

De wet van de remmende voorsprong

De foodbranche kende een turbulente ontwikkeling de afgelopen decennia. De groei in omzet was in absolute termen enorm, maar valt geïndexeerd tegen ten opzichte van bijvoorbeeld het drogisterijkanaal. René Salimans, bijna 30 jaar lang consultant bij Nielsen en nu twee jaar actief met Salimans Consultancy, blikt in de komende nummers van Supervisie op geheel eigen wijze terug en vooruit. Ditmaal: zichtbare sterktes, onzichtbare zwakten in formuleland.

Fascinerend, die turbulente ontwikkeling van de foodbranche in de afgelopen 30 jaar: van 16.600 vestigingen in 1976 naar minder dan 5.000 nu, tegen een vrij constant aantal drogisterijen in dezelfde periode (3.200).

De foodomzet groeide van 7,6 miljard euro (450.000 euro per winkel) naar 28,5 miljard in 2007 (6 miljoen euro per winkel). In het concurrerende drogisterijkanaal groeide de omzet tussen 1977 en 2007 van 400 miljoen euro naar bijna 3,2 miljard euro. Per vestiging ging de omzet van 125.000 euro naar ruim 950.000 euro.

De omzetindex van food in ruim 30 jaar ligt daarmee iets onder de 400.

René Salimans



De foodomzet



Omzetindex in FOOD
1977-2007: 400

De drogisterijomzet



Omzet-index in DRUG
1977-2007: 800

Drug scoort bijna 800. Als referentie: globaal moet men een index van 300 aanhouden om voor dat tijdvak de samengestelde ontwikkeling van inflatie en bevolkingsgroei bij te houden. Doet food het daarmee goed of niet? Verandering is en blijft in ieder geval enige constante factor in de supermarktsector. Kijken we naar de huidige sleutelspelers, dan bestonden C1000, PLUS, Super de Boer, Jumbo en Lidl nog niet in de eerste helft van de tachtiger jaren. Aldi was nog klein. Alleen AH heeft een lange geschiedenis. Hoe ziet de ontwikkeling er per sleutelspeler uit?



C1000 (Schuitema, voortgekomen uit Centra): in 1986 nog 133 vestigingen. Medio 2002 op haar hoogste aantal (circa 475), nu opgeschoond naar zo'n 450. Groei door nieuwvorming en onder meer door de overname van A&P. Geschat marktaandeel 14,5%; gemiddelde vvo rond 1000 m². Voor iedere keten geldt dat men zich ontwikkelt in golfbewegingen. C1000 had zeer lang de wind mee, maar sinds een jaar of twee zit men in zwaarder weer. Dit zal zeker te maken heb-

ben met het gegeven dat hun accent op goedkoop de laatste jaren beter uit de verf komt bij andere formules. Ook de overstap van topman Brouwer naar SdB speelt een rol.



Super de Boer: een bizarre historie, deze samenstelling van De Boer, Nieuwe Weme, Groenwoudt Profimarkt,

de Jong en Super. Ooit bij de start als SDB tijdens de overgang naar dit millennium waren het 410 vestigingen. Met name door de ontmanteling van Laurus is dit aantal gezakt naar zo'n 310. Geschat marktaandeel 7,5%; gemiddelde vvo rond 1000m². Deze formule heeft geworsteld met haar recht op voortbestaan vanaf de vorming. Men lijkt nu de steen der wijzen te hebben gevonden. Met het afgeslankte aantal is de markt nu positief over SdB's positie.



PLUS: ont-

staan vanuit Sperwer 4=6 en Garantmarkt en

een overname – in 2002 en 2007- van een deel van Edah en Super de Boer. In 1995 had PLUS 115 vestigingen; begin 2005 waren het er 212 en nu rond 280. Geschat marktaandeel tegen de 6%; gemiddelde vvo rond 900 m². Lokaal ondernemerschap en vers zijn hoekstenen van deze formule. Tot in 2007 was men zeer succesvol met een bovengemiddelde groei. De vraag is of dit blijft, met dit veel grotere winkelbestand. Bovendien is ook door de concurrentie beter ingesprongen op de accenten waar Plus zich mee onderscheidt en met micromarketing om de winkel beter af te stemmen op de lokale situatie.



