

Koen Hazewinkel, EFMI Business School, pleit voor meer onderscheid

# ‘Supermarktketens spelen F’jes-voetbal’

**FORMULES** Willem-Paul de Mooij

**ROTTERDAM** - Albert Heijn beweegt nog steeds naar beneden, discounter Lidl omhoog en Jumbo neemt een meer dominante positie in op het middenveld van de supermarktsector. “Het is erg op F’jes-voetbal gaan lijken”, constateert Koen Hazewinkel van de EFMI Business School op het jaarlijkse Najaarscongres.

Volgens de marktexpert is het dan ook hoog tijd dat ketens zich meer gaan onderscheiden in plaats van te focussen op kostenleiderschap. Maar de omstandigheden waarin dat zou moeten gebeuren, zijn niet makkelijk. “Het consumentenvertrouwen verbetert, maar is nog altijd broos, de economische groei blijft in 2011 steken op 1,5 procent en de koopkracht zal volgend jaar voor het tweede achtereenvolgende jaar dalen. Dit is sinds het begin van de jaren ’80 niet meer gebeurd. Als u nog wilt groeien, zult u het de komende periode zelf moeten doen”, zegt Hazewinkel. Een ander gegeven is de blijvende prijsdruk in de sector. Ondanks het feit dat de ‘grote prijzenoorlog’ van 2003-2005 in de Nederlandse supermarkten al ver achter ons ligt, blijft prijs de dominante drijver voor bijna alle ketens om hun concurrentievoordeel op te bouwen. “Maar prijsverlagingen kun je niet structureel laten voortbestaan, heeft de branche gemerkt, dus is er inmiddels al enige tijd een promotieoorlog aan de gang in plaats van een prijzenoorlog. Dat spel is nog bijna destructiever dan een prijzenoorlog.” Bedroeg de promotiedruk in 2007 nog



Koen Hazewinkel: “Voor kostenleiderschap heb je schaalgrootte nodig, dus moet je consolideren. Dit is de dominante redenatie in de Westerse wereld.”

13,8 procent van de omzet, in 2009 lag dit op 15,7 procent en inmiddels op 16,8 procent (Symphony IRI, november 2010). En dan is er nog het supermarktlandschap zelf dat weinig ruimte over lijkt te laten voor onderscheid. Hazewinkel: “Albert Heijn heeft sinds 2003 de prijsafstand met voordeelformules teruggebracht van 17 naar 6 procent. Jumbo groeit op het middenveld en de discounters hebben er tegelijkertijd voor gezorgd dat ze zijn ontwikkeld van winkel voor de bulkboodschappen naar winkel voor de dagelijkse boodschap-

pen. Dat laat minder ruimte over voor andere spelers. Het wordt dringen op het middenveld en het lijkt erop dat alle supermarktketens momenteel F’jes-voetbal spelen. Dat is niet goed voor de attractiviteit van de branche.”

## Concurrentievoordeel

Er zijn meerdere strategische opties om hiermee om te gaan. Hazewinkel haalt het model van de Amerikaanse econoom dr. Michael Porter (1947) erbij. Volgens Porter kan concurrentievoordeel voortvloeien uit kostenleiderschap (goedkoper zijn dan de

concurrent) of door een stuk toegevoegde waarde te creëren door differentiatie, zodat een afnemer meer wil betalen. Voor de eerste optie, kostenleiderschap, is de Nederlandse markt eigenlijk te klein, vindt Hazewinkel. “Want voor kostenleiderschap heb je schaalgrootte nodig, dus moet je consolideren. Dit is de dominante redenatie in de Westerse wereld. Kijk naar Duitsland, waar vier partijen (Aldi, Lidl, Edeka en Rewe) 75 procent van de markt in handen hebben. Edeka en Rewe varen daar niet wel bij.” In Nederland ligt

een dergelijke ontwikkeling op de loer. Voorspellingen zijn dat een kwart van de formules richting 2015 uit het straatbeeld verdwijnt. En de branche is al aardig op weg: sinds 2007 zijn Edah, Super de Boer, Golff en Sanders Supermarkten al verdwenen of doen dit binnenkort.

## Differentiatie

De tweede optie van Porter, differentiatie, vindt Hazewinkel een aantrekkelijker strategie. “Het opvallende is namelijk dat er geen causaal verband is tussen schaalgrootte en winstgevendheid. Die redenering gaat niet per definitie op.” Winstgevendheid kan namelijk ook worden bereikt met differentiatie. Een goed voorbeeld daarvan zijn volgens Hazewinkel de Duitse supermarktondernemers die zich hebben verenigd in de Mittelständische Lebensmittel-Filialbetriebe (MLF). Dat is een groep van zo’n honderd ondernemers van Edeka en Rewe die voor hun winkels voor een fundamenteel andere aanpak te kiezen, namelijk die van het toevoegen van exclusief assortiment, kwaliteit en service. De aanpak werpt vruchten af, de Edeka Frischecenters van ondernemer Zurheide zijn hier een voorbeeld van. “Differentiatie is dus een reële optie.” In Nederland zijn er ook retailers die meer en meer te durven te differentiëren, ziet de marktkenner. “De strategieën van bijvoorbeeld PLUS, Jan Linders en Deen zijn pogingen om te komen tot meer onderscheid en eigenheid in de Nederlandse markt.” De tijd zal het leren of het voldoende is om aan het spel op het overvolle middenveld te ontsnappen.

FOTO: S. JAN WILLEM HOUWELING