, februari 2024).

GROEIBEVORDERENDE FACTOREN

Behoeftte aan (mentaal) gemak: tijdwinst is geld waard ●●●

Consumenten willen mentale ruimte in hun hoofd creëren. Gemak neemt een steeds belangrijkere rol in hun leven in, waardoor de vraag naar gemakoplossingen toeneemt.

Zucht naar genieten: eten als emotionele beloning ●●●

Eten en drinken is voor de jongere generaties een manier om te ontspannen; het leidt de aandacht af van hun gevoel van gejaagdheid. Gemak is een belangrijk aankoopmotief, maar genieten is het ultieme doel. Eten is voor hen sterk verbonden met emotionele beloning en ontstressen.

Anything, anytime, anywhere-behoeftte ●●

De jonge consument plant minder en vindt het heel normaal om overal en altijd eten en drinken te (kunnen) kopen.

Toenemend gebrek aan zin en tijd om te koken ●●

De Gemaksgeneraties hebben vaak geen tijd en geen zin om te koken. Gejaagdheid en stress bepalen hun leven. Ze zijn daarom regelmatig op zoek naar oplossingen die tijd besparen.

Stress/gejaagdheid in de samenleving ●●●

De gejaagdheid neemt verder toe, vooral in de Gemaksgeneraties. Dat stuwt de behoefte aan gemakoplossingen. Consumenten hebben vaker geen zin en tijd om te koken en hebben veel behoefte aan gemak, zowel fysiek als mentaal. Tijdwinst en ontzorging zijn geld waard. Dat stuwt de groei van margerijke gemakoplossingen in Foodservice en Foodretail.



GROEIREMMENDE FACTOREN

Laag consumentenvertrouwen ●

Het consumentenvertrouwen bereikte eind 2022 een historisch dieptepunt. Daarna is het gestegen, hoewel het nog steeds ver onder nul is. Eind 2023 (december) was één van de elementen waaruit consumentenvertrouwen bestaat (hoe ze naar hun eigen financiële situatie voor de komende twaalf maanden kijken) eindelijk weer boven nul. Dat laat zien dat mensen zorgen hebben, maar hun eigen situatie steeds positiever zien. Overkoepelend is een laag consumentenvertrouwen niet goed voor de bestedingsbereidheid in de horeca.

Bewustwording rondom duurzaamheid, consuminderen ●

Consumenten houden vaker rekening met de invloed die hun eetpatroon heeft op het milieu. Ook voor buitenshuis eten gaat dit op. Het aantal vegetariërs en veganisten stijgt nauwelijks, maar steeds meer mensen noemen zichzelf flexitariër.

Onrust/ontevredenheid in de samenleving ●

Politieke onrust of ontevredenheid leidt niet direct tot minder buitenshuisbestedingen. Het kan wel invloed hebben op consumentenvertrouwen of op het welzijn van mensen, wat wel degelijk effect heeft op consumentenbestedingen.

GROEIBEVORDERENDE FACTOREN

Groeiend aanbod in gezond, lekker en gemak ●

Consumenten eten graag en veel buiten de deur, maar worstelen tegelijkertijd met een groeiende behoefte aan gezondheid. Het aanbod van gezondere producten en concepten groeit, waardoor de consument minder voelt dat hij zijn behoefte (buiten de deur eten) hoeft op te geven vanwege zijn geweten (gezond willen eten).

Opkomst discount dining en casual dining ●

In tijden van economische druk gooien discount-diningconcepten hoge ogen. Vooral formules spelen hierop in; de consument in staat stellen om vaak een hapje buiten de deur te eten tegen een betaalbare prijs. Dat zorgt ervoor dat de consument zijn gewenste levensstijl kan voortzetten.

Zelfbediening in Foodservice wordt acceptabel ●

Jonge consumenten vinden snelle service belangrijker dan ouderwetse 'goede' service. Zelfbediening is voor hen een prima alternatief als dat betekent dat de prijzen laag blijven. Als het middel goed wordt ingezet, geeft het de consument zelfs extra controle over zijn beleving.

Delivery Foodservice ●

Foodservice hoeft lang niet meer alleen buiten de deur eten te zijn. De deliveryspelers bezorgen thuis, op allerlei manieren. De markt is in coronatijd volwassen geworden en stelt de consument in staat om de 'anything, anytime, anywhere-behoefte' goed in te vullen.



GROEIREMMENDE FACTOREN

Delivery Foodretail ●

Ook retailers bezorgen thuis. Hoe gemakkelijker en sneller dat gaat, hoe meer concurrentie voor Foodservice. Ook de B2B-deliverytak van retailers is een bedreiging voor de foodserviceketen¹.

Strijd om het maagaandeel: foodservice-assortiment Foodretail ●●●

De concurrentiestrijd om het maagaandeel met andere kanalen verheft. Het assortiment kant-en-klaar en gemak in de supermarkt groeit en de kwaliteit verbetert. Supermarkten voegen Foodservice toe aan het assortiment. Steeds meer partijen gaan warme maaltijden bezorgen.

Schommelingen in supply chain ●

Toeleveringsketens zijn kwetsbaar, zo is de afgelopen jaren extra duidelijk geworden. De diverse oorlogen helpen niet. De onrust helpt niet om de prijzen laag te houden.

Meer faillissementen en stoppers ●

Het aantal faillissementen neemt toe, want de horecaondernemers moeten belastingschulden uit coronatijd aflossen en hebben daar moeite mee.

Consumenten vinden uit eten gaan te duur / downtrading ●●

Downtrading ligt op de loer. Voor de horeca is het van cruciaal belang om prijsverhogingen zoveel mogelijk te beperken, hoe moeilijk dat ook is.

1. Supermarkten betreden steeds vaker de B2B-markt, dat betekent dat ze een variatie van een grossiersrol op zich nemen. Dit haalt volume uit de foodserviceketen.

KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR FOODSERVICE

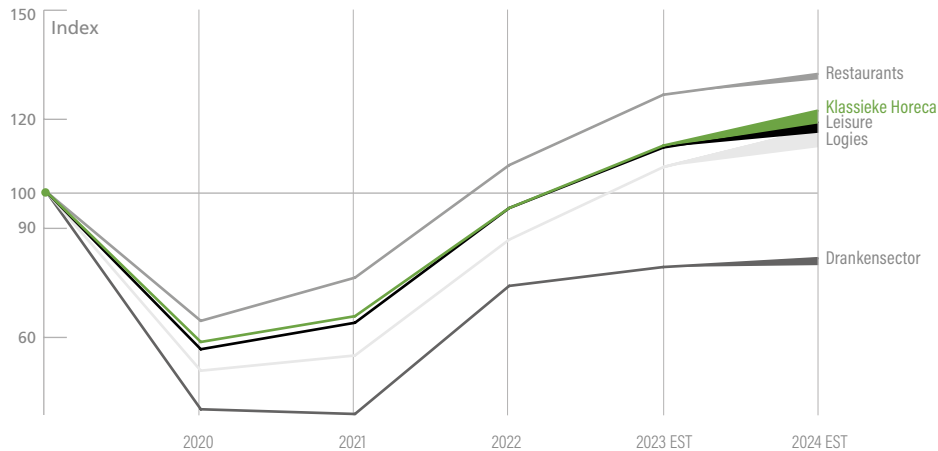
Om de markt goed te begrijpen wordt in deze paragraaf een samenvatting gegeven van de belangrijkste kansen en uitdagingen voor foodservicebedrijven die actief zijn in de segmenten Klassieke Horeca en Gemak.

2.6.1 KLASSIEKE HORECA: PAAR SEINEN OP DONKERGROEN, MAAR GENOEG UITDAGINGEN

Consumenten - vooral de Gemaksgeneraties - spenderen nog graag en veel in Klassieke Horeca, tot verbazing van velen. Ook onverwacht: het toerisme groeit dit jaar sterk, wat de omzet in de horeca een extra boost geeft. Blijkbaar bezuinigen Nederlanders in dure tijden liever op spullen dan op ervaringen. Een paar belangrijke seinen staan dus op donkergroen voor de sector. Tegelijkertijd is het voor ondernemers een uitdaging om de marges op orde te houden, zonder zichzelf uit de markt te prijzen. Dure voedingsmiddelen, hoge personeelskosten en sterk gestegen huurprijzen stuwden de prijzen in de horeca in 2023 met 5% tot 10%. Veel extra ruimte is er niet meer. Ondernemen in Klassieke Horeca is een ingewikkelde puzzel.

RESTAURANTS TONEN STERKSTE GROEI IN KLASSIEKE HORECA

Omzetontwikkeling Klassieke Horeca, 2019-2024 EST in indexcijfers (2019 = 100)



Figuur 19.
Bron: FSIN-analyse, oktober 2023

KLASSIEKE HORECA 2023 - 2024

Omzetontwikkeling en indexcijfers 2023 - 2024

	2023	2024 SCENARIO I	2024 SCENARIO II
TOTAAL	€12.066 mln 112,3 +17,5%	€12.809 mln 119,2 +6,2%	€12.480 mln 116,2 +3,4%
RESTAURANTS	€5.874 mln 126,8 +18,0%	€6.138 mln 132,5 +4,5%	€6.050 mln 130,6 +3,0%
DRANKSECTOR	€1.377 mln 79,4 +7,0%	€1.418 mln 81,8 +3,0%	€1.384 mln 79,8 +0,5%
LOGIES	€2.198 mln 106,9 +23,0%	€2.413 mln 117,4 +9,8%	€2.303 mln 112,0 +4,8%
LEISURE	€2.617 mln 112,8 +18,0%	€2.839 mln 122,4 +8,5%	€2.742 mln 118,2 +4,8%

Figuur 20. De omzetontwikkeling en indexcijfers voor 2023 en 2024 zijn inschattingen. We laten de omzetontwikkeling en de groeiverwachting zowel in euro's, in percentages (t.o.v. voorgaande jaar) als in indexcijfers zien (2019 = 100).
Bron: FSIN-analyse, oktober 2023

Kansen voor Klassieke Horeca

Consument blijft horeca bezoeken, ondanks inflatie

Na corona is er nog steeds sprake van inhaalgedrag en geven consumenten liever geld uit aan ervaringen dan aan spullen. Ook zijn er groepen in de samenleving die veel te besteden hebben.

Gemaksgeneraties spenderen veel buiten de deur

Eén van de belangrijkste aanjagers van de buitenshuisconsumptie is de groep jongere consumenten. De Gemaksgeneraties (Millennials en Generatie Z) eten ontzettend vaak buiten de deur. Zij hebben een enorme behoefte aan gemak, hebben vaak geen zin en tijd om te koken en het verlangen om zichzelf te belonen met eten is groot.

Gemaksgeneraties vertegenwoordigen steeds groter deel bevolking

Elk jaar komen er een paar honderduizend Generatie Z'ers bij. Het inkomen van de Gemaksgeneraties neemt toe, waardoor ook hun bestedingen in de horeca stijgen. Dat zien we bij de Millennials, van wie zowel de bezoekfrequentie als de besteding stijgt. Inmiddels zijn Millennials goed voor 45% van alle bestedingen aan buitenshuis avondeten.

Toerisme ontwikkelt zich sterk

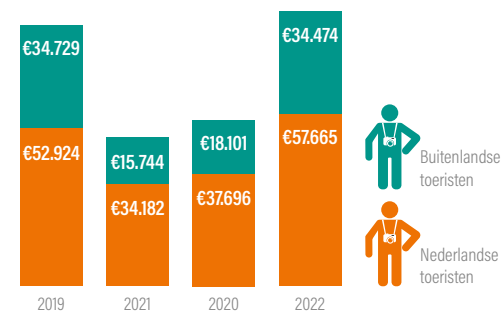
De hoge inflatie weerhoudt de consument er niet van om veel geld uit te geven aan vakantie. Ook hier spenderen toeristen liever aan ervaringen dan aan spullen. Het toerisme groeit in 2023 opnieuw sterk. Door de gestegen prijzen wordt er wel vaker gekozen voor een vakantie in eigen land. Hoewel het aantal buitenlandse reizigers nog niet terug is op het niveau van 2019, zijn de uitgaven hoger. Reizigers die Nederland bezoeken zijn meer gaan uitgeven aan diners, museumbezoeken, nachtclubs en andere vormen van entertainment, blijkt uit gegevens van Mastercard. In maart 2023 lagen de uitgaven aan deze ervaringen 65% hoger ten opzichte van maart 2019.

Oudere spendeert (iets) meer en vaker buitenshuis

In de komende jaren bereiken de Babyboomers de pensioengerechtigde leeftijd. Zij hebben geld en tijd en zijn vaker terug te zien in Foodservice. Groot verschil met de jongere generaties is dat de actieve senioren conservatiever zijn op het gebied van uit eten gaan.

