

Riding the waves of value

krimp & expansie in de Nederlandse foodretail

Rotterdam, 15 november 2005

Harry Bruijniks



Laurus: ontstaan uit fusies



- Fusiebedrijf dat onder zeer moeilijke marktomstandigheden voortvarend aan zijn herstel werkt
- Evenals Ahold en Numico 'slachtoffer' van acquisitiehonger jaren negentig
- Anders dan Ahold/Numico geen cash machines (Albert Heijn, Stop & Shop/Olvarit) in huis
- Back-office op orde; formulevernieuwing in extreem moeilijke marktomstandigheden

Behoefte aan samenhangende visie op
marktomstandigheden en formulevernieuwing

Waar moet het met de branche naartoe?

Waar moet het met de branche naartoe?

- Stagnerende omzet
- Deflatie
- Laag consumentenvertrouwen

Kortom: de nullijn...

- Is geen unieke situatie
- Leren van het verleden

Golfbewegungen



Vanaf 1980: krimpende markt Nadruk op market share value

- Economische krimp
- 15 tot 20 procent prijsafstand full service – discount
- ‘Kleintjes’-campagne na half jaar al effectief
- Structureel herstel in tachtiger jaren door:
 - Shake out (Centra, Végé, Vivo, Famila, Miro)
 - Centralisatie VFB (C1000, Super, AH)
 - Werken aan volume en efficiency (introductie order entry, bestelsystemen, slowmover-/fastmovernetwerken)
- Bodemprijs (kostprijs + BTW + ingebouwde marge) garandeert bestaansrecht full servicekanaal

Vanaf 1990: groeiende markt Nadruk op shareholders' value

- Marktleider kiest voor margeoptimalisatie
- Branche ondergaat ingrijpend upgradingsproces
- Daarnaast forse investeringen in logistieke en procesmatige verbeteringen (DC's, ECR, EDI, DPP)
- Eliminatie megalosers door efficiencyverbeteringen en vergaande samenwerking in ketenverband (zowel met A-merk- als versleveranciers)

Winstgevendheid branche fors omhoog

De geschiedenis herhaalt zich...

De weg naar krimp: 2000 - 2003

- Focus op shareholders' value schiet door
- Prijsafstand full service – discount opgelopen naar 15%
- Intrede laagconjunctuur
- Marktleider introduceert nieuwe 'kleintjes'-strategie
- Branche volgt: prijzenslag van ongekennde intensiteit

Vanaf 2003: enorme nadruk op market share value

...maar nooit op dezelfde wijze!

Verschillen met 1980:

- Extreme media-aandacht prijzenoorlog
- Komende jaren structureel lagere marges
- Hard discount enorm gegroeid
- Nieuw: no-compromise (Jumbo, Super-Coop, Deen)
- Prijsafstand tussen supermarkten veel kleiner
- 'Verdirking' en 'jumboïsering' van de provincie
- Vierkante-metergroei door nieuw gemeentelijk vestigingsbeleid (nieuwe wet op ruimtelijke ordening)
- Ontbreken van bodemprijzen of antidumpbepalingen

Heden: structureel lagere marges

Waarom?

- Bevolkingsgroei stagneert en consumentenonbehagen neemt toe
- Druk op vrij besteedbaar inkomen door kostenstijgingen (vergrijzing, energie)
- Verdringingsconcurrentie door verzadigde markt
- Verscherpt prijsbewustzijn consumenten, aangewakkerd door aandacht media
- Groeiend aanbod van harddiscount
- Afnemende innovatiekracht levensmiddelenindustrie

Heden: hard-discount

- Nederland lijkt Duitsland achterna te gaan
- Omzetaandeeel discount in Duitsland steeg van 18% (1995) naar 30% (2005)
- In Nederland stegen Aldi en Lidl van 2002 tot 2005 van 10% naar ruim 13%
- Totale omzetaandeeel discounters in Nederland nu rond de 18%

