

Dé langetermijntrend in de voedingsindustrie is groeien, door overnames en investeringen in nieuwe economieën. Dichter bij huis is de koek verdeeld. Multinationals kopen marktleiderschap domweg op of investeren in innovatieve start-ups die ze vervolgens uitrollen.

Kansen voor groei in opkomende economieën

Grootste groeikansen voor de voedingsindustrie liggen nu in de opkomende economieën, waaronder Turkije.



Waarom zou een voedingsgigant innovaties zelf bedenken als de beste ideeën gewoon te koop zijn? In plaats van kapitalen uit te geven aan R&D, kiezen veel multinationals ervoor om jonge innovatieve bedrijven over te nemen. Met hun distributienetwerk, vele contacten en marketingbudget kunnen voedingsgiganten lokale spelers snel naar internationaal succes brengen. Een ander beproefd groeimodel is overname van local heroes, een effectieve manier om in landen met een mindere marktpositie snel de nummer één of twee in de markt te worden. Steeds belangrijker voor groei op de lange termijn wordt ook de verkoop van A-merken in opkomende economieën. Landen als Turkije, India, China, Indonesië en Brazilië, maar ook Nigeria of Egypte met gezamenlijk miljarden inwoners bieden internationaal opererende voedingsconcerns een platform om hun portfolio uit te breiden. Kansrijk, want waar staat men nog voor Maggi-blokjes in de rij? Niet in Europa of de VS, wel in Afrika, Azië of Zuid-Amerika.

Red Bull

Het inspelen op niches blijft lastig voor 'global companies'. De stroperige R&D-structuur maakt dat productontwikkelingsprojecten jarenlang kunnen voortduren. Het gevolg is dat het bedrijf bij de uiteindelijke lancering achter de feiten aanloopt. Trendsetten wordt zo trendvolgen, want kleine slagvaardige ondernemingen zitten niet stil. Red Bull laat zien dat het snel kan gaan, als bedrijven hun nek uitsteken. Waarom is het veel grotere Hero het Oostenrijkse bedrijf in de jaren negentig niet te slim af geweest toen het de kans had? Hero had destijds met een vergelijkbaar concept mogelijk goud in handen, maar besepte dat niet. De directie zag weinig in het energydrankje Black Booster van marketingmanager Wim Salters. Salters keek verder dan de frisdrankcultuur en zag in het Duitse uitgaansleven de power drinks opkomen. Red Bull was een runner-up, maar hier nog verboden. Salters besepte dat dit iets groots kon worden. Hij probeerde de directie warm te maken voor de lancering van een cola-achtig drankje, dat naast cafeïne het oppeppende ingrediënt guarana bevatte. De receptuur was klaar voor productie.

De Hero-directie vond het pepdrankje maar obscuur en wilde focussen op het inmiddels gesaneerde Fruit Spring. Salters ging daarom zelfstandig verder. Hij richtte zijn eigen bedrijf op: The Power Drinks Company. In 2001 hield hij het voor gezien, het succes bleef uit. Hij werd weer consultant. Black Booster bleef een klein product, slechts bekend bij een harde kern in het uitgaansleven. Met een opvallende website, maar zonder back-up van een groot concern, bleef grootschalige marketing en distributie uit. Heeft Hero hier een kans voor open doel gemist? Mogelijk, want vijftien jaar later groeit de markt voor power drinks nog steeds. Feit is dat van Red Bull vorig jaar wereldwijd 4 miljard blikjes verkocht werden. De niche is mainstream geworden. Maar wie nu toetreedt is te laat, de markt is dichtgetimmerd.