Jumbo is als formule

door de familie van Eerd ooit gekocht van Jan en Anita Meurs en door hen verder ontwikkeld. In 1995 had men 35 winkels; in 2005 67 en nu zo'n 120.

Geschat marktaandeel nadert de 5%; gemiddelde vvo rond 1.300 m². Men heeft met 'de 7 zekerheden' en de ludieke wijze waarop dit wordt gecommuniceerd een

succesvol en onderscheidend beleid. Door te werken met gemiddeld grotere winkels en ELDP (every day low price) maakt men veel minder kosten vergeleken met de enorme inspanning die anderen moeten leveren met weekfolders. De grote vraag is of men dit kan volhouden tegen het geweld van de grote concurrenten. Ook AH XL is een bedreiging voor Jumbo. Met 35 winkels kon Jumbo 10 jaar geleden opereren als nichespeler en Robin Hood. Als grotere speler is dit spel moeilijker vol te houden. Het openen van zo veel winkels in zo'n korte periode heeft bovendien een enorme impact op de logistiek en op de financiën.



AH is de meest spraakmakende formule in veel opzichten. In 1980 had AH 355 vestigingen en exclusief 'AH to go

(35)' zit men inmiddels rond 715 waarvan 24 'AH XL'. Veel groei op eigen kracht, deels ook via overnames zoals van Simon de Wit, Den Toom, Primarkt en een deel van Konmar. Geschat marktaandeel 29% en



gemiddelde vvo rond 1250m². Albert Heijn heeft als enige grote formule het voordeel van 'heritage'. De gemiddelde Nederlander heeft gevoel bij deze naam.

Velen zien zelf 'de oude grijze, vriendelijke en beetje vaderlijke Appie' nog voor zich. Milestones zijn er genoeg:

- Het was de keten die begin jaren negentig scanning in NL heeft afgedwongen
- Met ooit het project 'van vandaag voor morgen' en met vele andere 'achterdeur initiatieven' werd de logistiek sterk verbeterd
- AH stimuleerde met name de ontwikkeling van Trade marketing, EDI en Category Management
- AH begreep in januari 1981 op tijd dat de toenmalige zware recessie ander beleid nodig maakte. Men ging 'op de kleintjes letten' en het huismerk werd veel scherper op prijs neergezet, nadat de prijzen van A-merken en huismerken in de tweede helft van de jaren zeventig te dicht naar elkaar toekwamen door het loslaten van de verticale prijsbinding.
- Vers is okay en het aanbod in de schappen is breed (ik zou het nog wat dieper gaan doen)
- Ze hebben Euroshopper aan de onderkant, AH huismerk voor de massa en Excellent aan de bovenkant en ze brengen in deze range veel innovaties, soms zelfs eerder dan het A-merk
- Ze zijn slim bezig met biologisch aanbod en met hun klavertjes logo

AH beleefde haar donkerste periode van 2001 tot 2003. De feeling met de consument was weg en de formule schoot veel te ver door in prijsstelling. Daar kwam bij de operatie waarbij honderden sku's met onvoldoende omloopsnelheid sneuvelde ten gunste van meer non-food, mede geïnspireerd door het enorme succes dat Kruidvat had met 'general merchandise'. Het leverde veel kritiek op van A-merk fabrikant en consument (minder keuze) en het was geen succes. Nederland kende in 2001 bovendien een inflatie van bijna 5% en de lonen gingen niet mee. Daarna een recessie. Tel daarbij de aanslag op het WTC in september 2001 en daaropvolgende beursdalingen, de commotie rond Moberg en het beurschandaal rond 'US Foods' op en het was duidelijk dat zowel AH als Ahold het erg moeilijk hadden.

De revanche vanaf oktober 2004 was en is ongelofelijk indrukwekkend.

