

VERANDERING VAN DATA DOET ETEN

Een letterlijk smaakvolle ervaring, dat is wel het minste dat je kunt zeggen over ons gesprek met Annick Van Overstraeten (CEO) en Joost Vastenavondt (CGO) van Le Pain Quotidien. Maar achter de culinaire beleving schuilen uiterst rationele data en processen die het mogelijk maken om in te spelen op het onverwachte. Meten is weten, is businesskansen creëren. Hoe klein die ook zijn ...

Annick Van Overstraeten, sinds juni 2020 CEO van Le Pain Quotidien, is een naam als een klok in de Belgische voedings- en horecasector. Ze is geen tafelspringer, maar weet perfect waar ze naartoe wil. “Wie echte waarde wil creëren, moet zijn data op orde hebben.” Sinds ze aan het roer staat van de bakkerijketen, zet Le Pain Quotidien expliciet in op een light franchisemodel, waardoor de groep minder zelf uitbaat en sneller internationaal kan groeien. Haar Chief Growth Officer, Joost Vastenavondt, stuurt mee en zet de onderliggende datastrategie om in de praktijk.

STENEN TIJDPERK WORDT DIGITAAL

Voorspellen wat de klant op dag x of y zal consumeren en je business on demand aanpassen, is als een wiskundig model loslaten op een berg onsamenhangende data. Hoe werkt het?

Annick Van Overstraeten (AVO): “Onze visie op databeheer wordt heel tastbaar in wat we doen met onze menukaart (‘menu engineering’): dag in dag uit volgen we exact het consumentengedrag in onze meer dan 220 vestigingen wereldwijd. Wat wordt besteld op welk moment van de dag? Welke gerechten vallen minder in de smaak? Hoe wordt betaald? Die data brengen het gedrag en de consumptie van onze klanten in kaart en proberen dat te voorspellen, voor elk land verschillend uiteraard. Zo leerden we dat het gerecht bovenaan de menukaart, de nudgingkeuzes, de gebruikte kleuren en foto(s) wel degelijk invloed hebben op wat er wordt besteld.”

Joost Vastenavondt (JV): “Ik vergelijk onze menukaart graag met een stad. Er zijn heel drukke locaties, wijken waar nauwelijks iemand komt en plekken waar mensen doelbewust naar zoeken. Met die gedetailleerde kennis passen we onze kaart voortdurend aan. En proberen we klanten te sturen naar producten die goed draaien en voor Le Pain Quotidien economisch interessant zijn.”

AVO: “Een coverfoto bijvoorbeeld stuwt de verkoop van een gerecht met zo’n 20%. Wij moeten het hebben van de croissants en de koffies. Voor een bedrijf als het onze dat met relatief kleine marges werkt, tellen op het einde van de dag alle centjes. Opgeteld kunnen ze een kwartaal maken of kraken.”

Weg met het buikgevoel ... of zijn data alsnog niet alleenzalmakend?

JV: “Het experiment met de werkplanning – ‘Hoeveel medewerkers zet ik de volgende dagen in op welke momenten van de dag?’ – toonde aan dat zelflerende algoritmes, gevoed met een rist data en 320 parameters over klantenbezoek, verkoop, randgebeuren ... niet konden optornen tegen de menselijke ervaring en het inschattingsvermogen van de store managers. Misschien waren we te vroeg?”

Als CEO van Lunch Garden wist u de restaurantketen opnieuw op de kaart te zetten. Cruciaal daarbij was het loyaliteitsprogramma. De klanten binden was cruciaal voor het succes, maar onmogelijk zonder grondige kennis van die klanten?

AVO: “Klopt. We zijn ook bij Le Pain Quotidien met een loyaliteitsprogramma gestart. Gemiddeld is meer dan een kwart van onze klanten lid van de ‘Tartine Club’. Dat is mooi, maar onvoldoende. Sommige locaties scoren hoger dan 50%, terwijl meer ‘toeristische’ locaties logischerwijs een stuk lager scoren. Klantenkennis is van levensbelang, niet alleen om hun gewoontes en voorkeuren in kaart te brengen en ze aan je merk te binden, maar ook om nieuwe menu’s te testen.”