Olympische status

Coca-Cola bewijst dat de back-up van een groot concern de springplank is naar de internationale top. Het bekendste frisdrankmerk opereerde in het verleden soms onhandig bij het ontwikkelen van nieuwe eigen merken, maar is altijd sterk geweest in het groot maken van bestaande. Bekendste voorbeeld is Minute Maid, gekocht in 1960 en internationaal toonaangevend in vruchtensappen. De Wikipediapagina met

Coca-Colamerken werpt licht op tientallen voorbeelden in de portfolio. Per merk is de geschiedenis opgetekend. Zo kwam Aquarius in 1983 in Japan op de markt als een sportdrink met grapefruitsmaak om tegenwicht te geven aan een lokale concurrent. Die concurrent kent tegenwoordig niemand, maar Aquarius des te beter. Het ging snel toen Coca-Cola het merk vanaf 1988 ging promoten als sponsor van de Olympische Spelen. Sindsdien is het van sportdrink steeds meer een dorstlesser geworden, waardoor het door brede consumentengroepen gedronken wordt.

Smoothieproducent Innocent

Om gezondere producten te bieden, is Coca-Cola de laatste jaren gaan investeren in mineraalwater – frisdranken met een hoog aandeel vruchtensap en minder suiker. Het overgenomen mineraalwatermerk Dannon werd niet lang geleden omgedoopt naar Aquarius Spring!. In deze strategie past ook het belang van 18% dat het concern in smoothieproducent Innocent nam. In 2010 werd dat een meerderheidsbelang. De oprichters van

'Het inspelen op niches blijft lastig voor global companies'

Innocent kregen direct felle kritiek over zich heen. Het regende klachten op de website, omdat de duurzame principes te grabbel zouden worden gegoooid. In de pers verschenen artikelen met de strekking: 'Slaughter of the innocent, or is Coke the real deal?'

Feit is dat het Innocent voor de overname aan schaalgrootte ontbrak om buiten het Verenigd Koninkrijk door te breken. Het marktaandeel in de Britse smoothiesmarkt van 70% bleef op het Europese vasteland ver buiten bereik. Met de miljoenen van de aandelenoverdracht van 51% van het bedrijf kon de Europese oversteek gefinancierd worden. Innocent kreeg veel sneller toegang tot de markt op het vasteland. Het bedrijf kon profiteren van de ervaring van Coca-Cola en diens hoge distributiegraad in de afzetkanalen. Het merk heeft zo sinds 2008 snel in supermarkten en grootverbruik kunnen doorstoten.

De smoothies zijn nu in veel Nederlandse supermarkten te koop. Analisten zijn het erover eens dat Innocent zonder de



Foto: Foodnote

Kraft Foods, de eigenaar van Milka, Côte d'Or en LU, is met de overname van Cadbury dominant geworden in de zoetwarenmarkt.

financiële injectie van Coca-Cola niet in dit tempo had kunnen uitbreiden naar Europa. De duurzaamheidsstrategie is niet te grabbel gegooid, kan achteraf worden vastgesteld. Innocent blijft 10% van zijn winst besteden aan het financieren van buitenlandse projecten, vooral in landen waar het zijn fruit inkoop.

Love & peace

Tussen het inlijven van Innocent en de overname van het Amerikaanse ijsmerk Ben & Jerry's door Unilever in 2000 zijn parallellen te trekken. Ook de B&J-oprichters werden ervan beschuldigd te heulen met de vijand toen ze hun bedrijf verkochten. Nu blijkt dat het hippiemerk tien jaar later nog fier overeind staat. Iets minder 'love & peace' misschien, maar het goede-doelenbeleid is niet opgeofferd. Winst is de verkrijgbaarheid buiten de VS. Via het netwerk van Unilever is het ijs overal in Europa te koop in supermarkten, horeca en ijswinkels. Al in 2006 maakte Unilever bekend met het ijsmerk 100% fair trade te gaan. De planning is nu dat eind 2013 voor alle ingrediënten een eerlijke prijs is betaald. In Europa moet deze operatie dit jaar al zijn afgerond. Over de beschuldigingen van excessief watergebruik in de B&J-ijswinkels door spoelen van de bakken heeft Unilever gezegd dit in Europa te zullen aanpakken.