TOENAME TOERISTISCHE BESTEDINGEN

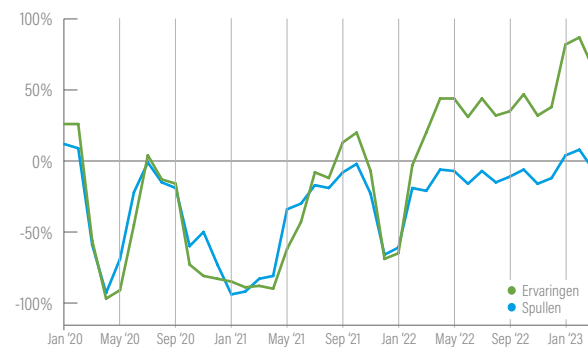
Toeristische bestedingen in Nederland, 2019-2022, in miljoenen euro's



Figuur 21. In 2022 lagen de toeristische bestedingen boven het niveau van 2019, vooral door een stijging van het aantal vakanties in eigen land. In 2023 zet die ontwikkeling door en keert ook de buitenlandse toerist terug.
Bron: CBS, NBTC

TOERISTEN SPENDEREN LIEVER AAN ERVARINGEN DAN AAN SPULLEN

Bestedingen van buitenlandse toeristen in Nederland: ervaringen versus spullen



Figuur 22. Bron: Mastercard

Uitdagingen Klassieke Horeca

Nijpend personeelstekort drukt de omzet

Horeca is een arbeidsintensieve sector. Het grote gebrek aan personeel leidt tot hogere loonkosten en minder omzet. Vanwege het gebrek aan werknemers hebben veel horecabedrijven het mes gezet in hun openingstijden. Zonder die beperking van openingstijden, zou de omzet voor veel bedrijven hoger zijn. De kunst is om het bedrijf minder arbeidsintensief te maken.

Lager rendement door hoge kosten

De kosten van huur, inkoop, energie en personeel zijn gestegen en vanaf dit jaar moet de sector de tijdens corona uitgestelde belasting terugbetalen. Door deze omstandigheden is het voor ondernemers een uitdaging om de marges op peil te houden. Dat kan maar deels door prijsverhogingen.

60% van Nederlanders vindt uit eten gaan te duur

Tot nog toe blijven consumenten de horeca graag en veel bezoeken, vooral jongere generaties en groepen die veel te besteden hebben, zoals hoogopgeleide tweeverdieners en welvarende gepensioneerden. Tegelijkertijd vindt 60% van de Nederlanders uit eten gaan te duur. Hogere prijzen kunnen de horecasector aanzienlijk verzwakken, omdat consumenten de meerwaarde niet meer ervaren. De gunfactor die de zwaar getroffen sector tijdens en kort na corona had, verdwijnt langzaam.

Strijd om maagaandeel verhevigt

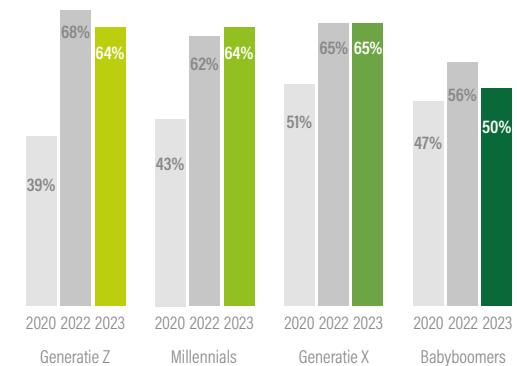
De concurrentiestrijd om het maagaandeel met andere kanalen verhevigt. Het assortiment kant-en-klaar en gemak in de supermarkt groeit en de kwaliteit verbetert. Supermarkten voegen Foodservice toe aan het assortiment, helemaal omdat ze vanaf 2024 geen tabak meer mogen verkopen en daardoor een deel van hun omzet verliezen. Steeds meer partijen gaan warme maaltijden bezorgen, denk aan HelloFresh. Fastfood is een geduchte concurrent, met sterkere marketing gericht op jongeren.

Matige economie vergroot kans op downtrading

De economische vooruitzichten zijn matig en de besteedbare inkomens van steeds grotere delen van de bevolking staan onder druk. Juist in de middenklasse, de groep die zo belangrijk is voor de buitenshuisconsumptie. Downtrading ligt op de loer. Voor de horeca is het ongelooflijk belangrijk om prijsverhogingen zoveel mogelijk te beperken, hoe moeilijk dat ook is.

NEDERLANDERS VINDEN UIT ETEN GAAN TE DUUR

Ik vind uit eten gaan te duur, 2020, 2022, 2023

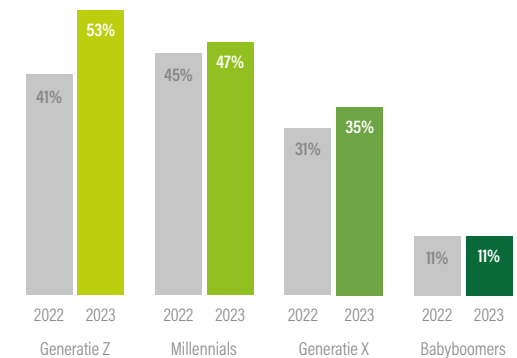


Figuur 23. Antwoorden 'typeert mij een beetje' en 'typeert mij erg goed' samengevoegd.

Bron: FSIN/TFRC Foodshopperonderzoek 2020, 2022 en 2023

FASTFOOD POPULAIR BIJ GEMAKSGENERATIES

Ik heb afgelopen maand wel eens buiten de deur avondgegeten bij een fastfoodrestaurant (2022-2023)



Figuur 24.

