



De supermarkt gaat vreemd

Auteur(s):

Sloot, L.M.
 Sluis, E., van der
 Tops, M.

De eerste auteur is directeur en oprichter van het Erasmus Food Management Instituut (efmi) en universitair docent levensmiddelenmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De tweede en derde auteur zijn als bedrijfseconoom afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4318, pagina 588, 13 juli 2001

Rubriek:

Monitor

Trefwoord(en):

voeding

Supermarktketens zoeken wegens de kleine marges en lage omzetgroei naarstig naar wegen om hun positie te verbeteren. Succes is vooralsnog onzeker.

In vergelijking tot bijvoorbeeld de ict-sector kent de sector voor voedings- en genotmiddelen een lage omzetgroei. De afgelopen twintig jaar is de omzet van de detailhandel in voedings- en genotmiddelen geleidelijk gestegen van f 40 miljard in 1980 tot f 72 miljard in 2000. De nominale jaarlijkse omzetgroei schommelt doorgaans tussen een bandbreedte van twee tot vijf procent, afhankelijk van het inflatieniveau. De reële omzetgroei bevindt zich in de buurt van de één procent, ongeveer het tempo waarin de Nederlandse bevolking groeit. Deze lage groei is overigens begrijpelijk, want consumenten gaan nu eenmaal niet twee keer zoveel eten als het inkomen verdubbelt. Het aandeel voedings- en genotmiddelen in de huishoudelijke bestedingen is dan ook teruggelopen van ruim 25 procent in 1970 tot ruim veertien procent in 2000.

Supermarktketens hanteren verscheidene strategieën om meer omzet te bereiken. In dit artikel bespreken we welke de mogelijkheden zijn van assortimentsverbreding. Na een inleiding over de markt voor voedings- en genotmiddelen bekijken we hoe consumenten oordelen over nieuwe producten en diensten in de supermarkt.

Voeding en genot

De sector voor voedings- en genotmiddelen kan op detailhandelniveau worden onderverdeeld in het supermarktkanaal en het speciaalzaakkanal. Onder deze laatste groep vallen bijvoorbeeld de bakker, de slager, de kaas- en notenspecialist, de visboer en de groentespeciaalzaak. De speciaalzaken zitten in de hoek waar de klappen vallen. In toenemende mate kopen consumenten hun versproducten bij de supermarkt. Hierdoor neemt het relatieve belang van supermarkten binnen de detailhandel voor voedings- en genotmiddelen verder toe (van 60,7 procent in 1991 tot 65,7 procent in 2000). De totale omzet van het supermarktkanaal bedroeg in 2000 zo'n 47 miljard gulden. Waar de supermarkten terrein winnen op de speciaalzaken, daar verliezen ze overigens weer terrein op kanalen buiten de detailhandel, waar ook voedings- en genotmiddelen worden verkocht. Voorbeelden zijn pompstations, bedrijfsrestaurants en sportkantines.

Het supermarktkanaal is zeer geconcentreerd. De vier grootste inkooporganisaties hebben een omzetaandeel van 89,2 procent (zie [tabel 1](#)).

Tabel 1. Inkoop-organisaties in het supermarktkanaal

| inkooporganisatie | formule(s) | marktaandeel 2000 |
|-------------------|--|-------------------|
| Albert Heijn | Albert Heijn, Primarkt, Den Toom | 27,6% |
| Laurus | Super De Boer, Edah, Konmar, Basismarkt, Spar | 26,0% |
| Trade Service | C1000, Plusmarkt, Garantmarkt | 20,6% |
| Superunie | Jumbo, Deen, Hoogvliet, Dekamarkt, Vomar, Coop | 14,9% |
| Overigen | Aldi, Lidl, Dirk van den Broek, Bas van der Heijden | 10,8% |

Bronnen: AC Nielsen, GfK, Distrifood, Levensmiddelenkrant.

Fusies en overnames

Het supermarktkanaal kan getypeerd worden als een verdringingskanaal. Er is veel aandacht voor efficiëntiemaatregelen en het verkrijgen van schaalvoordelen. De afgelopen jaren zijn er vele fusies en overnames geweest. Zo is Laurus ontstaan na een fusie tussen Unigro en De Boer. Deze fusieclub is vervolgens in 1998 samengegaan met de Vendex Food Group tot Laurus. Vervolgens is de supermarkt van de Groenwoudt Groep overgenomen. De keten heeft in het najaar van 2000 aangekondigd dat er flink gesneden gaat worden in de formuleportfolio om kosten te besparen en slagvaardiger op te kunnen treden. De formules Basismarkt en Spar zullen worden verkocht, terwijl de overige zes formules verder moeten gaan onder de naam Konmar. Daarmee krijgt Albert Heijn concurrentie van een grote en uniforme formule met een marktaandeel van ongeveer 20 à 22 procent. De ombouwoperatie van de 800 Laurus-supermarkten is in mei 2001 gestart en zal op zijn vroegst in 2003 zijn afgerond. Tot op heden verloopt de ombouwoperatie moeizaam en is succes twijfelachtig. De uiteindelijke ombouwperiode zou dan ook wel eens langer kunnen gaan duren dan gepland.

