

Supermarktondernemers aan zet

Toekomstvisie voor de zelfstandige ondernemer
in de levensmiddelenbranche 2015-2020

In opdracht van:



Zoetermeer, 9 januari 2012

Colofon

Het rapport 'Supermarktondernemers aan zet' is een uitgave van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) in samenwerking met het Vakcentrum. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage, is verricht door EIM. Voor vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met drs. Theo Urselmann, e-mail t.urselmann@vakcentrum.nl telefoonnummer 0348 41 97 71 of drs. Renate de Vree, e-mail r.devree@hbd.nl, telefoonnummer 070 338 56 00.

Het HBD maakt zich sterk voor een gezonde detailhandel, waarin het goed ondernemen en werken is. In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Raad Nederlandse Detailhandel, Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

Vakcentrum is de brancheorganisatie van de zelfstandige detaillist in de foodsector en de fast moving consumer goods.

Auteurs

EIM

drs. Wilma van Rijt

Lia Smit

Copyright © 2012 Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Het HBD hecht veel waarde aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Nieuwe Parklaan 72-74

Postbus 90703

2509 LS Den Haag

T 070 338 56 00

F 070 338 57 11

E info@hbd.nl

I www.hbd.nl

Vakcentrum

Blekerijlaan 1

3447 GR Woerden

T 0348 41 97 71

F 0348 42 18 01

E info@vakcentrum.nl

I www.vakcentrum.nl

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het HBD, Vakcentrum en EIM kunnen echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

HBD, Vakcentrum en EIM willen alle geïnterviewden en ondernemers danken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder de inzet van deze personen was uitvoering van dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Supermarktondernemers aan zet	5
1.2	Strategieën en hun basis	5
1.3	De zelfstandige ondernemer	5
1.4	Leeswijzer	7
2	Het veranderende klimaat	9
2.1	Trends en ontwikkelingen	9
2.2	Betekenis voor de foodretail	13
3	Het veranderende winkellandschap	18
3.1	Formule	18
3.2	Internet	23
3.3	Locatie	26
3.4	Persoon van de ondernemer	28
4	Conclusies EIM	33
4.1	Trends: Kansen en bedreigingen	33
4.2	Bedreigingen	33
4.3	Kansen	34
4.4	Spanning tussen bedreigingen en kansen	34
4.5	De grote opgave	35
5	Strategieën voor de zelfstandige ondernemer	36
5.1	Topsuper in de wijk	36
5.2	Convenience store van het dorp	38
5.3	Super met speciale focus	40
5.4	Multifranchise	41
Bijlage		
I	Onderzoeksverantwoording	43

1 Inleiding

1.1 Supermarktondernemers aan zet

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het Vakcentrum constateren dat de levensmiddelenbranche in een transitiefase zit en dat deze situatie een nieuwe visie vergt op de toekomstbestendigheid van het zelfstandig ondernemerschap in de branche. Vanuit hun strategische rol hebben deze organisaties gezamenlijk besloten een toekomstverkenning te doen voor de korte en middenlange termijn. EIM heeft de eer gehad, die toekomstverkenning te mogen uitvoeren.

Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden onder CEO's van grote supermarktketens, deskundigen en specialisten zijn geraadpleegd en er is een internetenquête gehouden onder supermarktondernemers. Deze hebben met bijna 350 respondenten gezorgd voor een representatief beeld van de meningen van deze groep over nieuwe trends, het winkellandschap, de toekomstbestendigheid van ketens en de invloed van internet (zie bijlage 1 voor verdere onderzoeksverantwoording).

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat in de nabije toekomst het ondernemerschap van de huidige supermarktondernemers het verschil gaat maken. Het verschil tussen succesvol zijn en omzetwinst boeken of niet bewegen en ten onder gaan. De nieuwe ontwikkelingen vragen van ondernemers een proactieve houding, de wil om in nieuwe ontwikkelingen te investeren en daarmee hun toekomst zeker te stellen. In die toekomst kunnen ondernemers kiezen voor verschillende scenario's, afhankelijk van hun huidige locatie en functie. Zij zijn aan zet!

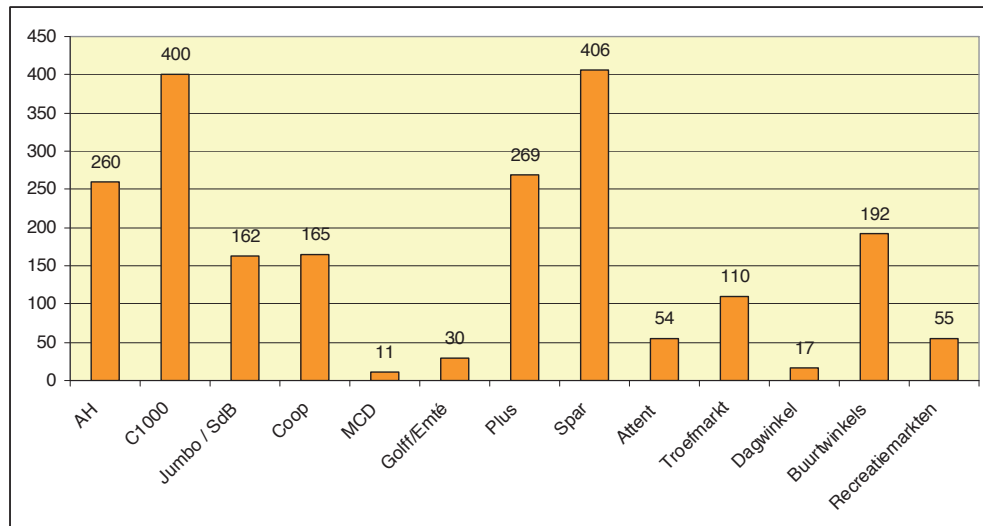
1.2 Strategieën en hun basis

De toekomstverkenning heeft geleid tot drie positioneringsstrategieën en één expansiestrategie. Die strategieën zijn te zien als toekomstfoto's. Als ondernemer mag u kiezen welke foto het beste bij u past en op welk toekomstbeeld u zich gaat richten. Daarmee bieden Vakcentrum en Hoofdbedrijfschap Detailhandel u een kompas. Het is aan u om er al ondernemend gebruik van te maken.

1.3 De zelfstandige ondernemer

Om de strategieën te kunnen plaatsen, is het relevant te weten om wie het eigenlijk gaat. Deloitte heeft de zelfstandige supermarktondernemers op een rij gezet. Zie Figuur 1.

Figuur 1 De zelfstandige supermarktondernemers in Nederland



Bron: Bedrijfsvergelijking 2011 Zelfstandige levensmiddelenhandel, Deloitte Branchegroep Retail

In Tabel 1 zijn enkele kengetallen van de zelfstandige supermarktondernemers opgenomen. Deze ondernemers zijn onderscheiden in twee groepen:

- 1 De eerste groep bestaat uit de formules AH, C1000 en Jumbo (822 winkels). Deze supermarkten zijn overwegend grootschalig qua weekomzet, personeelsomvang en winkelvloeroppervlakte.
- 2 De tweede groep bestaat uit de formules Spar, Coop en Attent (625 winkels). Deze supermarkten zijn overwegend kleinschalig qua weekomzet, personeelsomvang en winkelvloeroppervlakte.

