



Waarheen leidt de weg?

De food branche na de prijsoorlog

EFMI NAJAARSCONGRES 2004

Dick Boer ♦ Cees Zwanenburg ♦ Henk Spon
Laurens Sloot ♦ Jan-Willem Grievink

16 november 2004 ♦ 12.00 – 18.00 uur ♦ Erasmus Universiteit Rotterdam



Een woord vooraf



Namens het EFMI-team willen wij u hartelijk bedanken voor uw komst naar het EFMI Najaarscongres 2004. Wij hopen dat u kunt terugkijken op een leerzame, interessante middag met boeiende sprekers.

Veel congressen eindigen bij de afsluitende borrel. Wij willen graag met die traditie breken. Naast het feit dat velen van u inmiddels de hand-outs van de presentaties hebben gevonden op onze website (www.efmi.nl), bieden wij u hierbij een verslag aan met een korte inhoudelijke impressie van het congres. Zo kunt u nog eens rustig nalezen wat er zoal tijdens het congres is besproken. De inhoud van het congresverslag valt geheel onder de verantwoordelijkheid van het EFMI.

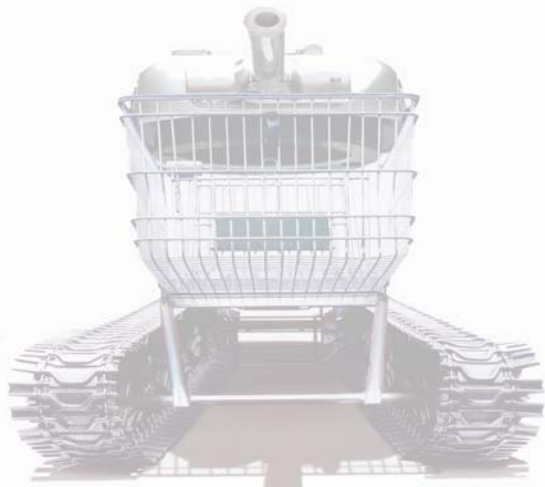
Wij hopen u volgend jaar weer te mogen begroeten op het EFMI Najaarscongres 2005. Wij houden u op de hoogte!

Met vriendelijke groet,

Marcel van Aalst

Leo Kivits

Jan-Willem Grievink (dagvoorzitter)





PRESENTATIE LAURENS SLOOT (EFMI)

De prijsoorlog bekeken vanuit een bedrijfseconomisch perspectief

“De prijsoorlog in het supermarktkanaal begint nu pas echt. Wat we tot nu toe gezien hebben is dat het vet dat we in de afgelopen jaren hebben opgebouwd, wordt weggesneden”. Met deze onheilspellende boodschap gaf algemeen directeur Laurens Sloot van het Erasmus Food Management Instituut de aftrap voor het EFMI Najaarscongres. Met behulp van CBS-gegevens liet hij zien dat in het pre-euro jaar de prijzen van levensmiddelen met zo'n 7-8% stegen, terwijl de algehele inflatie op zo'n 3% lag. “Het geld dat de retailers en de fabrikanten vanaf 2001 hebben geleend wordt nu met veel bombarie terugbetaald”, aldus Sloot. De gemiddelde prijsdaling in de periode november 2003 t/m september 2004 bedraagt -2,5%. Tellen we daar de gemiste inflatiecorrectie van 1,3% bij op, dan bedraagt het gemiddelde margeverlies in het afgelopen jaar zo'n -3,8%. Oftewel, 865 miljoen euro op jaarbasis. Ondertussen wordt het gat tussen dat wat men had kunnen verdienen als men op de oude voet was doorgegaan én de huidige prijssituatie alsnog groter. Sloot schat het waardeverlies in september 2004 op zo'n 85 miljoen euro per maand. De meest recente ronde met prijsverlagingen doet dat verlies alleen nog maar verder toenemen. De belangrijkste veroorzaker van de prijsoorlog is het voortdurende marktaandeelverlies van servicesupermarkten vanaf 1996. Een tendens die enerzijds is veroorzaakt door de opkomst van de discounters, maar anderzijds het gevolg is van het prijsbeleid van de retailers zelf. “AH kon lang ongestraft de prijsafstand met soft-discounters verhogen”, zegt Sloot. “Het kon de consumenten niet zo veel schelen, want het consumentenvertrouwen was tot 2000 groot. Bovendien werd het prijsbeleid van AH gevolgd door grote concurrenten als C1000 en Laurus. Alleen voordeelformules als Dirk, Hoogvliet, Jumbo en Nettorama deden dat niet waardoor het prijsverschil tussen de grote service- en voordeelformules op een gegeven moment 12-15% bedroeg. Teveel in tijden van laagconjunctuur, dus een prijscorrectie was onvermijdelijk”. Wat brengt de toekomst voor fabrikanten? Traffic builders zoals Coca-Cola en andere merken zijn sterk in prijs verlaagd en dat blijft zo, verwacht Sloot. Huisk merken winnen aan belang. Retailers verlangen een lage prijs van fabrikanten en als men dat niet doet, dan wordt de fabrikant onder druk gezet en komt er een huisk merk. Ook als men wel mee gaat in de lage prijs, komt dat huisk merk er waarschijnlijk. Dat is misschien niet eerlijk, maar wel de realiteit. Wat moeten de fabrikanten dan doen? Er zijn volgens Sloot twee scenario's: [1] 100% focus op het A-merk of [2] 100% focus op de retailer, inclusief selectieve distributie en private label productie.