Prijzenoorlog

Een middel dat regelmatig wordt gebruikt om autonome groei te realiseren zijn lage prijzenacties. Deze hebben begin 2000 geleid tot een stevige prijzenoorlog tussen de grote formules. Doordat alle grote formules met elkaar de strijd aangingen is er echter nauwelijks sprake geweest van een marktaandeelverschuiving. De stagnerende markt en het aandeel vaste kosten in de detailhandel (personeel, winkelpand, enzovoort) zorgt er voor dat detailhandelaren met hand en tand hun omzet verdedigen. Hierdoor hebben prijsacties vaak een averechts resultaat: niemand wint marktaandeel, iedereen verliest marge. Vandaar dat veel detailhandelaren nadenken over de wijze waarop zij hun schaarse supermarktruimte inzetten. Het toevoegen van nieuwe assortimentsgroepen kan een krachtig middel zijn om omzet uit andere kanalen weg te snoepen.

Assortiment

De supermarkt kan gezien worden als een vergaarbak aan artikelen die op frequente basis worden gebruikt. Voor de meeste dagelijkse behoeften kan de consument bij de supermarkt terecht. Het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL) onderscheidt drie hoofdgroepen in het supermarktassortiment, te weten 'food (vers)', 'food (niet vers)' en 'non food'. De verse levensmiddelen vormen de grootste groep binnen de supermarkt met een omzetaandeel van 48,3 procent (1999). De belangrijkste subgroepen in deze categorie zijn respectievelijk aardappelen, groente en fruit (agf), zuivel, vlees, vleeswaren, brood en banket. De niet-verse levensmiddelen (met name kruidenierswaren en tabak) hebben een aandeel van 40,3 procent. De categorie 'non food' (onder andere wasmiddelen, babyverzorging en cosmetica) is de kleinste hoofdcategorie met een omzetaandeel van 11,4 procent. Deze laatste groep blijkt echter het snelste te groeien (6,8 procent in 1999).

Omvang

De meeste supermarkten hebben een assortimentsomvang van 8000 artikelen of meer (zie [tabel 2](#)). Koplopers zijn Albert Heijn en Konmar, die in hun meeste supermarkten een assortiment aanbieden van 18.000 of meer artikelen. Deze formules proberen zich door hun brede en diepe assortiment als 'servicesupermarkt' te positioneren, waar de klant voor alle dagelijkse levensmiddelen terecht kan, inclusief extra service. Deze strategie wordt ook wel de *King of food*-strategie genoemd. Bij ketens als Edah en C1000 wordt een veel minder diep assortiment gevoerd (7000 - 10.000 artikelen). Deze ketens streven naar een hoge beheersmatigheid en een goede doorstromingsnelheid van de artikelen, waardoor de consument weliswaar minder keuze heeft dan bij Albert Heijn of Konmar, maar ook de prijzen iets voordeliger uitvallen. De discounters ten slotte laten zich kenmerken door zeer sober aangeklede winkels met een assortiment van 1500 artikelen of minder. Vaak zijn alleen de 'snel-lopers' verkrijgbaar. Voorbeelden zijn Aldi, Lidl en Basismarkt. Bij discounters is het aanbod aan levensmiddelen veel minder breed en veel minder diep dan bij de meeste supermarkten. Daarentegen zijn de kostenniveaus en daarmee ook de prijzen nadrukkelijk lager dan bij de meeste supermarktformules.