De verschillen tussen beide groepen komen duidelijk naar voren in de kengetallen. In het vervolg van dit rapport komen nog andere verschillen tussen beide groepen naar voren. Daarbij worden de groepen gemakshalve aangeduid in termen als 'ondernemers met de grotere dan wel kleinere supermarkten' of 'de grotere dan wel kleinere formules'.

Een aantal formules valt buiten de twee onderscheiden groepen, althans wat betreft de analyses naar schaalgrootte. Dit hebben we gedaan om het onderscheid tussen groot en klein scherp te krijgen. Het gaat dan om Plus, Golff/Emté, MCD, Troefmarkt, Dagwinkel, Buurtwinkel en Recreatiemarkt.

De grootste van deze formules is Plus met 269 winkels. Qua winkelvloeroppervlakte zijn de supermarkten van Plus vergelijkbaar met die van de eerste groep, maar qua weekomzet en personeel zijn zij gemiddeld kleiner dan de eerste groep. Plus zit op dit vlak eigenlijk tussen de twee onderscheiden groepen in, maar ligt dichterbij de eerste dan bij de tweede. Voor de cijfermatige onderbouwing van het onderscheid groot-klein: zie tabellen 1 t/m 3 in bijlage 1.

Tabel 1 Kengetallen zelfstandige ondernemers

	<i>groot (AH, C1000, Jumbo)</i>	<i>klein (Spar, Coop, Attent)</i>	<i>alle zelfstandigen</i>
winkelvloeroppervlakte supermarkt	1.137 m ²	465 m ²	839 m ²
uitbreidingsmogelijkheden	271 m ²	107 m ²	187 m ²
aantal FTE	32,1	6,6	19,6
omzetklasse:			
< € 75.000	1%	87%	40%
€ 75.000 tot € 125.000	9%	11%	13%
€ 125.000 tot € 225.000	46%	1%	26%
€ 225.000 of meer	44%	1%	21%
aantal inwoners in verzorgingsgebied	18.060	3.590	11.680
aantal concurrenten in verzorgingsgebied	4,2	2,2	3,3
ondernemer exploiteert	1,6 winkels	1,1 winkels	1,3 winkels
ruimtelijke spreiding			
- grote steden/agglomeraties	5%	4%	5%
- overig westen	30%	25%	27%
- noorden	13%	21%	17%
- oosten	26%	24%	25%
- zuiden	26%	26%	26%

Bron: EIM, 2011

1.4 Leeswijzer

Het rapport start in hoofdstuk 2 "*Het veranderende klimaat*" met een beknopte schets van de economische en maatschappelijke trends en ontwikkelingen en hun betekenis voor de foodretail. Daarna geeft hoofdstuk 3 "*Het veranderende winkellandschap*" inzicht in de dynamiek binnen de foodretail. Hierbij worden de drie grootste veranderingen eruit gelicht (formule, internet en locatie), evenals de spil waar het om draait: de ondernemer. In hoofdstuk 4 worden op basis van het veranderende klimaat en winkellandschap de conclusies getrokken voor de zelfstandige supermarktondernemers. Hoofdstuk 5 "*Strategieën voor de zelfstandige ondernemer*" presenteert kansrijke strategieën of concepten voor de toekomst voor zelfstandige ondernemers in de foodretail.

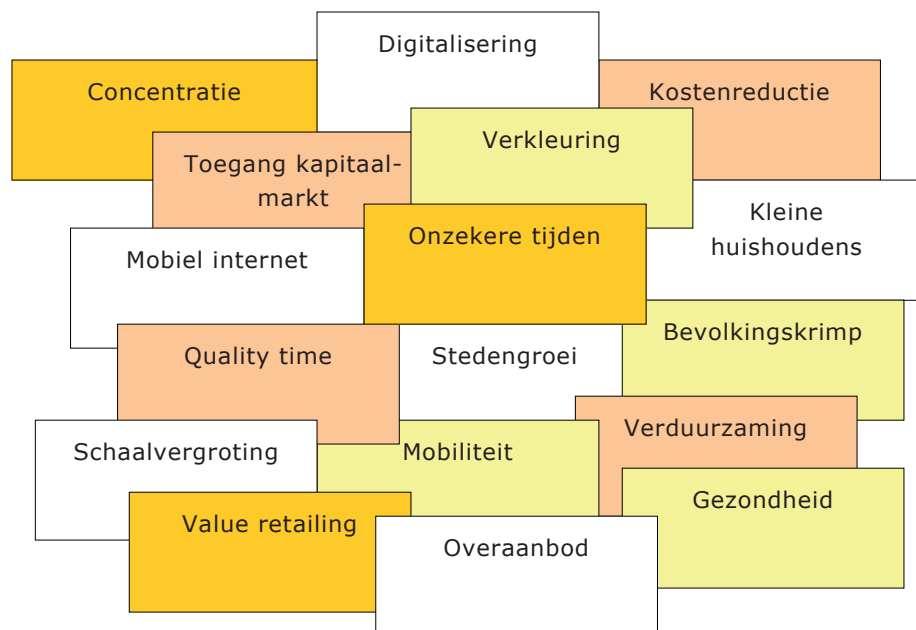
Door het hele rapport treft u citaten aan ter illustratie van de geschetste feiten, ontwikkelingen, verwachtingen en adviezen. Deze citaten zijn afkomstig uit interviews met CEO's van supermarktketens en stakeholders annex themadeskundigen. Deze hebben een lichtgele kleur. Tegelijkertijd treft u daarbij feiten aan over de groep zelfstandige ondernemers. Deze feiten zijn afkomstig uit de gehouden internetenquête, waaraan netto 346 zelfstandigen hebben deelgenomen. Deze feiten zijn gepresenteerd in lichtoranje blokken.

Tijdens het onderzoek kwam het nieuws naar buiten dat Jumbo de C1000-keten overneemt. Omdat Jumbo heeft aangekondigd voorlopig nog twee merknamen te zullen voeren, zijn in het rapport beide ketens afzonderlijk behandeld.

2 Het veranderende klimaat

De zelfstandige supermarktondernemer staat midden in de samenleving. Die samenleving bruist en lijkt soms wel wekelijks te veranderen. Hoe zal die er over 5 of 10 jaar uitzien? Niemand kan het exact aangeven, maar we kunnen wel trends signaleren en aangeven hoe zij invloed hebben op de foodretail. Dat gebeurt in dit hoofdstuk.