JV: “Vijf jaar geleden stond op onze website een pdf-bestand van onze menukaart. Bestellen kon zelfs nog via fax. Anno 2026 hebben we een enorme inhaalbeweging gemaakt. We bieden onze klanten geavanceerde e-com-applicaties, waaronder dus ‘Tartine Club’, en we beschikken over een digitaal kassasysteem waarmee we onder meer het herkomstland van onze klanten via de betaalkaarten kunnen detecteren. Klanten kiezen via QR-codes de taal van het menu – ook dat biedt info over origine. En zo kan ik nog tal van voorbeelden geven.”

“WE GEBRUIKEN ENKEL AI ALS ER EEN DIRECTE RETURN ON INVESTMENT MOGELIJK IS.”

Annick Van Overstraeten
CEO - Le Pain Quotidien



“DURF TESTEN ÉN MISLUKKEN. MAAR DOE HET SNEL!”

Annick Van Overstraeten
CEO - Le Pain Quotidien

AVO: “Waren we vijf jaar geleden niet parallel gestart met de digitalisering en het databeheer, dan was van de Le Pain Quotidien vandaag nog nauwelijks sprake. De volgende stap is de volledige integratie van alle datastromen en diepe datamining om cross-overeffecten te ontdekken die onze dienstverlening, ons aanbod en onze interne en externe werking wereldwijd nog optimaliseren. Zaak is nu om onze CFO nog meer van de noodzaak te overtuigen. Een geïntegreerd databeheer vergt immers aanzienlijke investeringen, terwijl de ROI maar op middellange termijn voelbaar wordt in de cijfers.”

De wereldwijde groep steunt voor 85% op franchisenemers verspreid over zowat 20 landen. Stapt iedereen mee in de digitale datastrategie?

AVO: “Data zijn harde cijfers en onderbouwen het resultaat van een strategie. Ze hebben dus de grootste overtuigingskracht – we dwingen onze franchisers niet. België vormt het labo voor de groep. Wat hier werkt, werkt met grote waarschijnlijkheid ook elders. We nemen ook de tijd om de mensen te overtuigen.”

JV: “Een mooi voorbeeld van de op feiten gebaseerde overtuigingskracht is ‘Alain.AI’, onze receptendatabank (Alain Coumont richtte in 1990 Le Pain Quotidien op). Dankzij artificiële intelligentie konden we alle recepten van de voorbije 36 jaar inventariseren en toegankelijk maken voor onze franchisers wereldwijd, inclusief de omzetting naar Amerikaanse en metrische maatstelsels. Zo kan een uitbater in Mexico die een lentefrisse salade wil maken voor vrouwen tussen de 35 en 45 jaar en een ‘foodcost’ heeft van x%, in de databank een recept opvissen en, desgewenst, met zijn lokale keukenapparatuur voor zijn publiek verfijnen. Die databank was op zich overtuigend vanwege de on demand beschikbare inhoud en gebruiksvriendelijke interactiviteit.”

AVO: “De Mexicaanse chef hoeft vandaag niet meer in overleg te gaan met een chef in het verre Brussel. Hij kan direct en in zijn eigen taal aan de slag met de ‘digital twin’ of virtuele kopie van onze oprichter, met respect voor het DNA van Le Pain Quotidien. Het succes van ‘Alain.AI’ vertalen we momenteel naar ‘Audrey.AI’ (verwijzend naar Audrey Machuret, internationaal franchiseverantwoordelijke), een digitaal handboek voor franchisers die met een nieuw filiaal willen starten en die we interactief begeleiden in alle stappen, van idee tot opening. In de voorbije decennia openden er wereldwijd 15 nieuwe restaurants. Dankzij ‘Audrey.AI’ waren er dat de voorbije twee jaar al zeven. Dat zegt alles, niet?”