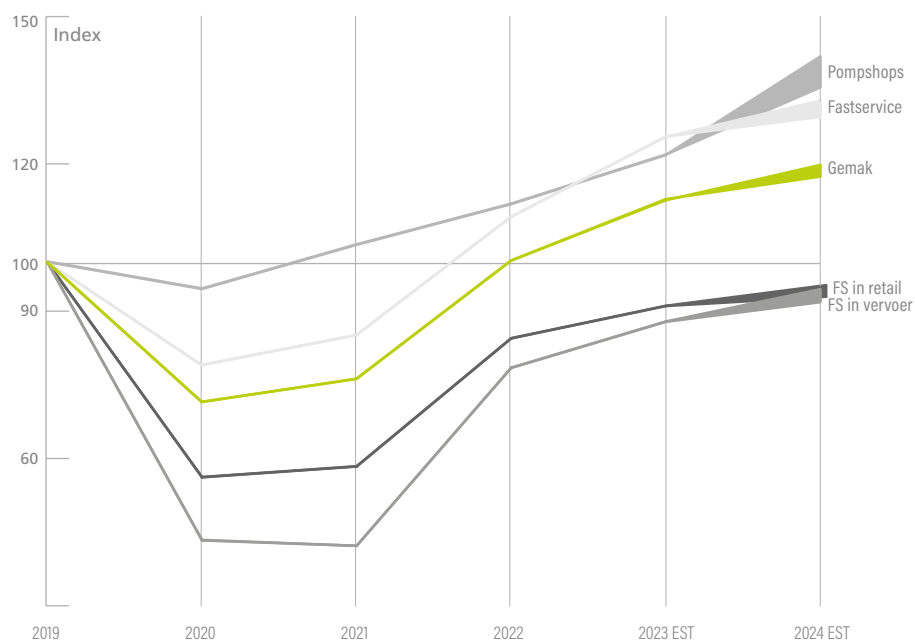
Bron: FSIN / TFRC Foodshopperonderzoek 2022 en 2023

2.6.2 DIGITAAL EN DELIVERY DRIJVEN GEMAK

Gemak wordt internationaler. Buitenlandse formules vergroten hun aandeel. De sterkste groeiers in fastservice en foodservice in vervoer hebben een buitenlands moederbedrijf. Zij nemen afstand van Nederlandse multi-unit concepten. Voor zelfstandige cafetaria's, grillrooms en koffiezaken blijft ruimte bestaan, maar die wordt beperkter. Schaalvergroting en concentratie missen hun effect niet.

TWEEDELING IN GEMAK: FASTSERVICE EN POMPSHOPS LOPEN VOOR OP DE REST

Omzetontwikkeling Gemak, 2019-2024 EST in indexcijfers (2019 = 100)



Figuur 25.
Bron: FSIN-analyse, oktober 2023

GEMAK 2023 - 2024

Omzetontwikkeling en indexcijfers 2023 - 2024

	2023	2024 SCENARIO I	2024 SCENARIO II
TOTAAL	€6.388 mln 112,8 +12,6%	€6.838 mln 120,8 +7,1%	€6.647 mln 117,4 +4,1%
FASTSERVICE	€3.853 mln 125,5 +15,0%	€4.081 mln 132,9 +5,9%	€3.977 mln 129,5 +3,2%
FOODSERVICE IN VERVOER	€529 mln 87,9 +12,0%	€568 mln 94,5 +7,5%	€553 mln 91,9 +4,5%
FOODSERVICE IN RETAIL	€1.240 mln 91,1 +7,8%	€1.297 mln 95,3 +4,6%	€1.266 mln 93,0 +2,1%
POMPSHOPS	€766 mln 121,8 +9,0%	€892 mln 141,9 +16,5%	€851 mln 135,5 +11,2%
BEZORGEN	€3.523 mln 178,8 +3,5%	€3.682 mln 186,8 +4,5%	€3.597 mln 182,5 +2,1%

Figuur 26. De omzetontwikkeling en indexcijfers voor 2023 en 2024 zijn inschattingen. We laten de omzetontwikkeling en de groeicijfers zowel in euro's, in percentages (t.o.v. voorgaande jaar) als in indexcijfers zien (2019 = 100)
Bron: FSIN-analyse, oktober 2023

Kansen voor Gemak

Smartphonegebruik, online marketing

De generaties die bijna vanaf hun geboorte naadloos verbonden zijn met de onlinewereld via hun devices, worden als consument snel nóg dominantier. Hun bestedingen liggen veel hoger dan die van oudere generaties. Formules investeren volop in het *up to date* houden van apps en andere vormen van digitale marketing.

Snelle implementatie van foodtrends

Foodtrends volgen elkaar sneller op dan voorheen. Met een snelle implementatie kunnen formules voorkomen dat omzet wegvloeit. Eerdere voorbeelden met gourmetburgers en plantaardige snacks tonen aan dat formules in staat zijn omzetgroei bij pioniers weg te kapen. Wel blijft het de kunst om langjarige trends te onderscheiden van kortdurende hypes.

Vermindering tijdstress: eetgemak voor Gemaksgeneraties

Druk, geen tijd, zin of puf om te koken. De behoefte aan gemakoplossingen groeit enorm. In 1957 was de gemiddelde kooktijd nog 2 uur. In 1997 was dat 38 minuten en in 2017 nog maar 28 minuten (SCP). Trekt die lijn door, dan is de gemiddelde kooktijd in 2030 hooguit nog 20 minuten. De markt voor *ready to eat*- én *ready to heat*-maaltijden blijft groeien.

Herkenbare producten, constante kwaliteit

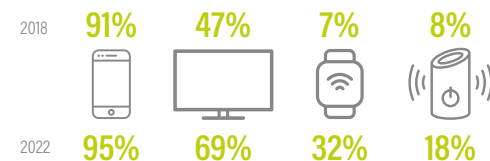
In het bijzonder franchiseformules die werken volgens gecentraliseerde standaarden zijn een aantrekkelijk foodformat voor jongere generaties. De Gemaksgeneraties houden niet van onzekerheden en hechten aan merken met een constante kwaliteit.

Eetmomenten tussendoor, onderweg of op reis

Het consumptiepatroon gaat richting méér individuele eetmomenten verspreid over de dag. Een kleiner deel van de maaltijden wordt thuis genuttigd. Het aantal eenpersoonshuishoudens groeit sterk, net als de arbeidsparticipatie van vrouwen. Groeiend is de markt voor eigentijdse gerechten en tussendoortjes voor onderweg, woon/werk, voor thuiswerk of op reis.