2.1 Trends en ontwikkelingen



2.1.1 Maatschappij en economie

● Economisch onzekere tijd

De koopkracht daalt voor alle Nederlanders. De stijgende werkloosheid leidt tot (tijdelijke) krimp van huishoudeninkomens, de waarde van woningen daalt, premies van zorgverzekeringen stijgen, gemeentelijke belastingen gaan omhoog en de bezuinigingen van de rijksoverheid zullen tal van gezinnen raken. Vooralsnog lijkt het erop, dat in deze situatie niet snel verandering komt. De eurocrisis zorgt voor onrust en de consument moet leren leven met het feit dat de tijden van onbegrensde groei voorbij zijn. Dit leidt ertoe dat de consument minder gemakkelijk, bewuster en kritischer zijn geld gaat uitgeven.

● Toegang tot kapitaalmarkt

In deze tijd is het moeilijk om aan liquide middelen te komen en dat zal de komende jaren niet anders zijn. De kredietcrisis en de daaropvolgende economische, monetaire en politieke crises zorgen voor veel dynamiek op de financiële markten. Het vertrouwen in de economie is bij consumenten en ondernemers tanende. Sparen en aflossen hebben de voorkeur. Voor bedrijven die willen investeren en groeien, is dat een knelpunt.

ING en ABN AMRO hebben bovendien in het Financieel Dagblad op 1 december 2011 aangekondigd dat in 2012 de kredietverstrekking in Nederland aan het MKB strakker gaat worden. Dit heeft deels te maken met de wettelijke verplichtingen van banken om hun buffers te versterken, maar anderzijds zien banken ook dat de nieuwe crisis vraaguitval mee zal brengen.

● Technologie

Hoewel grote technologische vernieuwingen veelal voorbehouden zijn aan de producenten, is de retail er nauw bij betrokken. Dit geldt zeker voor de levensmiddelenbranche waar de supermarktketens met hun merk en private labels in toenemende mate een regierol voeren.

De invloed van de technologie is gericht op zowel proces- als productinnovaties. Genoemd kunnen worden de uitdaging om :

- nog sneller te kunnen leveren aan de winkels (logistiek);
- energie te besparen (schoon en duurzaam);
- bij te dragen aan de volksgezondheid (ketenbeheer, m.n. bij versproducten);
- nog efficiënter te werken (automatisering, integratie, standaardisering);
- de consument te winnen met gemak, gezondheid, luxe en lage prijs (digitalisering, internet, mobiel betalen, Het Nieuwe Winkelen).

● Ruimtelijke differentiatie

Nederland kent een aantal gebieden waar bevolkingskrimp gaat zorgen voor een duidelijk andere omgeving van de supermarkt dan in de afgelopen decennia gebruikelijk was. Dalende bevolkingsaantallen en een verandering in de samenstelling van de bevolking in die regio's vragen om innovaties en aanpassing van verdienmodellen. Daarin liggen echter ook kansen voor supermarktondernemers die bereid zijn "over de heg" te kijken. Een ontoereikend voorzieningenniveau, maar ook de tegenwoordig 'gepimpte' steden (o.a. vervanging van huurwoningen door koopwoningen), tijdgebrek bij gezinnen (willen alles in de buurt hebben), groei van het aantal studenten en de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens (wonen liever te midden van een bruisend openbaar leven) zijn voorbeelden van trends waarop slim kan worden ingespeeld. Supermarktondernemers zullen in krimpgebieden ook steeds vaker door de regionale en lokale overheid worden betrokken in het vinden van nieuwe wegen om de leefbaarheid in hun gebied in stand te houden. De SER heeft hierover in maart ook duidelijke uitspraken gedaan in haar rapportage "Bevolkingskrimp benoemen en benutten".

● Verduurzaming

Er is een groeiend besef in Nederland maar ook daarbuiten, dat natuurlijke hulpbronnen niet onuitputtelijk zijn en dat er milieuschade wordt toegebracht door onze samenleving en economische groei. Consumenten zijn steeds vaker bereid meer te betalen voor duurzaam voedsel. Voorwaarde hierbij is dat zij inzicht hebben in hoe deze meerprijs tot stand is gekomen. Consumenten willen vooral meer betalen om kinderarbeid, slechte arbeidsomstandigheden en mensenrechtenschendingen te voorkomen, daarna volgen milieu- of diergerelateerde issues.¹

¹ Duurzaamheidskompas, Marketrespons, december 2011.

2.1.2 Consument

● Vergrijzing

De bevolkingsgroei in Nederland stagneert en zal na 2040 zelfs omslaan in een absolute afname. Daarnaast zal het aantal ouderen toenemen, terwijl het aantal jongeren gelijk blijft.

De bevolkingspiramide wordt een beschuitbus ('Re'structure, onderzoek Re-tail2020', CBW-Mitex/HBD). Het aandeel van de 65-plussers stijgt volgens het CBS van 15% nu tot 20% in 2020. De mate van vergrijzing verschilt sterk per regio en gemeente.

● Verkleuring

Ongeveer 39% van de niet-westerse allochtonen is woonachtig in de vier grote steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht), waar zij een derde van de bevolking uitmaken. De multiculturele samenleving komt vooral op het lokale (wijk)niveau tot uitdrukking. Steeds meer consumenten hebben hun 'roots' buiten Nederland liggen.

● Groei kleine huishoudens

Een gemiddeld huishouden in ons land telt nu nog 2,25 personen, maar in 2020 zal dat 2,16 zijn. Het aantal eenpersoonshuishoudens groeit volgens het CBS van 36,1% nu tot 38,2% in 2020. Deze ontwikkeling is onder andere gerelateerd aan de eerder genoemde vergrijzing.

● Tijdgebrek en quality time

De Nederlander onderneemt steeds meer: werken, zorgen, sporten, entertainen, sociaal contacten, verplaatsen, et cetera. Met de groei van het aantal tweeverdieners is het gevoel van te weinig tijd hebben en de behoefte aan gemak, snelheid en efficiency in handelen alleen maar toegenomen. Tegelijkertijd is er de behoefte om in de overgebleven schaarse tijd volop te genieten en te beleven.

● Toenemende mobiliteit

De mobiliteit in Nederland blijft toenemen als gevolg van individualisering, toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen, het toenemende gebruik van meer modaliteiten en de functiescheiding in de ruimtelijke ordening (o.a. koopcentra in de periferie). Ook hebben steeds meer jongeren een rijbewijs en een auto. De consument krijgt hierdoor steeds meer keuze uit aankoopplaatsen.

● Digitalisering van de consument

Inmiddels is er een generatie consumenten, die zich een leven zonder internet niet kan voorstellen. Een generatie consumenten die zich een leven zonder smartphone en social media niet kan voorstellen, komt er ook aan. Mobiel zoeken-vergelijken-kopen-betalen, sociale online netwerken, reviews en 'augmented reality' zullen de keuzes en het koopgedrag van de consument gaan bepalen. De toepassingsmogelijkheden van mobiel internet lijken oneindig groot. Volgens Telecompaper bezit 42% van de Nederlanders van 15 jaar en ouder nu een smartphone. Vorig jaar was dat nog 30%. De groei en variatie in apps is enorm. En steeds vaker zie je QR-codes in gedrukte media om de consument van nadere informatie te voorzien of tot aankopen te verleiden. Bovendien wordt aan een goed systeem van betalen via de smartphone gewerkt.