Hard-discount: Aldi, Lidl en Dirk 2000 - 2005

Winkels

Totaal	-12%
Aldi/Lidl/Dirk	+39%
Overige formules NL	-18%

Meters

Totaal	+9%
Aldi/Lidl/Dirk	+45%
Overig NL	+5%

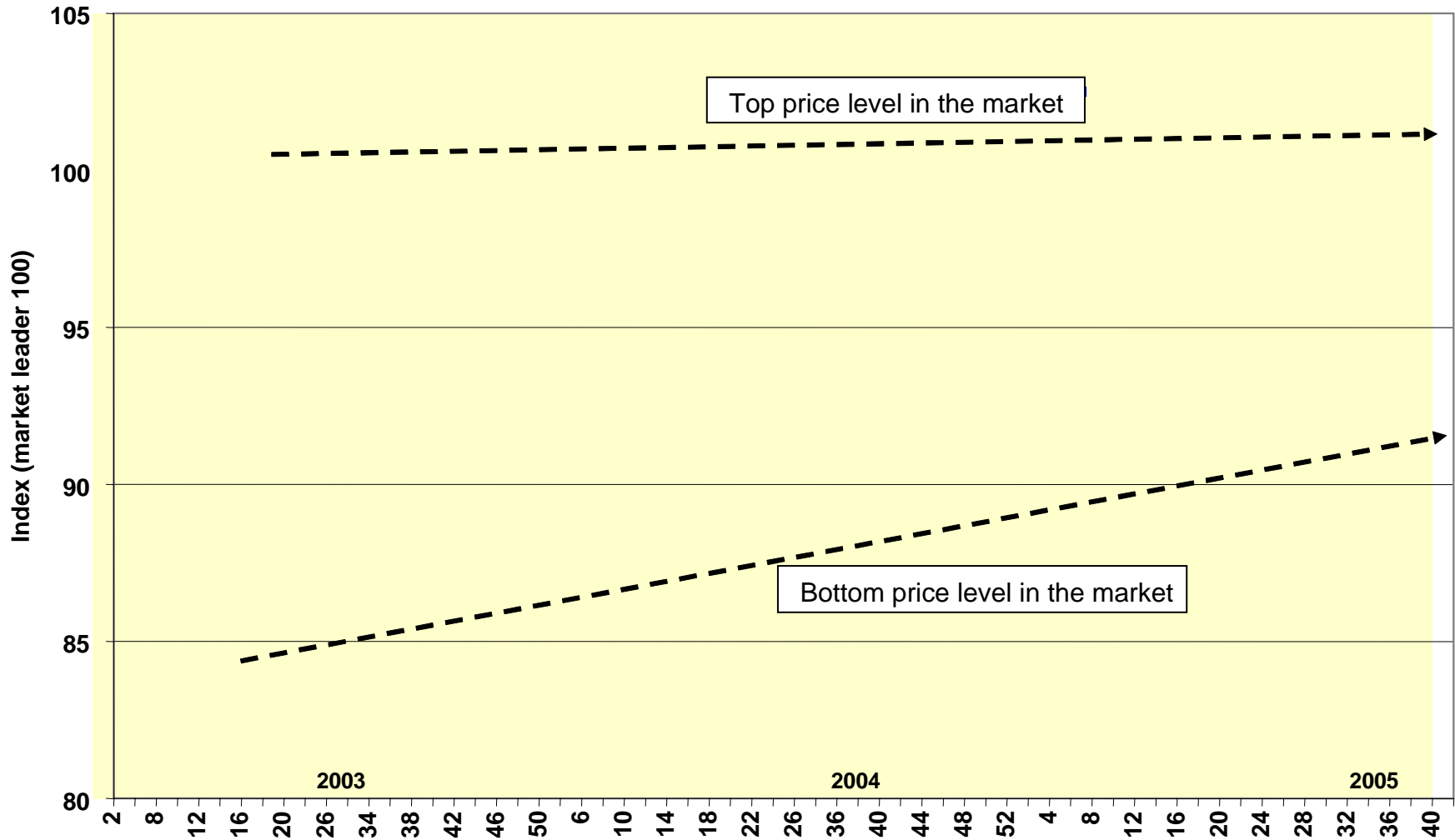
Nieuw segment, door iedereen ontdekt:

- Lage prijzen bij (zeer) uitgebreid assortiment
- Jumbo beet het spits af
- Vele partijen volgen nu (bijv. toevoeging assortiment bij C1000, maar zelfs ook Dirk)
- Wat gebeurt er als straks iedereen in dit segment zit?

