



De lege productiehal van banketbakkerij Jac. Vegter in Hoogezand. De marges op verkopen waren te klein om tegenvallers op te vangen. FOTO DVHN

De risico's van een grote klant

Twee factoren speelden een rol bij het omvallen deze week van banketbakkerij Jac. Vegter in Hoogezand: het wegvallen van een grote klant en onvoldoende compensatie via de marges op de verkochte producten. Het binnenhalen van een grote klant leidt vaak tot gejuich binnen ondernemingen. Maar de geschiedenis leert dat het verlies ervan geregeld bedrijven in een bankroet duwen.



Wim Biemans

Zijn er (spel)regels die je als onderneming in acht moet nemen bij het binnenhalen van een grote klant? Bijvoorbeeld dat deze nooit meer dan een bepaald percentage van je omzet mag bepalen?

Wim Biemans, universitair hoofddocent aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), antwoordt ontkennend. Hij heeft maar een belangrijk advies: je moet als onderneming alleen een grote klant binnenhalen als je het wegvallen ervan kunt opvangen, zowel financieel als met compenserende orders. Want de investeringskosten en loonkosten lopen door. De ervaring leert, aldus Biemans, dat grote klanten voor kleine besparingen op de uitgaven gemakkelijk overstappen op andere leveranciers.

Dat hoeft overigens niet alleen een gevolg van prijsstelling te zijn. Overnames in het bedrijfsleven leiden ook vaak tot sanering van het aantal toeleveranciers, aldus Biemans. Bijvoorbeeld om minder merken in de lucht te houden. Dat scheelt alleen al in de marketingkosten.

De hoofddocent aan de RUG adviseert ondernemers om inkomsten en kosten rond een order goed in beeld te brengen. „Ik weet van een bedrijf dat na goed rekenen erachter kwam dat er al 20 jaar lang verlies werd geleden op een grote klant.”

Niet alleen de marge op een product is bepalend, aldus Biemans. „Grote klanten vragen vaak meer korting, maar eisen ook meer service, terwijl ze vaak niet op tijd betalen. Wie alles rekent, komt er achter dat grote klanten vaak niet winstgevend zijn. Wat dat betreft kan de ondernemer zich beter richten op de groep direct daaromder.” Volgens Laurens Sloot, hoogleraar retail marketing aan de RUG komen faillissementen in de voedselsector niet echt veel voor. „Vaak is er juist sprake van langjarige relaties tussen retailers en leveranciers.”

„Wat ik begrijp is dat Vegter niet failliet is gegaan vanwege de Vegter's rolletjes die vooral in Nederland worden verkocht, maar dat de hoofdoorzaak ligt in de internationalisatie in combinatie met een verbreding van het assortiment koekjes”, vervolgt Sloot. „Op zo'n moment begeef je je in een heel ander concurrentielevel, daar waar vaak de beste prijs-kwaliteitsverhouding wint. En als relatief kleine aanbieder is het dan lastig opboksen tegen grote jongens. Maar dit zijn wel keuzes die het bedrijf zelf in het verleden heeft gemaakt.”

De hoogleraar retail marketing spreekt de hoop uit dat 'onderdelen van Vegter toch worden overgenomen, zodat we in Nederland kunnen blijven genieten van het oer-Hollandse kwaliteitsproduct'.

Overlevingsstrijd in bakkersland



Staat het omvallen van banketbakkerij Vegter in Hoogezand op zichzelf? Nee, stelt Ton Baas, directeur van brancheorganisatie VBZ. Velen in de sector 'met veel emotie op de gevel' hebben het moeilijk.

DICK OFFRINGA

Ton Baas hoeft niet lang na te denken over wat er mis is in de branche. Als directeur van de Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie weet hij exact wat er speelt in de banketbakkerijwereld met zo'n 12.000 werknemers. Overcapaciteit door een lagere vraag naar bakproducten, toenemende buitenlandse concurrentie, te geringe verdiensten, winkelketens die de prijzen bepalen, slechte betaalmoraal, onvoldoende innovatie, gebrek aan samenwerking en een zich wijzigend consumentengedrag, somt hij op.