● Gezondheid

Obesitas is een woord dat voorheen alleen door de medische wereld gebruikt werd, maar nu is het een topic in tv-programma's. Het aantal Nederlanders met ernstig overgewicht is in 20 jaar tijd verdubbeld. De helft van de Nederlanders is nu te dik. De negatieve effecten hiervan worden steeds duidelijker (diabetes, hart- en vaatziekten, stijgende kosten gezondheidszorg) en de noodzaak om hier iets aan te doen steeds groter. De vraag naar gezondere voeding zal blijven toenemen, wat ook wordt gestimuleerd door overheid en scholen.

2.1.3 Bedrijfsleven

● Schaalvergroting, concentratie en efficiency

Dit is een trend die de komende jaren zeker zal voortschrijden, hoewel nu ook de nadelen van een te ver doorgevoerde schaalvergroting onderkend worden. Een tegentrend: de herwaardering van kleinschaligheid en de lokale schaal (i.p.v. de landelijke, Europese en mondiale schaal), begint nu namelijk ook op te komen. De voordelen van schaalgrootte en concentratie zitten vooral in een efficiëntere bedrijfsvoering en een stevige positie in de keten. Dit is nodig om de steeds kritischer wordende afnemers te bedienen. Deze vragen immers dezelfde hoge kwaliteit en service tegen lagere prijzen. Dit zet het bedrijfsleven aan tot kostenreductie en efficiencymaatregelen, waarvoor massa nodig is. Massa om inkoopvoordelen te behalen, logistieke kosten te beperken, investeringen te kunnen doen, te innoveren, etc.

● Value retailing

Samenhangend met de voorgaande trend is 'value retailing' de toekomst. Daarmee wordt het nieuwe midden bedoeld. De minimumeis ten aanzien van kwaliteit en service is gestegen, terwijl de eis ten aanzien van de prijs min of meer gelijk is gebleven. Als gevolg van het onzekere economische klimaat en de toegenomen prijsvergelijking via internet, neemt de druk op de prijzen overigens toe.

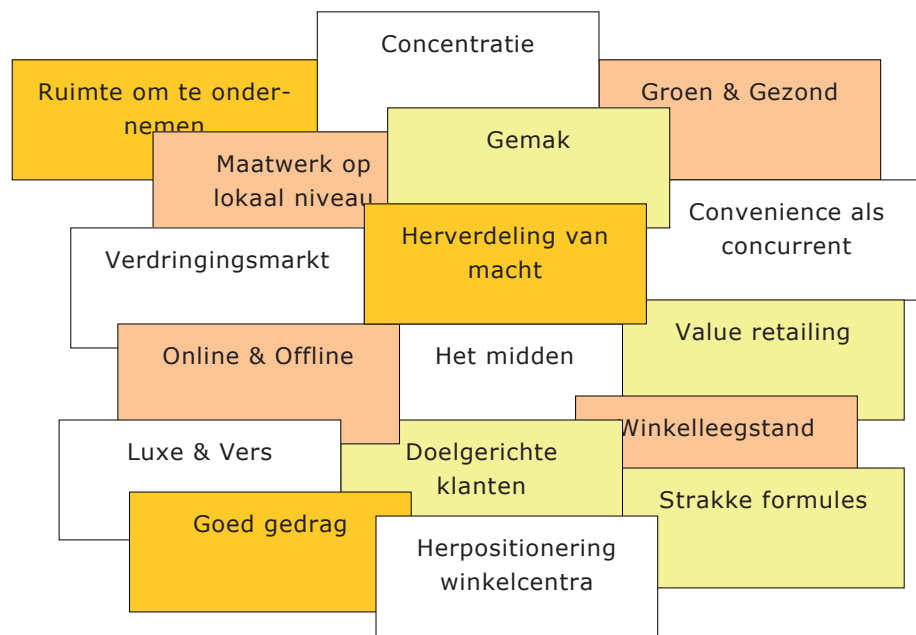
● Digitalisering van de aanbieders

Vanzelfsprekend zullen bedrijven alle mogelijkheden van ICT-toepassingen aangrijpen om er hun voordeel mee te doen. Grote winst van de digitalisering is dat ondernemers in toenemende mate maatwerk kunnen leveren via gestandaardiseerde processen.

● Overaanbod

De economische groei in de afgelopen 10 jaar heeft geleid tot een fysieke infrastructuur die nu niet meer passend is. Er is sprake van een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch. Op dit moment staat volgens NVM Business bijvoorbeeld 7 miljoen m² kantoorruimte leeg ofwel 14% van de voorraad. Met het winkelvastgoed is het beter gesteld, maar ook daar loopt de leegstand op. Volgens Locatus staan er nu 13.260 winkelpanden leeg ofwel 6% van de voorraad. Transformaties in bedrijfspandvastgoed zijn te verwachten.

2.2 Betekenis voor de foodretail



2.2.1 Meer vraag naar gemak, groen & goed gedrag

De foodmarkt is een verdringingsmarkt. Het volume van de bestedingen daalt als gevolg van de stagnerende bevolking, het groeiende bewustzijn van overgewicht en de vergrijzing. De supermarkten profiteren nu nog van terreinwinst ten koste van de foodspecialzaken en het out-of-home kanaal (vooral de horeca). Dit laatste wordt veroorzaakt door het lage economische tij.

Omzetgroei moet dus vooral worden gehaald uit andere kanalen, nieuwe assortimenten en/of verkoop van hoogwaardige (duurdere) levensmiddelen. De groeiende vraag naar biologische en duurzame producten, fairtrade en levensmiddelen met gezondheidclaims is in dit opzicht een kans. Hetzelfde geldt voor de groeiende vraag naar luxe en vers door consumenten die willen en kunnen genieten. Als nieuwe assortimenten voor supermarkten kunnen ook de non-foodproducten worden beschouwd. Deze liggen al wel langer op de schappen bij de grote supermarkten (inclusief discounters) mede in verband met hun hogere marges, maar het is de vraag of dit verder doorzet.

Uit de enquête onder de zelfstandigen komt namelijk naar voren, dat 19% van de ondernemers van plan is zijn assortiment in de komende jaren aan te passen op het gebied van non-food. Veel meer ondernemers zijn echter van plan om het assortiment te gaan aanpassen op het gebied van verse producten (71%), biologische producten (67%), fairtrade (61%), kant-en-klare producten (53%) en duurzame producten (47%). Bij de grotere formules zien we daarnaast dat deze zich meer gaan toeleggen op cosmetica en gezondheidsproducten. Bij de kleinere formules zien we een ontwikkeling gaande naar meer drogisterijproducten. De zojuist genoemde producten komen vaker voor in de plannen van de zelfstandigen dan non-food in het algemeen.