Kluitjesvoetbal



Verkleining prijsafstand



Bron: Marketing Research Laurus

Verdirking en jumboïsering van de provincie

Nederlandse 'Wal-Martprincipes':

- Grote winkels in *rural* en *industrial areas* (Winterswijk/Rosmalen)
- 'Leegeten' van dorpen en kleine plaatsen: Gameren, Fijnaart, Valthermond met kleinere vestigingen
- Inadequaat optreden gemeentebesturen (Haelen)
- Plattelandssupermarkten veelal verouderd en te klein en dus kwetsbaar
- Buurtwinkelcentra provinciesteden eveneens kwetsbaar

Vierkante-metergroei

- Gemeentebesturen voeren te royaal vestigingsbeleid
- Aantal foodmeters gestegen van ruim 3,2 miljoen in 2000 naar ruim 3,5 miljoen in 2005
- Een toename van circa 9% bij gelijkblijvende bevolkingsgroei

Voorbeeld: Maassluis

1997	VVO	2005	VVO
Albert Heijn	242	C1000	700
A&P	693	Albert Heijn	650
De Jong Superversmarkt	700	Albert Heijn	1.032
Konmar	2.000	Super de Boer	920
Albert Heijn	854	Hoogvliet	690
Hoogvliet	800	Konmar Superstore	2.284
A. Hasret	100	Lidl	600
Labee	50	Lidl	600
Totaal m²	5.439		7.476
Aantal inwoners	33.101		32.450

Toename meteraanbod: 37%

Voorbeeld: Valkenswaard

	1997	VVO		2005	VVO
Plusmarkt		700	C1000		1.100
Edah		500	Albert Heijn		1.600
Super		500	PLUS		1.080
Albert Heijn		1.281	Edah Lekker & Laag		1.600
A&P		904	PLUS		1.100
Edah		1.400	Lidl		680
Basismarkt		500	Jan Linders		1.200
M. de Wit		100	Jumbo		1.080
Veldhuizen		90			
Verswinkel R. Bosch		100			
Totaal m²		6.075			9.440
Aantal inwoners		31.287			31.059

Toename meteraanbod: 55%

Voorbeeld: Winterswijk

	1997	VVO	2005	VVO
A&P		970	C1000	1.060
Albert Heijn		588	Albert Heijn	1.300
Edah		1.300	Aldi	180
Aldi		400	Edah Lekker & Laag	1.350
Super		1.500	Spar	360
Super		700	PLUS	680
Cirkel		100	Lidl	550
Plusmarkt		420	PLUS	966
Willem Groenwoudt		692	Super de Boer	1.350
Garantmarkt		350	Attent	250
Garantmarkt		289	Eigen	350
			Aldi	725
			Jumbo	3.000
Totaal m²		7.309		12.121
Aantal inwoners		26.500		29.274

Toename metaeraanbod: 66%

Gevolgen prijzenoorlog

- Vermindering van werkgelegenheid (-34.000)
- Verschraling van winkelaanbod (sanering en vervanging door discounters)
- Sanering lokale leveranciers
- Vermindering attractiviteit werken in branche
- Bedreiging zelfstandig ondernemerschap

- Overcapaciteit in foodmeters bij stagnerende bevolkingsgroei en lage marges leidt onvermijdelijk tot shake-out
- Dit resulteert bij onveranderd beleid in:
 - Verarming van de levensmiddelenbranche
 - Vergroting aantal harddiscountwinkels
 - Buitenproportionele aantasting zelfstandig ondernemerschap

'Als ik die AH-hamsters vaak zie, zap ik weg'

Na twee jaar prijzenoorlog zitten veel supermarkt-eigenaren diep in de problemen. Een Limburgs paar doet als eerste een boekje open. 'Dit sloop complete gezinnen, maar niemand durft te praten.'

Haelen Prijzenoorlog
door Achille Prick

Tot oktober 2003 was er geen vuiltje aan de lucht. Het jonge stel Synco en Carole van der Klei-Piepers (allebei 33) had een leuk huis, twee prachtige dochters en ze waren de trotse eigenaren van de lokale Super de Boer in het Limburgse Haelen. „We waren in 2000 begonnen en het ging geweldig”, zegt Synco. „Hard werken, maar direct resultaat. De rekeningen werden betaald en drie jaar na de start, maakten we zelfs al een beetje winst. We hadden het hier prima naar de zin.”