PRESENTATIE DICK BOER (ALBERT HEIJN)

Albert Heijn in het supermarktlandschap

Directievoorzitter Dick Boer van Albert Heijn kon zich grotendeels vinden in de analyse van Laurens Sloot. “We hebben de prijzen te veel laten oplopen, terwijl we links en rechts gepasseerd werden door Aldi en voordeelsupers als Jumbo. Zo waren we op een gegeven ogenblik alleen nog maar interessant voor de grachtengordel van Nederland. Maar we willen er voor iedereen zijn. Daarom gaan we nu terug naar onze wortels: letten op de kleintjes. Albert Heijn is marktleider, maar was tevens de duurste supermarkt van het land. In ons omringende landen is de marktleider niet de duurste, maar zit hij qua prijsperceptie in de middenmoot. Dat is de positie die ik ook ambieer voor AH en we gaan net zo lang door totdat we die middenpositie hebben bereikt”, klonk het strijdbaar. Boer voorspelde dat er tot ver in 2005 nog een paar ronden met prijsverlagingen aankomen, zeker als concurrenten de verlagingen blijven volgen. Tot dusver heeft de concurrentie er namelijk alles aan gedaan om de prijsafstand met AH in stand te houden. Boer benadrukte nog maar eens dat het tijd wordt dat de directies van de andere supermarktbedrijven afstappen van hun 'eendimensionaal denken' en weer een eigen koers gaan varen. Maar ook de A-merkleveranciers moeten volgens Boer het 'gat' tussen service en soft discount beter bewaken. Na de differentiatiefocus van eind jaren '90 tot en met '01, is bij AH nu weer alle aandacht voor volume en efficiency. De gerealiseerde kostenbesparingen worden geïnvesteerd in het verbeteren van het prijsimago en het minimaal handhaven van het huidige serviceniveau om zo de overall klantenbeoordeling te verbeteren en meer volume te genereren. Boer noemt de succesvolle Britse winkelketen Tesco daarbij als voorbeeld. De herpositionering van AH betreft meer dan prijs alleen. Zo investeert AH momenteel bijvoorbeeld fors in het versterken van het eigen AH-merk en vindt er een duidelijke herschikking plaats binnen de assortimentsarchitectuur. Een belangrijk gevolg van de prijsoorlog op lange termijn is dat de markt als het ware in elkaar wordt gedrukt. Ter illustratie liet Dick Boer een figuur zien waarin de serviceformules opschuiven naar een value-for-money positionering en de value-for-money supermarkten opschuiven naar een soft discount positie. 'Duitse' toestanden kunnen volgens Boer worden voorkomen door onderscheidende producten (wel in staat zijn om substantieel volume te creëren) die passen bij onderscheidende kanalen (gedifferentieerde aanpak van formulesegmenten en/of formules). Hoewel AH en zijn A-merkleveranciers nog steeds 'bondgenoten in merkwaarde' zijn, worden de verwachtingen opgeschroefd.