2.2.2 Lokale differentiatie in de vraag

De groei van supermarkten moet uit het directe verzorgingsgebied komen. Die verzorgingsgebieden zullen de komende jaren nog sterker variëren dan ze nu

doen. Vergrijzing, verkleuring, krimp en groei zijn immers verschijnselen die zich op de kleinste ruimtelijke schaal voordoen. Met andere woorden: iedere supermarkt zal maatwerk moeten leveren, wil die het maximale resultaat uit de verzorgingsgebieden gaan halen. Dit kan botsen met de strategie van de ketens die juist schaalvergroting, concentratie en standaardisering van processen voor ogen hebben. Meer maatwerk op het gebied van assortimentsamenstelling, prijsstelling en reclame voor verschillende lokale markten is bij hen ongewenst. Dit zou namelijk ten koste gaan van de efficiëntie in inkoop en logistiek, zou het financiële plaatje negatief beïnvloeden en zou daarmee de concurrentiekracht van de ketens verzwakken.

2.2.3 Concurrentiepositie

De concurrentiepositie van de supermarkten in relatie tot branchevervaging is sterk. Zij hebben bijvoorbeeld marktaandeel veroverd op bakkers, groente & fruitzaken, slagers, poeliers, etc. Nu is het ook niet zo dat supermarkten heer en meester zijn. We zien namelijk juist bij de verszaken die specialiseren (biologische slagers, kaasspecialzaken, specialistische vishandels, natuur- en reformwinkels), dat zij zich graag in de omgeving van een grote supermarkt vestigen. Strategisch een sterke zet: zij kunnen zo profiteren van de traffic die de supermarkt aantrekt, maar de consument een dieper en exclusiever assortiment bieden met meer persoonlijke service. Vanuit het groeiende gemaksegment zijn de komende jaren meer aanbieders te verwachten. Primera is daar een goed voorbeeld van.¹ Maar ook een traditionele non-foodpartij als de Hema breidt haar assortiment steeds meer uit richting vers.

"Groei moet voor een groot deel uit het verzorgingsgebied komen. Wat kan je hier verwachten? Groeit de bevolking? Waar kan ik als ondernemer waarde toevoegen?"

"Toegevoegde waarde zit in gezond, duurzaam en gemak. Ik ben zeer optimistisch. We zien ook de wijkzuster terugkomen in de wijk. Ondernemers hebben tal van kansen in het verzorgingsgebied."

Van de zelfstandigen gaat het leeuwendeel zijn assortiment aanpassen. Het accent ligt op de toevoeging van:

- vers (71%)
- biologisch (67%)
- fairtrade (61%)
- kant-en-klaar (53%)
- duurzaam (47%)

"Supermarkten kunnen wel rekening houden met regionale verschillen, bijvoorbeeld biervoorkeuren. Minder goed zijn ze met inspelen op demografische verschillen (studenten, jong/oud, allochtonen). Het kan wel, maar is eerder uitzondering dan regel."

2.2.4 Herverdeling van machtsposities bij formules

De focus op een lage prijs zorgt voor een verdergaande schaalvergroting en concentratie in de foodretail. Het belang van een geoliede en efficiënte backoffice (inkoop, logistiek, ICT, onderhoud, administratie) zal zwaarder wegen dan ooit. In de foodretail is de dynamiek wat betreft overnames en samenwerkingen groot. In de afgelopen 10 jaar zijn er 40 formules verdwenen. Jumbo heeft de ombouw van de Super de Boer-vestigingen nog niet voltooid of de volgende klus

¹ Genot, gewin en gemak, perspectieven voor de tabaks- en gemaksdetailhandel, EIM, oktober 2011.

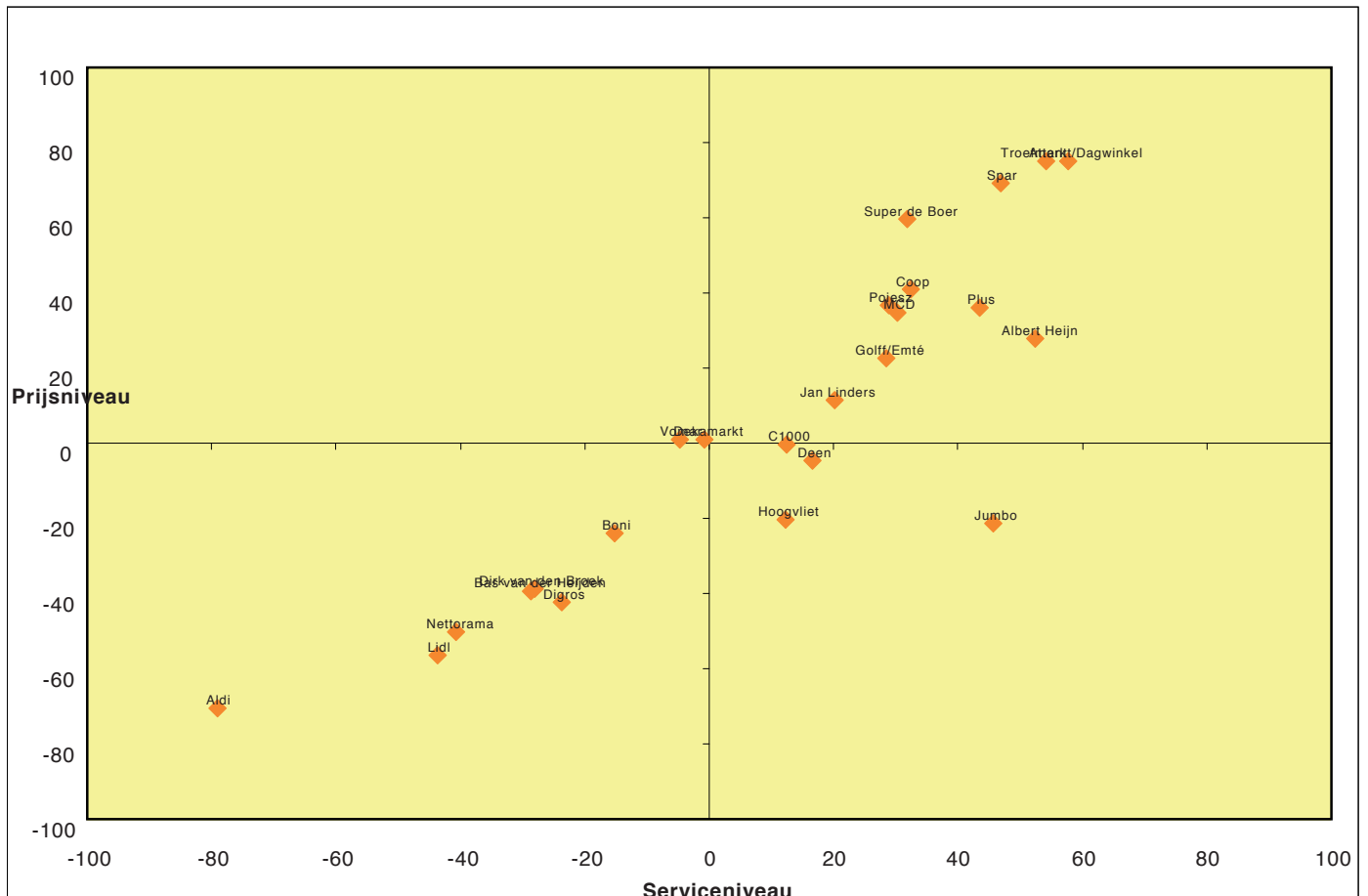
staat haar al weer te wachten: C1000. Er gaat een herverdeling van machtsposities plaatsvinden.