Er lijkt geen ruimte meer voor kleinere partijen met nicheproducten, zoals Vegter in Hoogezand met zijn nieuwjaarsrolletjes. En zeker niet voor kleine spelers met producten die iedereen kan bakken en vaak nog goedkoper ook. Vegter is de zoveelste in de rij van banketbakkerijen in ons land die het niet hebben gered. Het zal hier niet bij blijven, verwacht Baas.

'Een keihard gevecht, waarbij veel slachtoffers vallen'

Er bestaan al jaren zorgen over de sector, weet Baas. „In 1989 waarschuwde de rijksoverheid de bakkerswereld al dat er voor nichespelers eigenlijk geen toekomst meer zou zijn.” Zoek de samenwerking via bijvoorbeeld overnames luidde de boodschap. Eigenlijk tevergeefs, aldus Baas. „Er staat veel emotie op de gevel van de bedrijven, die vaak al meer dan 100 jaar bestaan.” Maar weinig ondernemers voelen er daardoor voor om zich te laten overnemen om zo meer tegenwicht te kunnen bieden aan grote afnemers als winkelketens, aldus Baas. Een gemiste kans, zo constateert hij, die nu tot slachtoffers leidt.

„Alleen heel grote bedrijven zijn nog in staat een keer nee tegen grote

retailers te zeggen. Banketbakkerijen als Vegter zijn te klein om een potje te breken”, weet Baas.

Dat vertaalt zich in door retailers gemakkelijk opzegbare contracten die het riskant maken te investeren in automatisering en robotisering. Stappen die juist nodig zijn om op prijs te kunnen concurreren. De afnemers bepalen de prijs waarvoor geleverd moet worden. „Het is een keihard gevecht, waarbij veel slachtoffers vallen.”

Door die marktmacht konden de kleine bakkerijen de plotselinge hogere boterprijs – van 2,80 euro per kilo naar boven de 7 euro – niet doorberekenen. „De retailers houden zich namelijk niet bezig met grondstoffen. Dat noemen ze een bedrijfsrisico.”

Daarnaast krijgen kleine bakkerijen voor hun producten steeds minder schapruimte in de winkels toebedeeld doordat grote en steeds vaker buitenlandse concurrenten daarvoor meer geld op tafel leggen, stelt Baas.

>> 34

‘Late betaling en dure inspecties’

VERVOLG VAN PAGINA 33

Retailers dicteren de betalingstermijn in de voedselsector, zegt directeur Ton Baas van VBZ, de brancheorganisatie voor bakkerijbedrijven. Negentig dagen is niet abnormaal, weet hij.

„Bakkerijen moeten niet alleen de soms maandenlange productietijd en opslag voorfinancieren, maar ook nog eens de drie maanden na aflevering.” Daarnaast moeten bakkerijen meerdere keren per jaar onverwachte inspecties door de winkelketens dulden en... betalen.

„Ze lichten met een team je hele bedrijf door: bekijken de productie, de boeken, hoe je als bedrijf je perso-

neel betaalt, enzovoort. De kosten bedragen elke keer duizenden euro's. Ik was gisteren bij een grote bakkerij, die voor deze audits 200.000 euro per jaar kwijt is.”

Maar de problemen zijn niet alleen aan de afnemers te wijten. Volgens Baas signaleerde de Rijksdienst voor Volksgezondheid en Milieu onlangs veranderingen in consumptiegedrag. Door de hang naar gezonde-



re producten zien consumenten vaker dan voorheen af van zoete etenswaren. Daarbij komt dat jongeren minder gevoelig zijn voor bakproducten die populair waren bij hun grootouders. Als gevolg daarvan daalt de vraag naar bepaalde nicheproducten.

Is de sector toe aan een sanering? „Goeie vraag. In de brood-, beschuitmeel- en ontbijtkoeksector hebben wel koude saneringen plaatsgevonden. Het zou een zegening zijn voor bepaalde banketbakkerijen om te kunnen stoppen en iets terug te krijgen voor het geïnvesteerd vermogen. Maar ik verwacht niet dat het huidige kabinet daar fondsen voor beschikbaar stelt.”