• Synco en Carole van der Klei in de supermarkt die ze in het Limburgse Haelen moesten verkopen.

Foto Jan Paul Kuitj/GPD

neel, maar leuker werd het niet. Als iemand een begrafenis

lijk. Ons gezin ging er bijna aan kapot.” Ze hoefde voor een

blij dat hij er zelf de stekker heeft uit getrokken. Het scher

DE FEITEN

Haelens stel* gesneuveld in de prijzenoorlog

Veel supermarkt-ondernemers gaan aan de prijzenoorlog ten onder. Zoals Synco en Carole van der Klei-Piepers, de voormalige eigenaars van de Super de Boer in Haelen.

De Limburger

begin van een nieuwe tijd. Albert Heijn startte een ongekend prijssoffensief. „We hadden het eerst niet door”, blikt Carole terug. „Maar na twee maanden werd duidelijk dat hier iets spe

ciaals aan de hand was. De branche leek gek geworden; iedereen bleef prijzen verlagen.” Om te overleven was er maar één optie: kosten verlagen. „Het deed heel veel pijn, maar we

moesten uiteindelijk bijna de helft van het personeel wegsturen”, zegt Carole. „Als iemand een begrafenis of zo had, kreeg je bij ons meteen vrij. Dat ging niet meer. We be-

gonnen met cao-boekjes te zwaaien. We waren onszelf niet meer. Het ziekteverzuim begon te stijgen.”

Ook het vrolijke gezin dat gelukkig oud wilde worden in de supermarkt, verkilde volgens Synco. „Ik draaide dagen van 's morgens zes tot middernacht. Privé was er niks meer. Ik zag of sprak mijn vrouw amper.”

LEES VERDER ► PAGINA 14

'Zelfstandig ondernemerschap door prijzenslag jaren teruggezet'

Jubilerende C1000-ondernemers Harry Kerssies en Cees van Beest zien vak verschrallen

HILLEGOM/ZWOLLE - Volgende week zitten C1000-ondernemers Harry Kerssies en Cees van Beest precies 40 jaar in het vak. Het jubileum komt op het moment dat het zelfstandig ondernemerschap onder druk staat. 'Door die prijzenoorlog zijn we jaren teruggezet.'

door Henri Maarse

Het onderwerp is onvermijdelijk. De prijzenslag drukt de laatste twee jaar zwaar op de supermarktbranche. Natuurlijk hebben Kerssies en Van Beest al vaker een grote prijzenslag meegemaakt, maar ze kunnen zich niet herinneren dat die ooit zo fel was als nu. Kerssies: 'Dit is geen prijzenslag, dit is een oorlog. En het treurige is dat er op geen enkele manier wordt geprobeerd tot vrede te komen.' Van Beest: 'Het hield altijd wel weer een keer op, maar daar ziet het deze keer niet naar uit. Men gunt elkaar nu geen omzet en winst meer.'

Ze hebben beiden omzet ingeleverd door de prijzenoorlog, al heeft Kerssies er meer last van dan Van Beest. De Zwolse C1000-ondernemer zit in zijn 1000 m² grote supermarkt op een weekomzet van 220.000 euro. Dat ligt 10 procent onder het niveau van oktober 2003. Van Beest draait in Hillegom op 1300 m² een weekomzet van 285.000 euro, maar wordt dit jaar voor het eerste keer in zijn carrière geconfronteerd met een index onder de 100.

De effecten van de prijzenoorlog reiken verder dan omzet en exploitatie al-



C1000-ondernemers Van Beest (links) en Kerssies hebben genoeg van de prijzenslag. 'Het moet maar eens afgelopen zijn met het korte-termijndenken', vinden zij.

HARRY KERSSIES

Harry Kerssies (59) is sinds 1984 zelfstandig

derd. We zijn altijd aanvallend geweest, maar moeten nu meer verdedigen. Dat gaat ons trouwens niet slecht af als je kijkt naar de landelijke cijfers. We win-

Is het vak daarmee niet klinischer geworden?