Wat gezegd is over de value retailing, zien we ook in de foodretail gebeuren. Service- en prijsformules groeien naar elkaar toe. Lidl stond altijd samen met Aldi als harde discounter te boek, maar voegt steeds meer service toe. AH heeft echter een paar keer de prijzen van veel producten verlaagd (via de welbekende prijzenoorlogen) en heeft zijn duurre-imago weten af te schudden zonder afbreuk te doen aan de service. In het midden van het winkellandschap wordt het drukker.

Zie Figuur 2 voor het huidige beeld en Figuur 3 voor het toekomstige beeld van het formulelandschap door de ogen van de zelfstandigen.

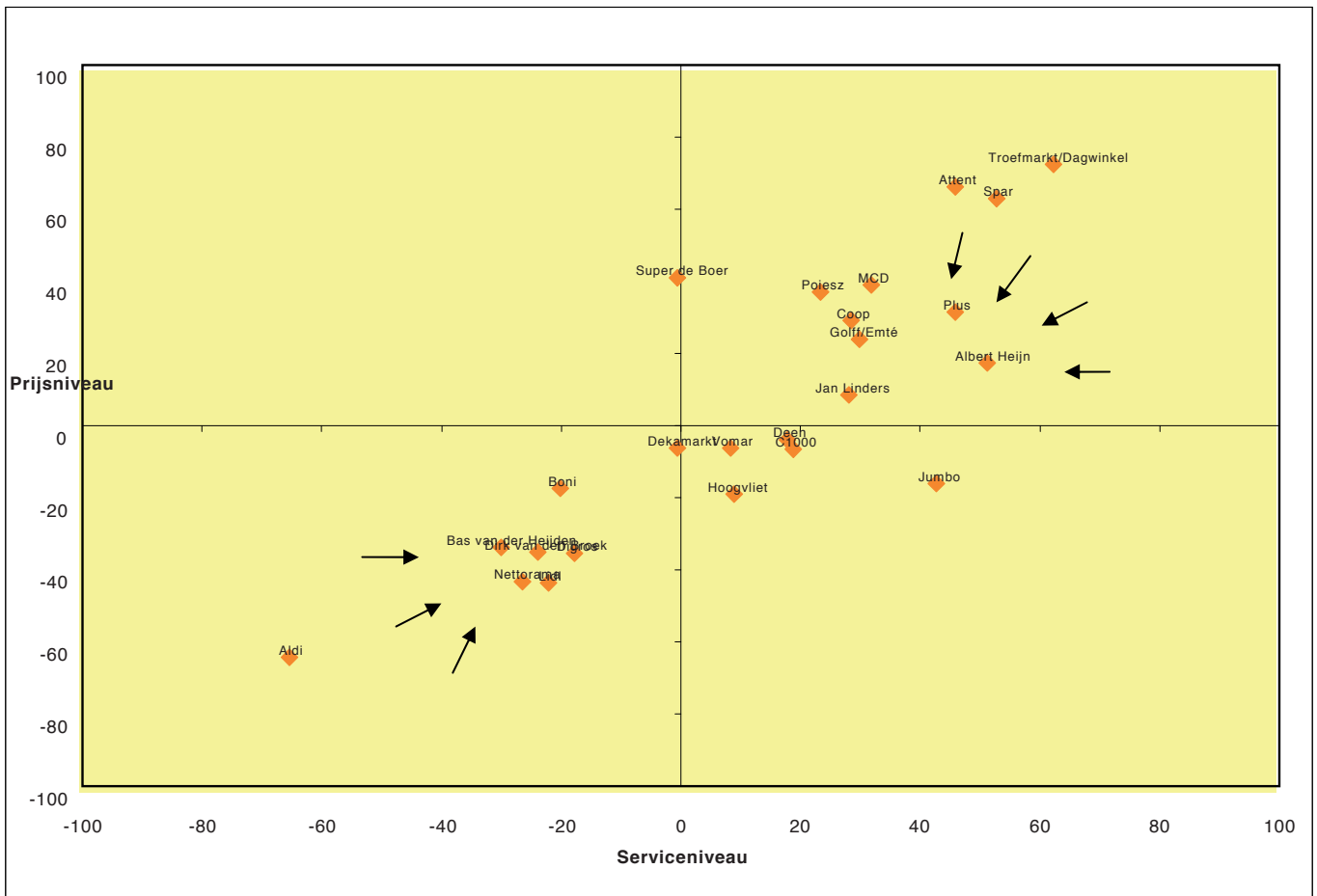
Hieruit is af te lezen dat er een groep van 'service discounters' zal ontstaan naast de grote groep van 'value retailers' waartoe AH, Jumbo en C1000 behoren. Aan de ene kant van het veld staat de harde discounter (Aldi) en aan de andere kant van het veld staan partijen als Spar en Troefmarkt, landelijk actieve formules met een buurtsuperfunctie. Lidl schuift langzaam weg van het discounters imago en voegt steeds meer services toe.

Figuur 2 Huidige positionering van de formules, volgens de zelfstandige ondernemers



Bron: EIM, 2011

Figuur 3 Toekomstige positionering van de formules, volgens de zelfstandige ondernemers



Bron: EIM, 2011 (de pijlen geven de verandering weer ten opzichte van de huidige positionering)

De zelfstandige supermarktondernemers hebben behalve naar de positionering van de formules ook gekeken naar de overlevingskansen van de formules. In het algemeen zien zij AH, C1000, Coop, Attent, Jumbo, Plus en Spar als blijvende spelers in de markt. Ook Golff/Emté, Deen, MCD, Poiesz en Troefmarkt zullen volgens hen niet zo gauw verdwijnen. De grootste twijfel is er echter over Bas van der Heijden, Dirk van den Broek, Dekamarkt, Hoogvliet, Nettorama en Vomar. Super de Boer verdwijnt per maart 2012.

