Strategische focus binnen de Food-transformatie

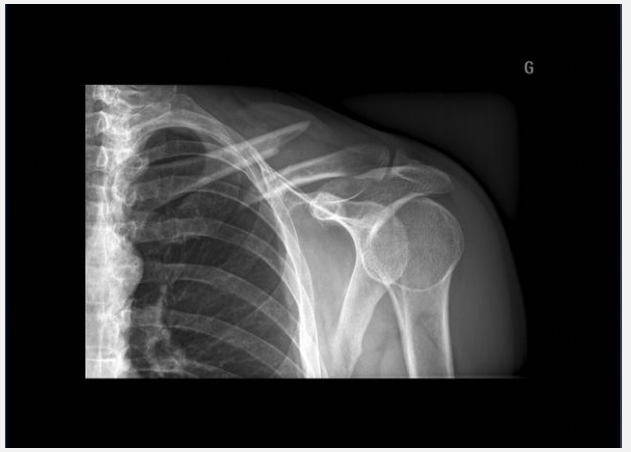
EFMI Congres | M&A in Food & Retail

—

Januari 2026

KPMG. Make the Difference.

Een goede strategie is de basis voor success…toch?



Als KPMG Strategy ondersteunen we bedrijven in het opzetten maar vooral het uitvoeren van hun bedrijfsstrategie

1. Pre-deal
2. In-deal
3. Post-deal
4. Non-deal
5. Exit

Commercial strategy development	Operational strategy development	Performance improvement diagnostics
Working capital	Separation execution	Integration execution
Strategy deployment	Joint ventures	Operational restructuring /rightsizing

“Vertalen van een Boards’s vision of success naar een operationele realiteit”

+95 engagements in 2025

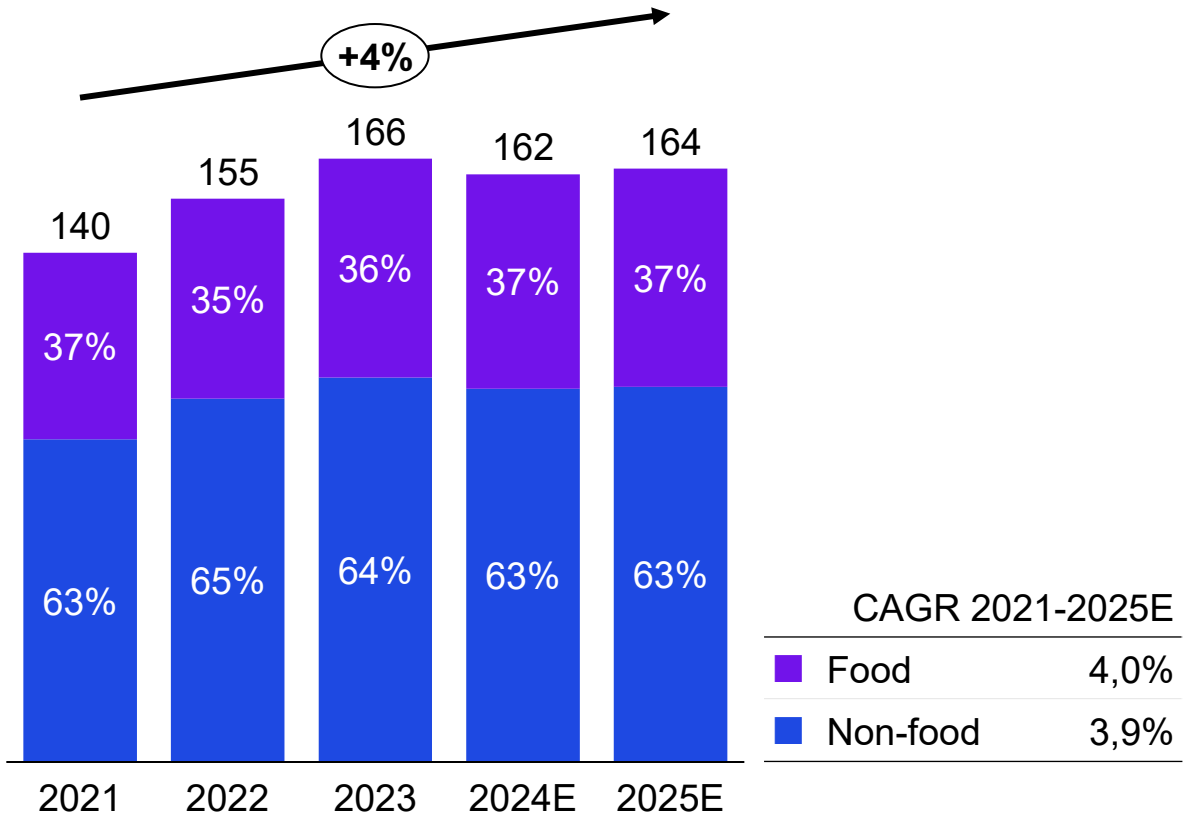
~90 consultants in NL als core team

In een wereld van verregaande digitalisering, wil ik het met u hebben over...
‘De kanarie in de kolenmijn’