Van Beest: 'Ik vind het vooral een voordeel. Iets anders is, dat je je als super-

moeten dicht op of in de wijken gevestigd zijn. Klanten moeten bij wijze van spreken op de sloffen boodschappen kunnen gaan doen. Dat aspect gaat met



FOTO'S: KOCOS GRIENENWOLD

Prijsoorlog gevaar voor economie én cultuur

De Zwitserse filosoof David Bosshart waarschuwt in zijn boek 'Goedkoop' voor de neerwaartse spiraal van almaar lagere prijzen. Als retailketens lichtvaardig meegaan in de Wal-Martisering zal dit desastreuze gevolgen hebben voor onze economie én de hele samenleving, zegt hij.

» Karin Jušek

Bosshart is directeur van de onafhankelijke Zwitserse denktank GDI. Dat instituut voor economische en sociale vraagstukken is in 1962 opgericht door dezelfde Gottlieb Duttweiler die in 1950 de coöperatieve supermarkt Migros startte, ook vandaag nog de onbetwiste marktleider in Zwitserland. En net als Migros staat GDI op de bres voor mensenrechten, vakbondsvrijheid, dierenwelzijn en milieubescherming.

'Met prijzen stunen is gewoon luiheid', zegt Bosshart. 'Het is het tegendeel van inventiviteit, kuddedrag, iedereen doet het.' De filosoof is bezorgd over de toenemende 'Wal-Martisering' van de westerse samenleving. In zijn boek analyseert hij de verkoopstrategie van het Amerikaanse Wal-Mart, de grootste detailhandelsketen ter wereld. De Duitse prijsvechters

Aldi en Lidl ziet hij als Europese tegenhanger, kleiner maar niet met minder kwalijke intenties.

Wal-Mart ziet zichzelf niet meer als handelsketen maar als distributeur. De goederen moeten zo snel mogelijk en zonder omhaal hun weg naar de klanten vinden. Het bedrijf begon als supermarkt maar verkoopt inmiddels alles: kleding, elektronica, muziek, literatuur en diamanten. Want ook zuinige miljonairs worden op hun wenken bediend. Wie op de goedkoopste manier oorbellen van \$ 34.000 wil aanschaffen, kan terecht in de Sam-Stores van Wal-Mart.

Het winkelconcern biedt de laagste prijzen, maar daar staan heel wat negatieve aspecten tegenover. Vaste leveranciers krijgen elk jaar minder voor hun producten. 'Zelf-destructie' noemt Bosshart dit proces. Een weg terug is er niet, want wie voor de rekken van Wal-Mart

heeft gekozen, is op de markt zijn status kwijt.

Maar ook voor de klanten is de pret beperkt. Het bedrijf loochent zijn afkomst uit de zuidelijke provincie van de VS niet. Uitsluitend mainstream producten, liefst met christelijke inslag, worden geaccepteerd. Wat afwijkt, komt niet op de planken, zoals kritische musici of schrijvers. Uiteindelijk kunnen niet-aangepaste kunstenaars nergens meer terecht, want tegen de marktbeheersende positie van Wal-Mart kunnen kleine labels en uitgeverij niet opboksen.

Het snelst zijn echter de economische veranderingen zichtbaar. Waar Wal-Mart komt, geven concurrenten en ook producenten op. Een deel van de ontslagen werknemers kan bij Wal-Mart terecht, voor een lager loon.

Door aan de prijs-spiraal te draaien hebben Wal-Mart, Aldi en Lidl een spel in gang gezet dat zich aan elke controle onttrekt. Kinderarbeid, beschadiging van het milieu, dieren mishandeling, alles mag als de prijs maar laag is. Klanten denken liever niet aan de consequenties. Maar, zegt Bosshart, 'de klanten zijn dit spel niet begonnen. Het waren de handelaren die de prijzen drukten. Natuurlijk speelt de globalisering een belangrijke rol. Wij leven in een tijd van economisch Darwinisme. De internationale

Migros houdt vast aan kwaliteit

De Zwitserse Albert Heijn heet Migros. Maar in tegenstelling tot de Nederlandse supermarktketens is Migros niet van plan zijn heil in een prijzenoorlog te zoeken. Zelfs de komst van de Duitse discounter Aldi, die onlangs drie filialen in Zwitserland heeft

die uitsluitend op de centen letten, zegt Naes. Deze 'boodschappentoeeristen', zoals hij ze noemt, brengen rond ZFr 2 mln naar het buitenland. Ze zullen ook na de komst van Aldi naar Zwitserland met hun grensoverschrijdende inkoop doorgaan, denkt Naes,