BEZIT VAN SMART DEVICES STIJGT

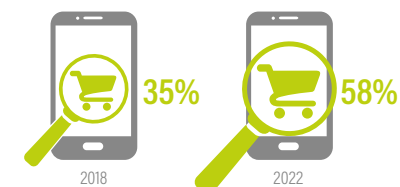
Percentage dat smart devices bezit in 2018 en in 2022



Figuur 27.
Bron: GfK, Trends in digitale media

SHOPPEN VIA SMARTPHONE NEEMT TOE

Online aankopen met smartphone, 2018-2022



Figuur 28. Percentage van de bevolking dat de smartphone wel eens gebruikt om online aankopen te doen, inclusief voedaankopen.
Bron: GfK, Trends in digitale media

Uitdagingen voor Gemak

Ongezond imago en druk overheid/publieke opinie

Op lokaal niveau is steeds meer weerstand tegen de komst van nieuwe foodcourts, drive-thru's en fastfoodzaken. De Tweede Kamer behandelt in 2025 de zogenaamde Snackwet, die gemeenten handvaten moet geven om de komst van 'gemakzaken met een onverantwoord voedselaanbod' tegen te houden. Het kan de groei van fastfoodzaken belemmeren.

Formulevorming en schaalvergroting

Franchiseformules zijn een belangrijke motor in het kanaal Gemak. In Gemak groeit het aanbod van formulezaken. De marges van zelfstandigen staan onder druk. Kleine zelfstandigen binnen de segmenten cafetaria's, grillrooms/shoarmazaken en lunchrooms wacht uitdagende tijden. Uitdagend is de toekomst van pompshops voor de langere termijn vanwege de opkomst van de elektrische auto en een toekomstig verkoopverbod van tabak.

Structureel personeelsgebrek, beperktere opening

Op grond van demografische cijfers kan personeelsgebrek tot ver na 2030 aanhouden. Het verdient aanbeveling te investeren in service-automatisering (bestel- en betaalsystemen) en in meer rationalisering in de bereiding en/of assemblage van eten en drinken. Kiezen voor extra sluitingsdagen door onvoldoende personeel gaat ten koste van de marge. Personeelstekort leidt volgens economische wetmatigheden bovendien tot oplopende (salaris)kosten.

Oplopende verkoopprijs, negatieve prijsperceptie

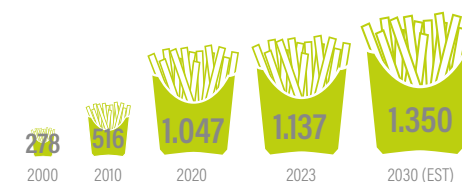
Door inflatie en hogere lasten stijgen de verkoopprijzen in Gemak. In de periode 2015-2022 stegen deze sneller dan bij reguliere restaurants. ABN AMRO wees op de negatieve prijsperceptie die over fastfood kan ontstaan, zeker bij groepen die moeilijk rondkomen. De concurrentie van supermarkten en *ready to eat*-producten van gemakswinkels neemt toe.

Grote afhankelijkheid van eenmalige verpakkingen

Sinds 1 juli 2023 betaalt de consument voor eenmalige vormvaste fooddishposables die plastic bevatten. Per 1 januari 2024 zijn deze verboden voor eters ter plaatse. Tot 2030 volgen andere maatregelen om het gebruik van plastic terug te dringen.

AANTAL QSR'S VERVIJFVONDIGT

Amerikaanse QSR's in Nederland, 2000-2030



Figuur 29.
Bron: GfK

MEER DRIVE-THRU'S IN NEDERLAND

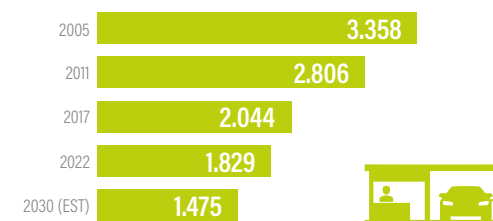
Aantal drive-thru's in Nederland, 2018-2022



Figuur 30.
Bron: FSIN, FSW, Misset Horeca

AFNAME BEMANDE POMPSHOPS

Bemande pompshops in Nederland, 2005-2030 EST



Figuur 31.
Bron: Bovag/RAI Mobiliteit in Cijfers, EST 2030: FSIN

CSRD EN EUDR-WETGEVING

CSRD-WETGEVING

Ook in de horecaketten zijn er partijen die dit jaar moeten starten met het meten van hun duurzaamheidsprestaties waar zij vanaf 2025 over moeten rapporteren, vanwege de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Vooral CO₂-reductie is een thema met hoge prioriteit. De CO₂-emissies worden onderverdeeld in een drietal scopes om de bronnen en de mate van controle van een bedrijf over deze emissies te definiëren:

1. Directe emissies die voortkomen uit activiteiten die onder de controle van het bedrijf vallen.
2. Indirecte emissies die ontstaan door de opwekking van gekochte elektriciteit, stoom, verwarming of koeling die een bedrijf gebruikt.
3. Alle overige indirecte emissies die voortkomen uit activiteiten van het bedrijf, maar die buiten de directe controle liggen. Dit omvat onder andere emissies gerelateerd aan toeleveringsketens, gebruik van verkochte producten en woon-werkverkeer van medewerkers.

Voor groothandels en horecabedrijven heeft scope 3 een grote impact in hun totale CO₂-uitstoot. Zij kopen immers voedingsmiddelen in die door andere partijen worden geproduceerd.

EUDR-WETGEVING

Er is meer Europese wetgeving in de maak, zoals de European Union Deforestation-free Regulation, ook wel de Europese anti-ontbossingswet genoemd. Het is een nieuwe wet die klimaatverandering door ontbossing moet tegengaan.

Ook foodbedrijven krijgen te maken met deze wetgeving, die ook geldt voor grondstoffen als: runderen, soja, cacao en koffie en daarvan afgeleide producten zoals chocolade.

Bedrijven hebben een administratieplicht om te zorgen dat de producten die zijn inkopen of gebruiken niet bijdragen aan ontbossing wereldwijd. Hoewel de invoering van de wet naar alle waarschijnlijkheid wordt uitgesteld, zorgt die voor extra taken voor foodservicebedrijven in de gehele keten.

Bron: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/eudr-ontbossingsverordening/>, laatst bekeken op 27 november 2024



FSIN DEFINITIEDOCUMENT KANAALINDELING

We delen de totale foodconsumptie op in twee hoofdkanalen:

I. HET OUT OF HOME-KANAAL / FOODSERVICEKANAAL

II. HET AT HOME-KANAAL / FOODRETAILKANAAL

I. OUT OF HOME-KANAAL / FOODSERVICEKANAAL

Het Out of Home-kanaal is synoniem voor Foodservice. Een concrete definitie van 'foodservice' opstellen is geen gemakkelijke opgave. Er zijn verschillende synoniemen voor het begrip, die hun eigen accenten leggen en zorgen voor verschuivingen tussen marktsegmenten. Het FSIN hanteert de definitie van Foodstep: alle ondernemingen die voorzien van direct consumeerbare voeding en dranken, waarbij de consumptie primair buitenshuis plaatsvindt. 'Direct consumeerbaar' houdt in dat de consument voor consumptie geen bereiding meer hoeft te doen.