PRESENTATIE CEES ZWANENBURG (VOMAR VOORDEELMARKT)

De visie van Vomar op de brancheontwikkelingen

De eerste spreker na de koffiepauze was directeur-eigenaar Cees Zwanenburg van het regionale supermarktbedrijf Vomar. Zwanenburg had de opmerking van Dick Boer over het 'eendimensionale denken' van de andere supermarktorganisaties met enige verbazing aangehoord. "Albert Heijn had een probleem en greep naar het prijswapen. En nu zegt AH ook nog: jullie mogen niet meedoen aan die strijd. Nou, mooie oorlog is dat", aldus Zwanenburg. Met deze opmerking maakte hij alle aanwezigen direct duidelijk dat de andere supermarktbedrijven AH niet zonder slag of stoot de gewenste middenpositie laten innemen. Zwanenburg gaf wel aan onder de indruk te zijn van de turnaround binnen AH. Volgens hem heeft een aantal branchepartijen het momenteel erg moeilijk. Uit de presentatie van Laurens Sloot bleek al dat de leveranciers moeten boeten. Sloot berekende dat niet de supermarktketens de hoogste rekening betalen in de prijsoorlog, maar de A-merkfabrikanten: bij hen belandt naar schatting 485 miljoen van de 865 miljoen euro margeverlies op het bord. Zwanenburg: "A-merken zijn te duur, maar de consument heeft op dit moment ook minder behoefte aan innovatie". Wat volgens Zwanenburg opnieuw is gebleken is dat leveranciers wel kunnen volgen met prijsverlagingen, anders zouden zij dat niet doen. "De laagste inkoopprijs bestaat dus kennelijk niet", aldus Zwanenburg. Leveranciers moeten ervan doordrongen zijn dat retailers dit doorhebben en meer druk zullen zetten. Ondertussen verdwijnen merkproducten gestaag uit de winkelschappen ten faveure van huismerkartikelen. Zwanenburg waarschuwt voor een te zwaar accent op huismerken in de winkel. "Huismerken maken de overstap van een supermarkt naar een hard discounter gemakkelijker", aldus Zwanenburg. Merkfabrikanten moeten wel beter hun best gaan doen op het gebied van innovatie en meer toegevoegde waarde leveren. Retailers en merkfabrikanten hebben elkaar nodig. Hij drukte vervolgens de aanwezige merkartikelenfabrikanten nog maar eens op het hart dat de Superunieleden relatief gezien de beste merkenverkopers zijn. Een andere branchepartij die het moeilijk heeft in de huidige markt zijn de (kleinere) zelfstandig ondernemers. Zwanenburg verwacht dat een aantal van deze franchisers de dupe wordt van de prijsoorlog. "Ik zie dat de ketens nog steeds uitbreiden in vierkante meters en vestigingspunten. Aldi gaat expanderen in reactie op het succes van Lidl. Het gevecht om de gunst van de klant blijft hard en daardoor zal een aantal zelfstandig ondernemers de knopen tellen en de strijd opgeven".

PRESENTATIE HENK SPOON (EFMI)

De survival guide voor merkfabrikanten. Waar is hier de nooduitgang?