Tabel 2. Assortiments-omvang van een aantal super-marktformules

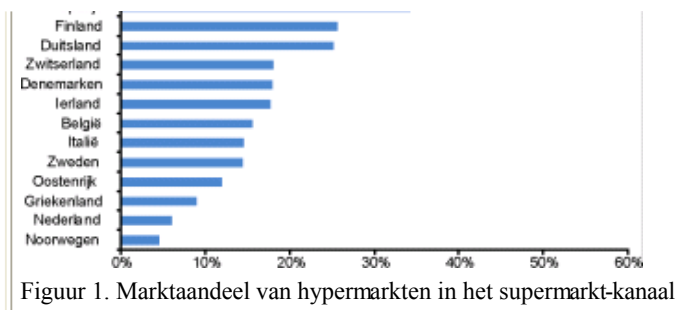
| formule | assortimentsomvang _a |
|------------------------------|---------------------------------|
| Aldi | 600 - 1200 artikelen |
| Basismarkt | 1250 |
| Lidl | 1500 |
| Spar | 5000 |
| C1000 | 10.000 |
| Konmar (grote winkels) | 18.000 - 22.000 |
| Albert Heijn (grote winkels) | 20.000 - 25.000 |

a. Schatting.

Bron: Mediaset Publishing 2001, Foodmagazine en efmi.

In vergelijking tot veel andere Europese landen heeft Nederland relatief veel kleine supermarkten. Van de 5100 supermarkten heeft zo'n zestig procent een verkoopvloeroppervlakte van 600 vierkante meter of minder. Kleine supermarkten hebben als nadeel dat zij maar een beperkt assortiment kunnen voeren (voorbeeld: Spar-supermarkten). Het aandeel hypermarkten is daarentegen erg laag en de hypermarkten die Nederland heeft, lopen niet altijd even goed ¹. De A&P hypermarkten (inmiddels overgenomen door C1000 en Albert Heijn) zijn bijvoorbeeld verliesgevend. Ook in vergelijking tot andere Europese landen heeft Nederland geen hypermarktcultuur. Het marktaandeel van de hypermarkten binnen het supermarktkanaal ligt in Nederland op circa zes procent. In Frankrijk en Engeland bijvoorbeeld wordt ongeveer de helft van de dagelijkse levensmiddelen verkocht via hypermarkten (zie [figuur 1](#)).





Ondanks dat de hypermarkten vooralsnog niet succesvol zijn in Nederland, onderkennen de meeste ketens de behoefte van consumenten aan 'one stop shopping', ofwel het doen van al je boodschappen bij dezelfde winkel. De meeste supermarkten streven dan ook naar het uitbreiden van de verkoopvloeroppervlakte, bijvoorbeeld door uitbreidingen of door nieuwbouw. De standaardomvang voor de meeste nieuwgebouwde supermarkten ligt op duizend vierkante meter of meer. De grote supermarktformules, zoals Albert Heijn, C1000 en Konmar, doen serieuze pogingen om producten en diensten aan te bieden die buiten het reguliere CBL-supermarkt-assortiment vallen. De discounters, zoals Aldi en Lidl, lopen echter voorop in dit proces. Bij deze Duitse prijsbrekers is het niet vreemd om een beperkt assortiment aan duurzame goederen aan te treffen, zoals kleding, schoeisel en sportartikelen. Het is inmiddels geen uitzondering meer dat er al voor openingstijd klanten bij de Aldi staan te wachten om te profiteren van een superaanbieding op het gebied van pc's, laptops of mountain-bikes. Ook de reguliere supermarkten gaan steeds vaker vreemd. Zo experimenteerde Albert Heijn de laatste jaren met de verkoop van koelkasten en pc's tijdens reclame-acties en behoort de top 10 aan boeken en cd's al tot het assortiment van vele supermarkten. Ook op dienstengebied wordt er veelvuldig geëxperimenteerd. Zo zijn er supermarkten waar een stomerij- en fotoservice wordt aangeboden, probeert C1000 bij een aantal proeffilialen verzekeringen aan de man te brengen en lanceerde Albert Heijn begin 2001 'Sparen bij AH Geldzaken'. Daarmee werd de eerste stap gezet in de mogelijke ontwikkeling van de Albert Heijn bank. Dat dit succesvol kan zijn heeft het Engelse Tesco bewezen. Deze supermarktketen biedt sinds midden jaren negentig een breed pakket bancaire diensten aan, zoals spaarrekeningen, leningen en hypotheek. Inmiddels is Tesco de op drie na grootste bank in Engeland.

Wat wil de klant echt?

Maar zit de Nederlandse consument ook echt te wachten op een supermarkt met een breed assortiment aan niet-levensmiddelen? Om hier een antwoord op te geven hebben wij een onderzoek gedaan onder 252 consumenten die voor hun huishouden de meeste boodschappen doen. In dit onderzoek is voor veertig verschillende producten en diensten onderzocht in hoeverre consumenten dit wel of niet goed vinden passen bij de supermarkten waar zij regelmatig komen. De deelnemers aan het onderzoek vormen een goede afspiegeling van de groep 'boodschappers in Nederland'.