2.2.5 Koopproces (deels) online

Het koopgedrag van de consument ondergaat een metamorfose. Producten, prijzen en ervaringen zijn op internet te vinden en ook de vindbaarheid van winkels is online geregeld. Uit onderzoek van Google blijkt dat wanneer er een lokale zoekterm (bijvoorbeeld een plaatsnaam) wordt ingevoerd, de consument al aan het einde van het koopproces zit. De beslissing om het product te kopen, is dan al genomen. De ondernemers krijgen dus steeds meer zeer doelgerichte klanten in de winkel. Op de foodretail heeft deze ontwikkeling overigens minder vat. Supermarkten zijn immers goed vindbaar en de consument gaat toch naar zijn 'vast' supermarkt(en). Toch krijgen ook de supermarkten met online, offline en gecombineerde kopers te maken. Er zijn immers nu al consumenten die met hun Appie in de hand boodschappen doen en het aantal webwinkels bij de zelfstandi-

ge supermarktondernemers stijgt. De vindbaarheid van de locaties van individuele supermarkten is gefaciliteerd via de websites van de grote supermarktketens.

2.2.6 Verschuiving in locaties en winkelvastgoed

Het zal niemand ontgaan zijn, dat in Nederland steeds meer winkelpanden leeg staan. We gaan toe naar een leegstand van gemiddeld 9-10%, terwijl dat nu 6% bedraagt (bron: Locatus). Op lokaal niveau komen leegstandspercentages voor, die het dubbele hiervan zijn. Oorzaken van de toegenomen leegstand zijn:

- de sterke groei van het aantal winkelmeters in de periferie in de afgelopen 10 jaar;
- de sanering van de versspeciaalzaken in dezelfde periode;
- de economische malaise van recente jaren;
- de stijgende internetaankopen in specifieke non-foodbranches.

Voor de komende 10 jaar verwacht Locatus dat er 10.000 winkels zullen verdwijnen, terwijl er in het afgelopen decennium 9.000 zijn verdwenen. Dit betekent dus een lichte relatieve groei (1000 meer per 10 jaar) van het aantal vrijkomende winkelpanden.

De ondernemers in de foodretail krijgen dus mogelijkheden om hun locatiebeleid te verbeteren. Dit kan vanuit offensieve redenen (groei, multifranchising) wenselijk zijn en vanuit defensieve redenen (koopkrachtafvloeiing, afkalving winkelcentrum) nodig zijn.

Bij de laatste drie veranderingen wordt in het volgende hoofdstuk "Het veranderende winkellandschap" uitgebreider stilgestaan.

Formule, internet en locatie zullen namelijk de toekomst van de zelfstandige ondernemers in de foodretail voor een belangrijk deel gaan bepalen.

3 Het veranderende winkellandschap

De grootste veranderingen worden hier in dit hoofdstuk belicht – formule, internet en locatie – evenals de speler waar het om draait: de zelfstandige ondernemer in de levensmiddelenbranche. Samen vormen deze vier dimensies de basis voor de strategieën in het vijfde hoofdstuk.

3.1 Formule

3.1.1 Concentratie

Volgens de geïnterviewde CEO's en retailspecialisten komt er een verdere concentratie van ketens en formules. Dit gebeurt vooral door overnames. De grote ketens zoals AH en Jumbo (inclusief Super de Boer en C1000) die een gezamenlijk marktaandeel van 56% hebben, gaan door met hun prijzenoorlog. Hierdoor is een grotere efficiency nodig en dat zal weer leiden tot een grotere samenwerking in de backoffice: transport, logistiek en administratie. De kleinere ketens waaronder Attent, Coop en Spar kunnen hun grotere collega's qua prijsbeleid niet volledig volgen. Zij zullen zich op andere krachten gaan profileren om deel te blijven uitmaken van het toekomstige winkellandschap.

Het totale aantal supermarkten in ons land krimpt. Het zijn vooral de supermarkten van 500 tot 1.000 m² die onvoldoende omzet genereren en waarvoor geen bedrijfsopvolger te vinden is, die verdwijnen. Ondanks de sanering van wellicht enkele honderden supermarkten blijft er een dicht netwerk van supermarkten over.

De verwachting is dat er op termijn 5-6 sterke landelijke formules overblijven. Namen die in dit kader worden genoemd, zijn AH, Jumbo, C1000, Aldi, Lidl en Plus. Toekomst is er ook voor de zelfstandige ondernemers. De meeste van hen behoren tot de 3-4 sterke formules (AH, Jumbo, C1000 en Plus).

"Nu doet de consument er gemiddeld 6 minuten over om bij de supermarkt te komen. Dat kan langer worden."

"In het buitenland hebben de zelfstandigen alleen nog maar papa & mama-winkels, maar in Nederland doen ze nog echt mee. Er is een stevige basis."

"Jumbo zou weleens de counterpart van AH kunnen worden."

61% van de zelfstandige ondernemers is het eens met de stelling:
"De helft van de supermarktformules zal over 5 tot 10 jaar verdwijnen."

3.1.2 Schaalvergroting

De geïnterviewde CEO's en stakeholders zijn van mening dat de gemiddelde omvang van supermarkten toeneemt als gevolg van uitbreidingen op locatie, een grotere maatvoering bij nieuwbouw en een uitval aan de onderkant van de markt d.w.z. de sluiting van de kleinere supermarkten.

Nederland heeft veel supermarkten van 1.100-1.200 m². De nieuwste en uitgebreide supermarkten zijn vaak al 1.500-1.600 m². De schaalvergroting in het

winkellandschap zet door, de consument wil immers steeds grotere assortimenten. Verruiming wordt gewaardeerd en verkleining niet.

Op dit moment zijn er in Nederland circa 15 supermarkten groter dan 3.500 m². Volgens de CEO's van de grote supermarkten is de verwachting dat dit aantal niet veel meer zal toenemen.

"De backbone van het Nederlandse winkelaanbod zijn supermarkten van 1.000 tot 2.000 m². Schaalvergroting komt vooral van uitbreiding van bestaande supermarkten."

"In Nederland kan een winkel van 1.000 - 2.000 m² prima draaien. Je ziet dat de XL's de grenzen van de groei bereiken. Verder is Nederland wel vol qua winkelportfolio."

15% van de zelfstandige ondernemers verwacht binnen 5 jaar zijn supermarkt uit te breiden en 10-15% van de zelfstandige ondernemers verwacht binnen 5 jaar van locatie te veranderen. De gemiddelde v.v.o. van zelfstandige supermarkten is nu 840 m². De grotere (AH, C1000, Jumbo) hebben gemiddeld 1.135 m² en de kleinere (Spar, Attent, Coop) 465 m².

"Het aantal XL-supermarkten groeit misschien. Maar Nederland zal niet vol raken hiermee, tenzij supermarkten ruimtelijk worden toegestaan op perifere locaties zoals meubelboulevards."