VERWACHTINGEN EN UITDAGINGEN

Wat kun je niet van data verwachten? Veel bedrijven willen via AI en databeheer snel efficiëntiewinsten boeken. Hoe realistisch zijn die verwachtingen?

JV: “Databeheer, met AI als motor, speelt een rol in en heeft impact op alles wat we doen bij Le Pain Quotidien: van de menukaart en de schermen met bestellingen in de keuken, over de tafelschikking en kassa in het restaurant, tot ons HR- en franchisebeleid en de financiële planning, communicatie en marketing. Altijd op voorwaarde dat de toepassing een duidelijke return on investment heeft. Geen data om de data, geen AI om de AI. De vraag luidt niet ‘Kunnen we het doen met AI?’, maar wel ‘Moeten we het doen met AI?’



“DE VRAAG LUIDT NIET ‘KUNNEN WE HET DOEN MET AI?’, WEL ‘MOETEN WE HET DOEN MET AI?’

Joost Vastenavondt
Chief Growth Officer - Le Pain Quotidien



AVO: “Of een toepassing rendeert, kom je te weten door te experimenteren. Bijvoorbeeld: zodra een bestelling binnenkomt in de keuken, zien de koks op het scherm onmiddellijk hoeveel tijd ze hebben om het gerecht te bereiden. Dat stimuleert de productiviteit. Met de ‘papieren’ flow konden we dat onmogelijk meten, laat staan bijsturen. Voor het voorraadbeheer bleek het resultaat echter niet op te wegen tegen de investering. We hadden de idee om intelligente camera’s te plaatsen in de voorraadkamers om zo elk moment van de dag perfect op de hoogte te blijven van welke grondstoffen meer of minder moest worden aangekocht. We hebben het niet gedaan, vanwege de immense installatiekosten wereldwijd.”

JV: “Onze marketing hebben we wél op zijn kop gezet. Waar we vroeger in hoofdzaak productgericht communiceerden, focussen we vandaag op de beleving. Affichecampagnes zijn in onze sector verleden tijd. Sociale media zijn het kanaal bij uitstek. Tien posts lanceren en binnen het half uur weten welke het best scoort en daar verder op bouwen, zo doen we het. Elke(!) review – enkele honderden per dag – ontvangt een standaard antwoord via een AI-agent. Moeilijkere vragen of klachten worden persoonlijk door medewerkers beantwoord. Reviews niet beantwoorden, wordt afgestraft en kannibaliseert de klantenloyaliteit. Bovendien vormt deze database met meer dan een miljoen reviews – en de aangroei gaat door – een schatkamer aan consumenteninformatie.”

AVO: “Durf testen én mislukken. Maar doe het snel!”

Snel handelen en reageren is essentieel?

AVO: “Veel meer nog dan vroeger. Snelheid werkt trouwens in twee richtingen. Je kunt een idee niet alleen te laat maar ook te vroeg lanceren. Gooi echter wat vandaag niet lukt niet weg. Geef het later, wanneer de sterren beter staan, opnieuw een kans.”

Veranderde de invoering van die technologieën de vaardigheden die van de medewerkers worden verwacht?

JV: “Daar kan ik kort over zijn: uiteraard wel. Waar ik tot vijf jaar geleden voor onze social mediacomunicatie op zoek moest naar een creatief contentprofiel en een digital contentmarketeer, worden beide vaardigheden nu in één profiel verenigd.”

AVO: “Uitermate belangrijk in het hele verhaal is de aandacht voor de veiligheid van de data. En dat begint bij de mensen. Daar zit nog altijd de zwakste schakel. Daarom zetten we heel zwaar in op sensibilisering en training, en ook op monitoring van de medewerkers. Hoe sterk of minder goed scoren ze bijvoorbeeld op phishingsimulaties? Waarop moeten we nog harder inzetten om risico’s maximaal te vermijden?”

“HOE KUNNEN WE DANKZIJ DATA PROBLEMEN TACKELEN, DIE WE ZELF NIET OPGELOST KRIJGEN?”