"Merken verliezen terrein en daar zijn de merkartikelfabrikanten voor een groot deel zelf schuldig aan", aldus Henk Spoon in zijn presentatie tijdens het EFMI Najaarscongres. Spoon legt als merkenman in hart en nieren de schuld bij de merkartikelfabrikanten zelf, omdat zij elke dag, elke minuut, bezig zijn met aandeelhouderswaarde én dus niet met de consument. "Het managen van analisten is belangrijker geworden dan het managen van de eigen onderneming", aldus Spoon. "Ceo's blijven korter en zijn sterk gebonden aan de kortetermijnresultaten. Hun opties zijn niets meer waard en dus willen ze hun bonus halen, die toch vaak 25 tot 100 procent van hun salaris bedraagt. Je kunt alleen geen wedstrijd winnen als je één oog op de bal houdt en het andere op het scorebord". Henk Spoon's boodschap aan het publiek luidde dan ook: vergeet de aandeelhouder, de consument is de baas. Spoon: "Waarom zou een marketeer of een bedrijf zich met de aandeelhouder bezig moeten houden? De aandeelhouder is als de verstokte vrijgezel in een volle kroeg. Hij kijkt of er nog wat lekkers te halen valt en anders is hij weg. Stel dat je aandeel halveert in waarde. Wat gebeurt er dan? Helemaal niets. Je moet de vicieuze cirkel doorbreken door de consument weer centraal te stellen. Je beste marketeer moet op R&D zitten. Je productvoordeel moet weer het onderwerp zijn van je reclame. Het is alsof de marketeer zich tegenwoordig schaamt om nog over zijn productvoordeel te praten. Het gaat niet meer over preferentie, maar over zinloze verhaaltjes die leuk moeten zijn en dus inwisselbaar blijken. Het product is niet meer de held van de reclame. Merken verliezen daardoor relevantie. Ze zijn commodities geworden. En de consument doorziet de leegheid en slaat af naar de huismerken. De klappen die merkfabrikanten momenteel krijgen in de prijsoorlog zijn het gevolg van deze houding". De hele sturing vindt volgens Spoon plaats op basis van financiële parameters: "Marketeers horen van boven: haal je target of je kunt vertrekken. Je ziet steeds vaker dat handelsgelden en prijskortingen onder het marketingbudget vallen. Ik zie zelfs bij het koffieapparaat op marketingafdelingen de omzet per klant hangen. Het gevolg is dat de hele focus op sales komt te liggen. En dus niet op de consument, het merk en marketing, dat per definitie niet meteen iets oplevert, maar meer tijd vraagt". Spoon is van mening dat elke merkfabrikant zou moeten streven naar zowel marketing als cost leadership. "Kijk naar het business model van Mars, dat erg gericht is op efficiency. Heeft er iemand een huismerk gezien in de markt van Mars? De combinatie van marketing leadership en lage kosten houdt huismerken buiten de deur".



EFMI Ledenlijst per 25 november 2004

Merkartikelfabrikanten

- Aldipress
- Aviko
- Bacardi
- Bake Five
- Banketbakkerij Wouter de Graaf
- Bavaria
- Beckers
- Beiersdorf
- British American Tobacco
- Campina
- CêlaVita
- Coca-Cola
- Danone
- Douwe Egberts
- Drie Mollen sinds 1818
- Dumeco
- Farm Frites International
- Friesche Vlag
- Gillette Groep
- Granfood
- Groentehof
- Grolsch
- Hazlewood Convenience Foods
- Heineken
- Henkel
- H.J. Heinz
- Hooghoudt
- Iglo-Mora Groep
- Imperial Tobacco
- Interbrew
- Interpharm
- Kamps Quality Bakeries
- Kellogg's
- Kimberly-Clark
- Kraft Foods
- Kühne Benelux
- Lever Fabergé
- Masterfoods
- McCain Foods
- Meester Stegeman
- Nestlé
- Nestlé Purina Petcare
- Nutricia
- Oetker
- Pepsi
- RBV Leaf
- Reckitt Benckiser
- Red Bull
- Riedel Drinks
- Sara Lee Household & Body Care
- SCA Hygiene Products
- SC Johnson
- Siebrand
- Smiths Food Group
- Suiker Unie
- Tivall
- Unilever Bestfoods
- United Biscuits
- Varta
- Verstegen Spices & Sauces
- Vrumona
- Westland Kaasspecialiteiten

Retailorganisaties

- Albert Heijn
- DekaMarkt
- Hoogvliet
- Jan Linders
- Jumbo Supermarkten
- Laurus
- Metro Cash & Carry
- Schuitema
- Plus Retail
- Vomar

Overige leden

- AC Nielsen
- Acxiom
- ECR Nederland
- Günther + van Grinsven
- Information Resources
- Innovation
- IPM
- Motivation
- POPAI