- Een ongekend lange en heftige prijsoorlog heeft alles rechtgezet in prijsperceptie. Ik schat in dat ze die fout nooit meer zullen maken
- Gerichte reclame en acties en folders met Euroshopper moeten de klanten weghalen bij de discounters
- Harry de supermarktmanager is subliem
- De weekbonusfolder valt iedere maandag in alle bussen in NL.
- De Allerhande blijft op eenzame hoogte (ik zou die huis aan huis verspreiden; ik realiseer me wat het kost, maar men krijgt het dubbel en dwars terug....).
- De TV spots zijn fantastisch
- De themareclames en weggevers doen hun werk
- Op subtiele wijze wordt Kruidvat (en indirect heel drug) aangepakt met de periodieke drogisterij voordeelmarkt (I+I op display) en de tv-spots waarbij door Harry in clownspak de draak wordt gestoken met de voordeeldrogist. AH is subtiel haar drogisterijafdeling zwaar aan het optuigen en met veel succes!
- Waar mogelijk worden winkels vergroot
- Last but not least valt het personeel bij AH op door haar niveau, houding en klantvriendelijkheid.



Aldi had in 1980 95 filialen, in 2000 358 en nu nadert men 450. Geschat marktaandeel 9,5% en gemiddelde VVO van tegen de 600 m². Lidl begon pas in 1997. In 2005 had men 220 vestigingen en nu rond 290 met een geschat marktaandeel van ruim 4 % en een VVO van 700m². Voor beide ketens geldt dat men bewust de iets kleinere winkels zoekt buiten de AI locaties. Veel van de evolutie is nieuwvorming, maar beide partijen namen in 2002 ook vestigingen over van de 167 Basismarkten die door Laurus werden afgestoten. Het feit dat Basismarkt in vele jaren nooit een succes werd, terwijl dit toch qua aanpak zeer veel leek op Aldi en Lidl toont weer eens dat het verschil tussen succes en falen vaak in de nuances ligt. Met de herpositionering van Albert Heijn is het de vraag of mensen in dit rijke land naar de hard discounter blijven gaan. Weinigen gaan voor hun plezier naar

dit soort zaken als er overall dichtbij alternatieven zoals AH bestaan.

Samenwerkende Dirk van de Broek/Koopconsult: 90 outlets, worden geschat op een marktaandeel van 4,4%. Gemiddeld vvo 1000 m². Het is een zeer gesloten organisatie. Bezie men de lange termijnontwikkeling van het aantal vestigingen, dan blijft men zwaar achter bij veel andere formules.

Veel overige formules

Genoemde ketens tellen 2700 vestigingen en doen 80% van de jaaromzet. Het is ongelofelijk hoeveel 'overige formules' er nog zijn. Van 320 Spar buurtsupers via Coop/Codis tot zeer veel regionale sterren zoals Jan Linders, Deen, Hoogvliet, Vomar, Poiesz, Dekamarkt, Nettorama, Boni, Sanders, Golff, Atent en anderen. Het kleine Nederland telt een veel langere lijst van formules dan de (veel grotere) landen om ons heen.

We zouden de compleetheid tekort doen als niet ook Superunie wordt vermeld, waar veel van de kleinere formules onder vallen. De macht en kracht is niet te ontkennen, maar de inkoopclub blijft een zeer dualistisch gebeuren, omdat de leden van twee walletjes eten. Men heeft eigen beleid én men wil profiteren van het collectief. Dit uit zich in het zeer versplinterde en voor de klant vaak niet herkenbare huismerkbeleid. Met de lessen uit het verleden in het achterhoofd lijkt het een kwestie van tijd voordat veel (kleinere) ketens zullen worden opgeslokt in een groter collectief. DeWitKom@art, Edah, Primarkt, Basismarkt en Meermarkt zijn slechts enkele voorbeelden. Bovendien worden machtsblokken als Sligro en Sperwer zo groot dat ze straks Superunie niet meer nodig hebben. Of tegen deze achtergrond Superunie over tien jaar nog bestaat, valt dan ook zeer te bezien.

Reageren?

rene@salimansconsultancy.nl