We nemen het aankoopkanaal als uitgangspunt, en niet de locatie waarop de consument het product consumeert. Producten die bijvoorbeeld in een supermarkt worden gekocht, maar buitenshuis worden geconsumeerd, worden niet gerekend tot de buitenshuisconsumptie (Out of Home). Producten die buitenshuis worden gekocht maar thuis worden geconsumeerd (bijvoorbeeld in een snackbar), worden wel gerekend tot de buitenshuisconsumptie.

II. AT HOME-KANAAL / FOODRETAILKANAAL

Het At Home-kanaal is synoniem voor Foodretail. Het kanaal bevat primair verkoopconcepten gericht op consumptie thuis, waarbij de consument verpakte levensmiddelen of versproducten koopt. Ook hier nemen we het aankoopkanaal als uitgangspunt, en niet de locatie van consumptie.

Blurring

In toenemende mate bevinden segmenten in deze twee kanalen zich op elkaars terrein. We noemen dat blurring (grensvervaging). Hierdoor wordt het steeds lastiger om een correcte marktdefinitie op te stellen en omzetten te meten. Daarom is het belangrijk om duidelijk stelling te nemen bij de interpretatie van de segmenten. In dit document lichten we de segmenten en hun definities toe, om op die manier zo transparant mogelijk te zijn over onze indeling van de foodmarkt.

Het FSIN is bekend met andere indelingen, zoals die van Foodstep, maar heeft altijd een eigen indeling gehanteerd. Ons doel is om zo zuiver mogelijk te monitoren welke omzet in welk segment valt. Op die manier kunnen we nieuwe (groei)kansen en mogelijkheden identificeren. Soms ontstaat er in de loop van de tijd door nieuwe markttrends of bewegingen een nieuw segment. Daarnaast brengen we als FSIN wel eens los van deze kanaalindeling een sub-segment in kaart, omdat er bijvoorbeeld meer behoefte is aan inzichten in de ontwikkeling van een bepaald (sub)segment.

Alleen Food & Beverage in omzet

In onze tellingen kijken we alleen naar Food & Beverage (F&B) omzetten. Dat betekent dat we bijvoorbeeld bij hotels de omzet van kamer- en zaalverhuur niet meerekenen in ons omzetoverzicht. Ook de omzet van de cateraar over facilitaire dienstverlening (receptie, beveiliging e.d.) wordt niet meegerekend. Bij supermarkten en andere retailers rekenen we geen omzet mee van non-food producten. Alleen alles wat gegeten en gedronken kan worden, wordt in onze omzet meegeteld.

In 2020 hebben we de omzet van tabak (met terugwerkende kracht) uit de cijfers in ons foodomzetoverzicht gehaald, met behulp van diverse partijen. Ook medicijnen worden niet meegerekend, al worden ze wel 'gegeten of gedronken'.

Elk van beide hoofdkanalen verdelen we in kanalen:



Elk van de kanalen wordt weer verdeeld in segmenten. We geven een korte beschrijving van de kanalen en de bijbehorende segmenten.

1. OUT OF HOME

A. KLASSIEKE HORECA

1. Restaurants

2. Drankensector

3. Logies

4. Leisure

A. Klassieke Horeca

Dit kanaal bevat hotels, restaurants en cafés. We verdelen dit kanaal onder in vier segmenten.

1. Restaurants

In dit segment valt de F&B-omzet van alle uitgaansgelegenheden waar de consument (tegen betaling) kan eten en drinken. In een restaurant worden maaltijden geserveerd. Het gaat hierbij om restaurants in openbare ruimtes, hetzij van een keten, hetzij van een zelfstandige ondernemer. Het type restaurants verdelen we onder in Nederlands-Frans en Chinees-Indisch. Eetcafés, pannenkoekenrestaurants en buitenlandse restaurants vallen ook in dit segment.

Let op: er is een aantal verschillen met de Foodstep-indeling, waardoor de omzet van dit segment in de FSIN-indeling lager is dan bij Foodstep.

- *Een aantal buitenlandse formules (bijvoorbeeld Domino's) haalt een groot gedeelte van de omzet uit bezorging. Deze omzet geven we bij het kanaal Gemak nogmaals weer in het segment Bezorgconcepten, samen met de bezorgomzet uit de andere kanalen. Echter voor de totaalomzet per kanaal wordt de bezorgomzet meegeteld in dit segment.*
- *Restaurants: een deel van de omzet van Nederlands-Franse restaurants rekenen wij bij het segment Leisure onder Vrije tijd Horeca, en een deel rekenen we bij het segment Foodservice in retail.*
- *Buitenlandse restaurants: een deel van de omzet van buitenlandse restaurants rekenen wij bij het segment Leisure onder Vrije tijd Horeca, en een deel rekenen we bij het segment Foodservice in retail.*
- *Partycatering: bij Foodstep valt partycatering in dit segment. Bij het FSIN valt partycatering in het segment Leisure.*

2. Drankensector

In dit segment vallen alle horecabedrijven die zich primair richten op de verkoop van drank aan de consument die ter plekke iets wil gebruiken. Hieronder vallen cafés en bars, zaal- en partycentra, ontmoetingscentra en discotheken.

Let op: er is een aantal verschillen met de Foodstep-indeling, waardoor de omzet van dit segment in de FSIN-indeling hoger is dan bij Foodstep.

- *Koffie-/theehuis: Bij de indeling van Foodstep vallen koffiehuisen in dit segment. In de indeling van het FSIN vallen deze in het segment Fastservice (kanaal Gemak).*
- *Strandbedrijf: Bij de indeling van Foodstep vallen strandbedrijven in dit segment. Bij de indeling van het FSIN vallen deze in het segment Leisure.*

3. Logies

In dit segment valt de F&B-omzet van plaatsen waar de consument primair komt om te slapen. Dat zijn hotels, pensions, campings, bungalowparken en hostels.

4. Leisure

In dit segment valt de F&B-omzet van plaatsen waar de consument primair komt voor recreatie en sport. In dit segment vallen ook partycaterers en strandbedrijven.