Food als onderdeel van het Retail segment is nog steeds succesvol…

Food is een groeiend aandeel binnen het retailsegment in NL

Netto-omzet in detailhandel (excl. auto's), €mld



	CAGR 2021-2025E
Food	4,0%
Non-food	3,9%

Source: CBS; KPMG analysis.

Food blijft een onderscheidend middel voor consumenten

1. Food is een publiekstrekker voor extra en/of consistent voetverkeer
2. Innovatie en lifestyle positionering
3. Zintuiglijke beleving en vers kwaliteit

..maar staat meer en meer onder druk met bijbehorende uitdagingen

Uitdagingen die wij terugzien in de 30+ strategie reviews binnen Food bedrijven in 2025

Wat zien we vaak?

- ‘Plan 2030’
- Groei
- M&A
- Innovatie
- Portfolio
- CAPEX rendement
- OPEX optimalisatie
- Capabilities
- Digitalisering

Wat missen we?

- Outside-in
- Scenario-denken
- Operationele concreetheid
- Sturing op aannames
- Realisme over digitalisering als silver bullit

Nochtans zijn andere industrieën in Europa ons voorgegaan waar we veel uit kunnen leren

Auto-industrie

Trage EV-**adoptie** door consumententwijfel en onvoorspelbaar beleid.

China neemt marktaandeel dankzij schaal, kostenvoordelen en geavanceerde EV-technologie.

Hoge productiekosten in Europa.

Achterstand in EV software & technologie.

Economische tegenwind drukt vraag en omzet.

Strenge EU-normen (bijv. CO2 doelen) verzwaren druk t.o.v. VS en China.

Chemische industrie

Hoge energieprijzen in Europa vs. China en VS.

Wereldwijde **concurrentiedruk** door goedkope VS-energie en Chinese schaalvoordelen.

Complexe, onvoorspelbare **EU-regelgeving** belemmert flexibiliteit en investeringen.

Gebrek aan investeringen en schaal.

Zwakke vraag en **economische vertragingen** duwen marges omlaag.

Ongunstige handelsbalans door stijgende import uit China.

Zit de food industrie dan in een gelijkaardige mijngang?

1. **Consumentacceptatie**
   Traagheid in rendement van innovatie
2. **Snel veranderend concurrentieveld**
   Verticale integratie op schaal in het Oosten
3. **Hoge productiekosten**
   Labour out = knowledge out?
4. **Regeldruk & beleidsvertraging**
   12 maanden USA vs. EU
5. **Investeringen & schaal**
   CAPEX verschuift buiten Europa
6. **Trade imbalance**
   Toenemende importafhankelijkheid
7. **Bewuste consumenten**
   Gezondheid, duurzaamheid en gebruiksvriendelijkheid

Are we doomed?

Kansen

- Veel kansen inzake innovatie
- Van '*land-tot-vork*' mindset
- Goed geconnecteerd Food NL landschap
- Aanwezigheid van kennis centra zoals Wageningen

Uitdagingen

- Hoe verdienmodellen in de keten scherper op elkaar af te stemmen?
- Hoe samenwerking fundamenteler vorm te geven als onderdeel van de bedrijfsstrategie?
- Hoe IP en kennis te borgen?
- Hoe jezelf en je teams beter de status quo (durven?) uit te dagen?

Samengevat

Potentieel

Food blijft nog steeds een aantrekkelijk en relevant segment

01

Verdienmodel

Maar de fundamenten van het verdienmodel beginnen te schuiven - druk op marges, kosten en concurrentiekracht neemt toe

02

Robuustheid

Huidige strategieën zijn niet robuust genoeg om tijdig met (externe) impacts om te gaan

03

Leerpunten

Vanuit andere industrieën zijn er harde leerpunten inzake het effect van te late transformatie

04

Risico's

Er zijn zeven duidelijke systeemrisico's die bepalend gaan zijn voor succes in de komende 3 jaar

05

Momentum

Nederland heeft sterk food-focussed ecosystemen en kennis, maar groei vraagt om een financieel afgestemde keten die samen innoveert en zich blijft vernieuwen

06

Strategie is belangrijk…de uitvoering maakt het verschil

KPMG