Joost Vastenavondt
Chief Growth Officer
Le Pain Quotidien

NEXT STEPS

Wat zijn de volgende stappen of prioriteiten in jullie gebruik van data en AI?

AVO: “Vandaag analyseren we al heel wat datastromen, maar het blijft nog te gefragmenteerd. Ieder departement handelt nog te veel binnen zijn eigen silo met zijn eigen grote KPI als doel. Een datamanager moet die stromen verder verdiepen en consolideren, zodat we nog sneller en fijner kunnen bijsturen. De tijd is rijp voor een doordachte ‘data governance’-structuur. Nogmaals, we zijn een ‘penny profit business’ met flinterdunne winstmarges per verkocht product en we moeten het hebben van elke cent. En die telt in de huidige uitdagende en onvoorspelbare economische tijden, meer dan ooit.”

JV: “We gaan trouwens niet alleen op zoek naar wat we met data kunnen verbeteren, maar ook hoe we met data problemen kunnen tackelen, die we zelf niet opgelost krijgen. Voor de werkplanning vonden we, zoals gezegd, nog geen afdoende oplossing. Even moeilijk is het om de foodkost – goed voor dik 30% van al onze kosten – in kaart te brengen. Hoeveel gram zalm willen we minimaal gebruiken in een salade, zonder afbreuk te doen aan onze hoogstaande kwaliteit? We willen de portionering van elk gerecht perfect beheersen, en tegelijk verspilling en afval tot een minimum beperken, bijvoorbeeld door ook de weersvoorspelling als indicator te gebruiken.”

Standaardisatie is een tweede werf?

AVO: “Momenteel vult elk land de term ‘ontbijt’ in volgens eigen inzichten, met andere gerechten

en andere klemtonen. Dat anders-zijn gaat vandaag te ver om voldoende efficiënt te fungeren als groep. Of nog: geef het zaalpersoneel handhelds om bestellingen op te nemen en je zal merken dat er veel meer upselling gebeurt en dus bottomline meer omzet wordt gerealiseerd.”

JV: “Bovendien kun je dankzij standaardisatie data uit verschillende filialen op een geautomatiseerde manier correct vergelijken. Dat vergt nu nog handenarbeid. Weet wel, standaardisatie betekent allermist dat we enkel inzetten op de veilige keuzes. Ik zei het al: durf ook mislukken. Daar kun je enorm veel uit leren.”

Voelen franchisers en medewerkers zich niet bedreigd in hun autonomie?

AVO: “Heel veel sectoren werken nog heel traditioneel en ervaren digitalisering en databeheer meer als een bedreiging dan als een kans. Ook wij komen van ver. De grootste weerstand komt heel vaak van medewerkers die moeilijk om kunnen met verandering. Ze beseffen onvoldoende hoe motiverend het kan zijn als ze, dankzij automatisering, meer tijd krijgen om echt met hun klanten bezig te zijn. Ook naar de franchisers toe moeten we echt de tijd nemen om ze met onderbouwde feiten te overtuigen van de meerwaarde van een uitgekiend databeheer waarin de mens een centrale rol speelt. Technologie is er om de medewerkers te ondersteunen, niet om ze te vervangen. Kijk, data zijn meer dan data, het is een filosofie: zonder data kunnen we onmogelijk de relatie met onze klanten verdiepen, en tegelijk de kwaliteit bewaken.” 

LE PAIN QUOTIDIEN KERNCIJFERS

- **Opgericht:** 1990 door Alain Coumont
- **Hoofdzetel:** Brussel
- **+/- 220 restaurants/bakkerijen** in +/- 20 landen wereldwijd. Waarvan +/- 30 in eigen beheer (vooral in België)
- **+/- 2.300 medewerkers** wereldwijd (550 in België)
- **Geconsolideerde groepsomzet:** 271 miljoen euro (2025)
- **Omzet Belgische restaurants in eigen beheer:** 39,4 miljoen euro (2025)
- **Nettowinst groep:** 3,38 miljoen euro (2025)

lepainquotidien.com