Let op: er is een aantal verschillen met de Foodstep-indeling, waardoor de omzet van dit segment volgens het FSIN hoger is dan bij Foodstep.

- *In dit segment rekenen we ook een deel van de omzet van Nederlands-Franse restaurants en buitenlandse restaurants. Deze omzet wordt in het segment Restaurants van de omzet afgehaald.*
- *Partycatering: Volgens de Foodstep-indeling valt de omzet hiervan in het segment Restaurants.*
- *Strandbedrijf: Volgens de Foodstep-indeling valt de omzet hiervan in het segment Dranken.*

B. CATERING

1. Bedrijven

2. Instellingen

3. Onderwijs

4. Inflight

B. Catering

In het kanaal Catering vallen alle segmenten waarbij eten en drinken (in een gebouw van een ander) wordt verkocht aan consumenten die in dat pand aanwezig zijn voor een andere reden dan het eten en drinken zelf. Dit kanaal wordt onderverdeeld in vier segmenten.

1. Bedrijven

In dit segment vallen alle cateringconcepten die eten en drinken verkopen terwijl de consument op zijn of haar werk is. Het gaat dan om bedrijfsrestaurants (kantines). Ook de automatenverkoop op deze locaties vallen in dit segment. We nemen bedrijven met 5 of minder werknemers niet mee, omdat daar vaak geen bedrijfsrestaurant of lunchvoorziening aanwezig is. Producten die door werknemers vanuit huis zijn meegenomen (het broodtrommeltje) worden ook niet meegeteld.

2. Instellingen

In dit segment vallen alle cateringconcepten die eten en drinken verkopen aan mensen die in een instelling verblijven. Ook bezoekers en medewerkers worden meegenomen. Het gaat hierbij om ziekenhuizen, zorginstellingen, ouderenzorg, psychiatrische instellingen (ggz), instellingen voor gehandicapten, penitentiaire inrichtingen en kazernes. Cateringconcepten kunnen door professionele bedrijven verzorgd worden, maar instellingen kunnen de catering ook in eigen beheer verzorgen en inkopen.

3. Onderwijs

In dit segment vallen alle cateringconcepten die in opdracht van scholen en andere onderwijsinstelling eten en drinken verkopen aan leerlingen, leraren en bezoekers. Het gaat dus om de catering die door scholen en andere onderwijsinstellingen uitbesteed wordt aan cateraars. De basisscholen nemen we in onze omzetting niet mee. Als er op een onderwijsinstelling commerciële verkoopconcepten zijn, zoals een supermarkt, koffiebar of fastfoodconcept, dan valt die omzet niet in dit segment.

4. Inflight

In dit segment alle cateringconcepten die eten en drinken verkopen aan (of via) vliegtuigmaatschappijen die vanaf Nederlandse vliegvelden vertrekken. Duty-free producten vallen niet in deze omzet, evenals de omzet van aankomende vluchten.

C. GEMAK

1. Fastservice

2. FS in vervoer

3. FS in retail

4. Pompshops

5. Bezorgconcepten

C. Gemak

In het kanaal Gemak valt de F&B-omzet van alle concepten die eten en drinken verkopen voor (vrijwel) directe consumptie met een functioneel karakter. Dit zijn voornamelijk fastfood- en to-go-producten. We verdelen dit kanaal onder in vijf segmenten.

1. Fastservice

Dit segment omvat alle concepten fastfoodproducten aanbieden. Hieronder vallen koffie- en thee zaken, ijssalons, snackbars en cafetaria's, fastservice restaurants, shoarmazaken/grillrooms en lunchrooms.

Let op: er is een aantal verschillen met de Foodstep-indeling, waardoor de omzet van dit segment in de FSIN-indeling hoger is dan bij Foodstep.

- *Dit segment valt in de Foodstep-indeling onder het kanaal Klassieke Horeca.*
- *Aangezien een gedeelte van de snackbars en cafetaria's zich op vervoerslocaties bevindt, is er in het verleden voor gekozen om 20% van de omzet te verplaatsen naar het segment Foodservice in vervoer.*
- *Koffie-/theehuis: Foodstep rekent deze omzet bij in het segment Dranken (kanaal Klassieke Horeca).*

2. Foodservice in vervoer

Dit segment bevat alle F&B-omzet uit verkopen wanneer de consument onderweg is met het openbaar vervoer (trein- en busstations en vliegvelden).

3. Foodservice in retail

Dit segment bevat alle F&B-omzet uit verkopen op plaatsen waar de consument primair komt om te winkelen. Voorbeelden hiervan zijn restaurants in de IKEA, Intratuin of HEMA.

Let op: er is een aantal verschillen met de Foodstep-indeling, waardoor de omzet van dit segment in de FSIN-indeling hoger is dan bij Foodstep.

- *Een deel van de omzet van Nederlands-Franse restaurants rekenen we in dit segment. Deze omzet wordt in het segment Restaurants van de omzet afgehaald.*
- *Een deel van de omzet van buitenlandse restaurants rekenen we in dit segment. Deze omzet wordt in het segment Restaurants van de omzet afgehaald.*

4. Pompshops

Dit segment bevat alle F&B-omzet van pompshops.

5. Bezorgconcepten*

* Bezorgconcepten horen niet primair bij het kanaal Gemak. Om de totale Out of Home-bezorgomzet beter in kaart te brengen, hebben we de bezorging uit alle drie de kanalen in dit segment bij elkaar opgeteld. De omzet in dit segment wordt niet nogmaals meegenomen in de totaalomzet van het kanaal Gemak, want dat zou dubbeltellingen veroorzaken. Elk jaar doen we in ons dossier Delivery apart onderzoek naar de totale deliverymarkt. De bezorgmarkt voor Out of Home verdelen we in vier subsegmenten: maaltijdbezorging via ketens, online bezorgplatforms, maaltijdbezorging buiten platforms en klassieke maaltijdbezorging. Een definiëring van deze subsegmenten is te vinden op de laatste pagina van dit document.

II. AT HOME

D. NEW RETAIL

1. Real Food

2. Avond / Gemak

3. Online / Pick-up

4. Food in non-food

D. New Retail

In dit kanaal valt alle overige F&B-omzet van retailers die niet onder supermarkten of speciaalzaken vallen. We verdelen dit kanaal in vier segmenten.

1. Real Food

Dit segment bevat alle foodretailers die zich profileren als een verkooppunt voor natuurlijke, biologische, en/of vegetarische en veganistische levensmiddelen.

