



Dan weet je dat het goed is

Auteur(s):

Lecq, F. van der
Redactie ESB

Verschenen in:

ESB, 87e jaargang, nr. 4384, pagina 817, 15 november 2002

Rubriek:

Van de redactie

Trefwoord(en):

Na een periode waarin conglomeraten stopten met alle activiteiten die ook maar enigszins branchevreemd waren en daarmee teruggingen naar de kernactiviteit, zet 'food-retailer' Albert Heijn de omgekeerde beweging in ¹ Wie regelmatig de grootgrutter bezoekt, heeft zich de afgelopen jaren kunnen verbazen over de snelheid waarmee schapruimte voor etenswaren werd opgeofferd om plaats te maken voor kookgerei, keukenapparatuur, boeken, cd's en mobiele telefoons. Dit waren geen eenmalige acties, zoals bekend van concurrent Aldi, maar tekenen van een structurele verschuiving van vooral 'food' naar meer 'non-food'. Recentelijk bleek dat de supermarkt zelfs niet-fysieke producten gaat aanbieden, zoals spaarrekeningen, de verkoop van reizen en gsm-abonnementen. Waar ligt de optimale verhouding tussen eten, spullen en diensten, gegeven de schapruimte?

Albert Heijn heeft slim gebruik gemaakt van informatieproblemen bij consumenten. Als je bekend staat om veilig voedsel van hoge kwaliteit, kan deze reputatie zonder substantiële meerkosten worden benut voor de verkoop van andere producten waarbij de consument belang hecht aan veiligheid en kwaliteit. Juist moeilijker zaken waarbij de informatieasymmetrie groot is, worden vaak gekocht op basis van vertrouwen in de aanbieder. Albert Heijn: dan weet je dat het goed is. Of 's lands grootste kruidenier werkelijk verstand heeft van de reizen, bellen en sparen, is niet bij voorbaat zeker. Zou u bijvoorbeeld een auto van Albert Heijn kopen? Wel is zeker dat het bedrijf zich geen reputatieschade kan permitteren, omdat de hele strategie op reputatie is gebaseerd. Dit geeft een tweede-orde zekerheid ten aanzien van de kwaliteit van de aangeboden waar. Als men in Zaandam weinig afweet van de nieuwe producten en diensten, zal men enkel zaken doen met eersteklas toeleveranciers die op hun beurt hun reputatie willen waarmaken omdat zij hun afnemer niet willen verliezen.

Voor sommige toeleveranciers geldt dat hun afzetmarkt sinds de strategiewijziging van Albert Heijn monopsonistische trekken vertoont, hetgeen hen extra onder druk zet om goede waar te leveren. Dit fenomeen is al bekend uit de tijd dat Albert Heijn met het huismerk menig fabrikant van a-merken dermate beconcurrerde dat deze fabrikant het beste af was door zelf het huismerk te gaan produceren. In feite zien we een verschuiving van het huismerk-principe naar dat van 'preferred supplier', zodat het merk en de reputatie van de toeleverancier voor de consument zichtbaar worden. De gsm-abonnementen worden bijvoorbeeld uitsluitend door kpn geleverd, waardoor de klant van Albert Heijn weet dat hij kpn koopt, maar minder keuze heeft dan bij sladressing of pasta. Ook daar neemt de keuze echter af, want de schapruimte is beperkt. Supermarkten die alle schapruimte voor voeding gebruiken kunnen meer variatie per voedingsartikel aanbieden dan supermarkten die ook non-food producten aanbieden. De vraag naar het optimale merkenaanbod is met behulp van de huidige geautomatiseerde voorraad- en verkoopregistratie goed te beantwoorden.

Belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de combinatie van voeding en niet-voeding is dat de klant frequent de winkel bezoekt. Als de fractie voeding onder een kritieke grens daalt waardoor klanten hun voedingswaren elders gaan kopen, raakt de loop uit de winkels en komen de klanten niet meer vanzelf in contact met de duurzamere producten. De voeding krijgt hiermee de functie van 'traffic generator' in plaats van winstmaker. Het omgekeerde geldt voor de nieuwe segmenten in het assortiment, die hoge marges genereren maar geen frequente winkelbezoekers.

Dit alles wil echter niet zeggen dat Albert Heijn zich niet meer voor de basale levensbehoeften van de klant interesseert. Integendeel, de strijd om het 'maagaandeel' is in volle gang. De grootscheepse herindeling van de supermarkten volgens thematische 'eetmomenten' lijkt, afgezien van gedesoriënteerde klanten, geen spectaculaire resultaten te hebben opgeleverd. De nieuwe winkeltjes bij stations en benzinepompen zullen echter weinigen zijn ontgaan. De grazende eter wordt ter plekke bediend bij het mobiele eetmoment, de tankende tweeverdiener kan zich realiseren dat hij vandaag de kookbeurt had en de late thuiskomer scoort snel een magnetronmaaltijd. Met de nieuwste 'ah To Go'-winkeltjes gaat de supermarkt frontaal de concurrentie aan met de fastfoodaanbieders. Gezond kan het onderscheidende criterium zijn, maar ook daar zijn al diverse aanbieders goed in, zoals 'C'est du pain' in Nederland en 'Pret-a-manger' in Engeland. Het is derhalve gedurfd dat Albert Heijn zich met de 'To Go'-formule in heel Europa wil invecchten.

De huidige strategie lijkt dan ook uit minstens twee onderdelen te bestaan: in de supermarkten minder eten en buiten de supermarkt meer eten. Dit sluit goed aan bij de leefstijl van de moderne consument, maar leidt tot nieuwe marktposities. Albert Heijn begeeft zich op meer markten tegelijk en loopt daarmee het risico 'stuck in the middle' te raken ². De sleutel tot succes zit in de kracht van het merk, dat alle soorten winkels en producten van een solide reputatie voorziet. De kruidenier zal niet langer op de kleintjes letten, maar op bescherming en versteviging van het grote merk. Het woord is aan de markt

1 Albert Heijn in mobiele telefonie, NRC Handelsblad, 22 oktober 2002, en Ahold opent honderden mini -winkeltjes in Europa, NRC Handelsblad, 29 oktober 2002.

2 M.E. Porter, Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, 1980, blz. 41 -44.

Copyright © 2002 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)