Unilever is met zijn duurzaamheidsstrategie naar de kernwaarden van B&J toegegroeid. Wel is het ijsmerk minder vrijgevochten dan 15 jaar geleden. Het activistische karakter van Ben & Jerry's, zoals het verzet tegen de hoge uitgaven voor defensie door de Amerikaanse overheid, heeft plaatsgemaakt voor donaties aan keurige organisaties als Warchild en het Wereld Natuur Fonds. Dat is overigens wel zo transparant.

Kille saneerder

Marktleiderschap kopen is wat Kraft Foods deed na het betalen van €14 miljard aan Cadbury's. Een kolossale prijs en meer dan gegadigden als Nestlé en Hershey's wilden betalen. De overname is meer dan een Britse chocoladecoup. Met Cadbury versterkt de Amerikaanse zoetwarengigant zijn onderhandelingspositie met Europese supermarktorganisaties. Geen retailer kan nog om de aanbieder heen. Cadbury had buiten de Britse thuishaven een minder sterke positie. Onder de vlag van Kraft Foods versterkt het zijn Europese positie ten koste van Nestlé en Mars.

Overigens is Kraft Foods in Nederland al dominant in zoetwaren met merken als Milka, Côte d'Or, Toblerone, Lu, Liga en Prince. De Lu-merken in Nederland werden vorig jaar van General Biscuits overgenomen. Kraft Foods kreeg de sociaalgerichte vrijzetselaarscultuur van Cadbury bij de overname cadeau. Een lastige erfenis voor het Amerikaanse bedrijf, dat bekend staat als een kille saneerder ('Kraft Foods, who else?'). De reorganisaties kostten de laatste jaren al duizenden banen en het einde is nog niet in zicht. De eerste Britse Cadbury-fabriek moet dit jaar sluiten, alle protesten van medewerkers ten spijt. Voorlopig kost Cadbury Kraft Foods alleen maar geld. In het laatste kwartaal van 2010 viel de nettowinst uit op zo'n €400 miljoen, 24% lager dan verwacht. Belangrijkste oorzaak waren de integratiekosten door de overname van Cadbury. De netto-omzet steeg wel, met maar liefst 30% en voornamelijk dankzij Cadbury.

Emerging markets

Waar Kraft Foods koos voor een Europese investering, kiest 's werelds grootste voedselproducent Nestlé voor investeringen



Voorbeeld van een Maggi-standje met Popularly Positioned Products (PPPs), zoals dat er in opkomende economieën uit kan zien.

Foto: Nestlé

in opkomende markten. Het concern maakte in 2010 een ongekende groei door. De winst kwam – gecorrigeerd voor de verkoop van een meerderheidsbelang in Novartis – uit op €5 miljard. De producent van merken als Kit Kat, Maggi en Nespresso verdient veel geld met Popularly Positioned Products (PPPs). Vrij vertaald zijn dit voedzame producten in kleine verpakkingen voor een bescheiden prijs. Een voorbeeld van PPPs zijn per stuk verkochte Maggi-blokjes, waardoor ze ook in niet-westerse landen betaalbaar worden. Met miljoenen kopers genereert dit toch een leuke omzet.

Een voorbeeld van een luxere PPP in de Filippijnen is Nestlé Sorbetes, een op straatventers geïnspireerd ijsje voor de lagere inkomensgroepen. Nestlé bouwt nu op diverse plekken innovatiecentra voor deze producten, zoals in India. In Brazilië staat al een fabriek voor PPP-producten. In december kwam er een

'Nestlé verdient veel geld met Popularly Positioned Products (PPPs)'

in Turkije bij. Die gebruikt vooral lokale grondstoffen om de prijs te drukken. Nestlé is ook succesvol met het uitrollen van premiumproducten met een hogere voedingswaarde in zowel opkomende als ontwikkelde landen. Volgens opgave van Nestlé komt nu 11,5% van de autonome groei uit 'emerging markets'. Het meeste uit Azië. De strategie is om dit in 2020 te verhogen naar 45% van de concernomzet.

Vincent Hentzepeter