2. Avond / gemakswinkels

Dit segment bevat alle retailers die vanuit een kleine winkel food verkopen vanuit een pure gemaksfunctie. Hieronder vallen ook de winkels op campings en bungalowparken. Ook retailers met een avond/nachtvergunning in de grote steden vallen in dit segment.

3. Online / Pick-up

Dit segment bevat alle online retailers die levensmiddelen, versproducten, diepvries en/of dranken verkopen aan de consument. Ook betreft het de online-omzetten van de supermarkt en speciaalzaak die bezorgd en afgehaald (pick-up) worden. We delen dit segment onder in vier verschillende subsegmenten: boodschappenbezorging supermarkten, drankenbezorging, versboxbezorging en overige boodschappenbezorging. Een definiëring van deze subsegmenten is te vinden op pagina 11.

4. Food in non-food

Dit segment bevat alle retailers die zich profileren als een non-food winkelformule maar wel levensmiddelen en/of snoep verkopen. Dit zijn onder andere HEMA, Action, Kruidvat, Xenos en IKEA. Het gaat hierbij niet om de omzet van het restaurant, maar om de losse verkoop van F&B-artikelen.

Levering retail aan horeca

In ons Grossiersdossier berekenen wij hoe groot de omzet van retailers voor levering aan de horeca is. Hierbij gaat het dus niet alleen om de levering van speciaalzaken, maar ook vanuit andere retailconcepten zoals supermarkten en online.

E. KLASSIEKE SUPERMARKT

E. Klassieke Supermarkt

In dit kanaal vallen alle winkels die een totaalpakket aan levensmiddelen en/of versproducten verkopen. De omzet van dit kanaal is gebaseerd op de cijfers van IRI Nederland. Er gelden een aantal uitzonderingen op de totaalomzet:

- De omzet van alle non-foodartikelen bij supermarkten wordt in dit kanaal niet meegenomen.
- De omzet van alle to-go concepten (bijvoorbeeld AH to go, Jumbo City, Coop Compact, Spar Express) valt niet in dit kanaal, maar tellen we bij het kanaal New Retail onder het segment Avond/gemakswinkels.
- Alle online delivery en pick-upomzet tellen wij bij het kanaal New Retail onder het segment Online/pick-up.
- De omzet van drankenshops (slijterijen in supermarkten) valt onder het segment Speciaalzaak.

F. SPECIAALZAAK

1. Slijterijen

2. Bakkerijen

3. Slagerijen

4. AGF-zaken

5. Markt/boer

6. Overige speciaalzaken

F. Speciaalzaak

In het kanaal Speciaalzaken/markt vallen alle foodretailers die een beperkt assortiment gespecialiseerde foodproducten verkopen, hetzij door eigen keuze, hetzij door wettelijke vergunning (drank). Dit kanaal wordt verdeeld in zes segmenten.

Een deel van de omzet van speciaalzaken is bedoeld voor levering aan de horeca. Gemiddeld gaan we hierbij uit van 20% van de totaalomzet. Deze omzet halen we van het totaal af. In de toekomst gaan we dit kanaal dan ook herijken om dubbelstellingen te voorkomen en zo de totale omzet beter in kaart te kunnen brengen.

1. Slijterijen

Dit segment bevat alle verkooppunten waar (met een wettelijke vergunning) alcohol voor thuisverbruik wordt verkocht. Ook wijnspeciaalzaken vallen in dit segment, evenals de mini-slijterijen bij supermarkten. De online wijnverkoopconcepten vallen in het kanaal New Retail in het segment 'online'.

2. Slagerijen

Dit segment bevat alle verkooppunten die primair vlees verkopen aan de consument. Ook poeliers vallen in dit segment. Slagerijen als onderdeel van een supermarkt (en geëxploiteerd door een supermarkt) vallen hier niet onder.

3. AGF-speciaalzaken

Dit segment bevat alle verkooppunten die primair aardappelen, groente en fruit verkopen aan de consument. De ambulante verkoop van deze productgroepen rekenen wij bij markt/boerderijverkoop.



5. Bakkerijen

Dit segment bevat alle verkooppunten die primair brood en banket verkopen aan de consument. Bakkerijen als onderdeel van een supermarkt (en geëxploiteerd door een supermarkt) vallen hier niet onder. Brood dat op de markt wordt verkocht, wordt meegenomen bij het segment markt/boerderij.

6. Overige speciaalzaken

Dit segment bevat alle overige verkooppunten die gespecialiseerde productgroepen verkopen. Dit zijn onder andere kaas- en delicatessenwinkels, notenbars, zuivelwinkels en toko's. Ook Poolse of Turkse supermarkten en toko's rekenen we tot speciaalzaken.



The Food Research Company (TFRC) helpt bedrijven in de foodsector te anticiperen op toekomstige markt- en consumentenontwikkelingen. Met **onderzoek, inzicht en expertise** helpen we jou graag om te komen tot **strategische keuzes**. TFRC verzorgt voor het FSIN alle publicaties en events.

COLOFON

© 2024 The Food Research Company

The Food Research Company

Radboud Bergevoet, Inga Blokker, Ruben Blokker, William Dijkhof, Mariana Gelici, Marco Gruben, Esther Lootens, Anita Radstaat, Anique Veldhuis - Grievink, Anna Verhoef

Samenstelling en redactie

Anique Veldhuis - Grievink

Met medewerking van Inga Blokker, Radboud Bergevoet en Jan-Willem Grievink

Eindredactie

Marco Gruben

Foto's

Shutterstock

Ontwerp en vormgeving

Jessica van den Bogerd - www.jesklkt.nl

Copyright en rechten

De opstellers van dit rapport verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld op basis van de genoemde bronnen. Voor de juistheid van de gegevens en de daaraan verbonden conclusies aanvaarden wij geen aansprakelijkheid.

Dichtlibbende binnensteden zorgen voor uitdagingen in foodservicelogistiek. In dit rapport schetsen we de visies van foodservicestakeholders ten aanzien van bekende probleemgebieden en voorgestelde oplossingsrichtingen uit de logistieke literatuur. Die hebben we vertaald naar een strategische agenda voor de toekomst.



© The Food Research Company, 2024

The Food Research Company

Postbus 615, 6710 BP Ede

Tel +31 (0) 88 730 48 00

www.thefoodresearchcompany.com

info@thefoodresearchcompany.com