Ontbreken bodemprijzen

- Vroeger: verticale prijsbinding
- Tot jaren negentig: bodemprijs
- Bodemprijs afgeschaft in hoogconjunctuur (1992)

Nu:

- Per winkel minimaal 400 merkartikelen structureel onder inkoopprijs verkocht
- In laagconjunctuur blijkt enige vorm van regulering toch noodzakelijk
- Visie Laurus: wettelijk verbod op structurele verkoop beneden inkoopprijs



Voorbeeld: Chelsea

Is regulering altijd slecht?

- Chelsea koopt alle talentvolle spelers op
- Spanning uit de competitie
- Seizoenskaarten onbetaalbaar voor het gewone publiek
- Kapitaalsvernietiging i.v.m. onbenutte contractspelers
- Nu roep vanuit Fifa om enige regulering

- Veranderende omstandigheden nopen tot hervorming branche
- Prijzenoorlog is in feite herpositioneringslag
- Waardecreatie is essentieel

Is waardecreatie door parallellisatie een oplossing?

- Niet als het om een substantiële toevoeging van non-food gaat (Tesco-/Asdamodel)
- Nederlandse non-foodmarkt overvol:

Non-food meters per 1000 inwoners

UK	1000 m ²
Frankrijk	1100 m ²
Italië	1100 m ²
België	1250 m ²
Nederland	1500 m ²

Sterke marktleiders non-food NL

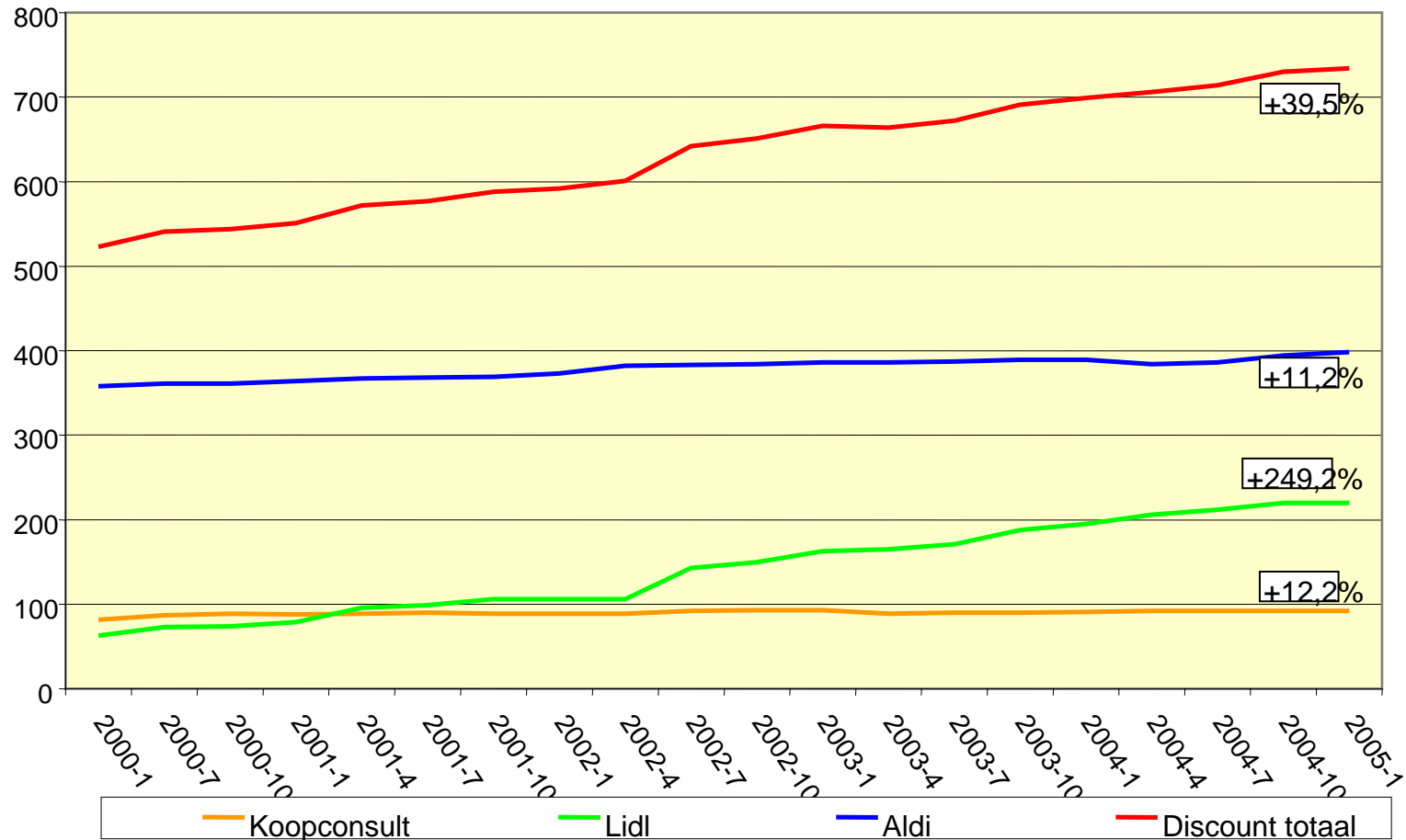
	NL	FR
Speelgoed (Bart Smit/Intertoys)	33%	20%
Drogisterij (Kruidvat)	25%	4%
Huishoud (Blokker)	29%	15%