Discounters lopen voorop

Uit het onderzoek blijkt dat klanten van discounters het meest positief staan tegenover uitbreiding van het supermarktassortiment. De reden kan liggen in het feit dat discounters al op regelmatige basis 'non-food' artikelen verkopen en dat er derhalve sprake is van gewinning. Ook klanten van 'full service'-formules, zoals Albert Heijn en Konmar, staan relatief positief tegenover de introductie van nieuwe producten en diensten in hun supermarkt. De oorzaak zou gevonden kunnen worden in de behoefte aan 'one-stop shopping' en het brede assortiment dat nu al wordt gevoerd door deze ketens (zie [tabel 3](#)). Opvallend is het dat de klanten van de ketens met een gemiddeld assortiment (C1000, Edah en Super De Boer), het minst positief staan tegenover de uitbreiding van hun supermarkt met nieuwe extensies

Tabel 3. Twijfelachtige en kansrijke extensies voor supermarkten op basis van enquête onder 252 huishoudens

"Product past goed bij mijn supermarkt"

Meest twijfelachtige extensies

| | % mee eens |
|---------------------------|------------|
| hypotheek | 1% |
| inboedelverzekeringen | 1% |
| reisverzekeringen | 2% |
| dvd-spelers | 2% |
| videorecorders | 2% |
| spaarrekeningen | 3% |
| grasmaaiers | 3% |
| meest kansrijke extensies | |
| bloemenvazen | 38% |
| messenblokken | 31% |
| boeken | 27% |
| sinaasappelpersen | 26% |
| thuisbezorging maaltijden | 24% |
| koffiezetapparaten | 23% |
| geld pinnen | 23% |

Categorieën die de consument niet goed vindt passen bij de supermarkt zijn elektronica, bancaire diensten en verzekeringen. Zo vindt slechts één procent van de consumenten diensten als hypotheekverstrekking en inboedelverzekeringen goed passen bij de supermarkt. Consumenten hebben over het algemeen weinig vertrouwen in de kennis die supermarkten hebben aangaande deze producten en diensten. Daarentegen lijken er wel goede kansen voor supermarkten te liggen in het zogenaamde 'Blokkeer-assortiment': niet al te dure artikelen die in huis- of in de keuken kunnen worden gebruikt (zie [tabel 3](#)).

Branchevreemde artikelen als bloemenvazen, messenblokken en koffiezetapparaten zien veel consumenten wel als passend bij de supermarkt. Ook eenvoudige producten als boeken en cd's lijken inmiddels zeer geschikt om via de supermarkt verkocht te worden.

Schoenmaker...

Door de grote behoefte aan gemak bij consumenten is een uitbreiding van het assortiment een logische gedachte van supermarktorganisaties om hun omzet te verhogen. Toch brengt juist deze strategie een aantal gevaren met zich mee. Door de grote specialisatie in detailhandelsvormen zijn er namelijk altijd concurrerende kanalen die deelsegmenten veel beter bedienen dan de supermarkt. Voorbeelden zijn de elektrotechnische detailhandel, kledingwinkels en de winkels voor huis, tuin en keukenproducten. Bij een te grote en snelle uitbreiding van het assortiment bestaat het gevaar dat de supermarkt in de ogen van de consument een generalist wordt, die nergens echt goed in is. Exemplarisch is het voorbeeld van een ingezonden brief in het vakblad *Distrifood* van 2 juni 2001 van een Gamma-filiaalmanager die vragen kreeg van een klant over een defecte hogedrukreiniger. De klant had de machine bij Albert Heijn gekocht en was bij deze supermarkt doorverwezen naar de Gamma, want "die wisten wel raad met zijn vragen". Op deze manier kunnen supermarkten goodwill verliezen van klanten die zich misleid voelen. Daarnaast lopen supermarkten met een te breed assortiment het reële risico om hun imago als voedselkeizer te verliezen, waardoor ze het met veel moeite gewonnen terrein in versgroepen weer moeten afgeven aan de speciaalzaken, zoals de bakkers, de slaggers en de groentespeciaalzaken

1 Hypermarkten zijn hier gedefinieerd als winkels die onder andere voedings- en genotmiddelen en non-food verkopen met een verkoopvloeroppervlakte van 2500 vierkante meter of meer. Hypermarkten die zich concentreren op de verkoop van de dagelijkse levensmiddelen worden veelal aangeduid met de term 'superstore'. De echte hypermarkten verkopen ook een zeer groot assortiment aan niet-levensmiddelen, zoals elektronica, goederen voor huis en tuin, juwelen, enzovoort.