Formuledifferentiatie

Branche herpositioneert zich:

- Hard discount
- No-compromise/EDLP
- Full service

Toekomst hard discount?



- Autonom proces, gevoed door groeiende tweedeling in samenleving
- Omzetaandeel hard discount zal door 'omvallende' servicesupermarkten verder groeien naar minimaal 25 procent

Toekomst no-compromise?

- No-compromise wordt het nieuwe midden
- Snelst groeiende segment
- Van bediening/productie steeds meer naar zelfbediening
- Omzet m²/vloerproductiviteit wordt *key*
- Risico van vervlakking
- Tegelijkertijd een uitdaging
- Nieuwe initiatieven
 - C1000 (Ede, Muiden, Venlo)
 - Lekker & Laag Superstores (Hoogvliet, Doetinchem, Rijswijk)
 - Jumbo (Rosmalen, Winterswijk)
 - Dirk (Hoofddorp)

Cruciale vraag voor no-compromise

Kan no-compromise/EDLP in de huidige markt zonder promoties?

Waarschijnlijk niet, want:

- Prijsafstand supermarkten aanzienlijk gereduceerd
- Consument wil variatie
- Regionale zuigkracht in toenemende mate bepaald door prijspromoties

Toekomst full service?

- Ontwikkelen eigen identiteit broodnodig, anders verdringing door no-compromise
- Waardecreatie in de assortimentspolitiek:
 - Horecaproducten in het supermarktkanaal
 - Duurzaamheid (Whole Foods, Bio-Planet)
 - Gezondheid (obesitas, functional foods, get fit)
 - Dienstbaarheid (echte service en gemak)
 - Internationale foodontwikkelingen
 - Seniorenmarketing

Balance of power

- Verhouding handel/industrie zal de komende jaren gespannen blijven
- Survival of the fittest
- Toename omzetaandeel private label ten koste van A-merk
- Innovatie zal in toenemende mate ook uit private label komen

Maar: *growing the cake* blijft gezamenlijk belang

- No-compromise (herpositionering)
 - Lekker & Laag Superstores: spannend totaalassortiment zonder concessies aan de prijs. Learnings te gebruiken in:
 - Edah Lekker & Laag
- Full service (revitalisering)
 - Super de Boer ondanks achterstallig onderhoud dijk van een formule. Goed inspelen op maatschappelijke trends



**WARMER
BAKKER**

Elke dag
vers uit
eigen oven

**WARMER
BAKKER**

Bierstange
met azijn
0.49

superstore
**Lekker
& Laag**

Lekker goed, laagste prijzen

99

65

r goed, laa

Edah

Lekker & Laag



Actie!



aardbeien

vanaf 3.99

0.98



Kiwi's

0.99

Het zijn stormachtige tijden maar...



Luctor et emergo!