Terwijl het aantal formules en supermarkten in de komende jaren zal afnemen, zal het aantal supermarktmeters blijven stijgen. Bij de zelfstandige ondernemers in de foodretail is namelijk uitbreiding van hun supermarkt de meest voorkomende grote investering voor de komende jaren, blijkt uit een schatting op basis van onze onderzoeksdata. Het gaat dan naar schatting om bijna 370 ondernemers en supermarkten. Tot deze uitbreiders behoren vooral ondernemers die een uitbreidingsruimte van 300 m² of meer tot hun beschikking hebben en ondernemers die meer filialen van één supermarktketen hebben. De kleinere supermarkten van zelfstandigen zullen vaak groter worden is de conclusie voor de komende jaren.

3.1.3 Relatie formule en zelfstandige ondernemer

Er is altijd een spanningsveld geweest tussen de formule (filialen) en de franchisenemers (zelfstandigen) en dat zal ook altijd wel zo blijven. Vaak is bewezen dat zelfstandige ondernemers succesvoller zijn dan filiaalhouders. Zij behalen bijvoorbeeld hogere omzetvolumes. Ook wordt de lokale marketing door zelfstandigen als een duidelijke meerwaarde erkend. Toch komt het accent steeds zwaarder op bedrijfsleiders te liggen versus zelfstandige ondernemers.

De geïnterviewde CEO's en retaildeskundigen verwachten dat de relatie tussen franchisegever en -nemer meer zal verharderen. De ketens zullen strakker aan de teugels gaan trekken om verdere efficiencywinsten te behalen. Zij zorgen voor inkoop, administratie, logistiek, ICT, schappenplan, huisstijl, advertising, naamsbekendheid, et cetera. Ook doen zij de investeringen en zorgen zij voor financieeringscontracten en de nodige innovaties. In de komende jaren zal er door de ketens meer efficiency worden nagestreefd, waardoor meer processen worden gestandaardiseerd en er minder ruimte overblijft voor maatwerk. De zelfstandige ondernemers willen vaak juist meer maatwerk om hun verzorgingsgebied effectiever te kunnen bedienen. Alle geïnterviewde stakeholders hebben gewezen op

het belang van lokale marketing voor zelfstandige ondernemers: Be a Local Hero staat in het rijtje tips op nr.1.

Tips voor zelfstandige supermarktondernemers van retaildeskundigen

- Be a Local Hero!
- Gebruik al je creativiteit voor bediening van je lokale markt
- Denk out of the box: cocreation met klanten en fabrikanten biedt mogelijkheden
- Zoek naar uitbreiding van services
- Leg de focus op klantwaarde
- Met aandacht voor je klant maak je het verschil

- Denk meer dan 1x in je leven na over je locatie
- Ga met goede ondernemers bij elkaar zitten en "maak je plek"

- Profiteer maximaal van synergievoordelen die ketens bieden
- Investeer in de "P" van personeel; kwalitatief hoogwaardig personeel helpt om het verschil te maken

Onder de zelfstandigen lopen overigens de meningen uiteen over het aanhalen van de teugels door de organisaties. De een wil op bepaalde beleidsaspecten meer ruimte om te ondernemen en eigen keuzes te maken en de ander juist minder.

Franchising heeft een belangrijke rol gespeeld in de groei van de supermarktketens. In regio's waar zij met hun filialen niet vertegenwoordigd of ondervertegenwoordigd waren, zijn zij nu aanwezig dankzij de zelfstandige ondernemers. Hun gewenste distributiestructuur staat er nu en is gefinancierd. Vanuit dit perspectief is een verdere groei van franchising niet te verwachten.

Er is zelfs sprake van een daling van het aantal zelfstandigen en franchiseneemers. In de afgelopen 10 jaar is dit aantal met 36% gedaald: van 3.157 in 2001 naar 2.024 in 2011 (bron: Deloitte), terwijl de omzet niet in die mate afnam. Dit betekent dat de omzet per zelfstandige is gestegen.

De daling van het aantal zelfstandige supermarktondernemers wordt veroorzaakt door enerzijds de sanering onder de kleinere supermarkten (hieronder zitten veel zelfstandigen) en anderzijds het feit dat zelfstandigen vaak niet kunnen meestrijden om de grotere, beter gelegen locaties.

Er is een opwaartse tendens in het aantal meters per supermarkt om de winstgevendheid te vergroten en om een steeds breder assortiment te kunnen bieden. Een assortiment dat passend moet zijn bij de steeds diversere behoeften van consumenten. De strijd om de grotere locaties wordt vrijwel altijd gewonnen door de supermarktorganisaties; zij verwerven het eigendom van het pand of het eerste huurrecht.

Vrijwel alle ketens werken op dit moment met bedrijfsleiders en/of franchiseneemers. Voor formules die werken met beide groepen is het zaak om een optimale mix te bereiken, zodat maximaal wordt geprofiteerd van "best of both worlds".

"Wil je overleven, dan moet de ondernemer zich strak aan de formule houden. Dat is het startpunt, waarna de ondernemer zijn eigen handtekening op de winkel kan zetten. Dat moet je af dwingen. De ondernemer moet waarde toevoegen in zijn omgeving. In diensten is hij vrij."

"Filiaalhouders presteren altijd minder. De kracht van de zelfstandige is gelegen in zijn lokale verankering. Een slimme ondernemer combineert het franchiseschap met zijn lokale netwerk. Door het franchiseschap heeft hij toegang tot klantgegevens die belangrijk zijn voor zijn strategie. Door zijn lokale netwerk slaat hij munt uit zijn contacten."

"Ook bij Jumbo zal het gaan botsen. Hun formule met EDLP vraagt heel veel discipline en dat houdt niet met al die zelfstandigen van Super de Boer."

"Franchisegevers kunnen alleen hun formule strak houden als die succesvol is, anders gaat de ondernemer op zoek. De spanning tussen ondernemer en formule is er altijd. Het is de spanning tussen centraal denken en decentraal uitvoeren."

49% van de zelfstandige ondernemers is het niet eens met de stelling:
"Zelfstandige ondernemers moeten zich sterker aan hun retailorganisatie binden."

"Ondernemers van kleine supermarkten (Spar, Attent, Coop) wensen meer handelingsruimte t.a.v. assortiment en prijs en ondernemers van grote supermarkten (AH, C1000, Jumbo) t.a.v. de winkelinrichting.

Zelfstandige ondernemers zijn nu voor wat betreft hun assortiment, prijs- en promotiebeleid en winkeluitstraling voor 75-80% gebonden aan hun organisatie. Ten aanzien van het schappenplan en de winkelinrichting is dit 65-70%. De ondernemers van grote supermarkten (AH, C1000, Jumbo) verwachten op alle aspecten een sterkere binding. Veel vrijheid is en blijft er op het gebied van HRM (binding: 20%).

Ondernemers van grote supermarkten zijn met meer aspecten gebonden aan hun retailorganisatie dan de andere ondernemers.

De onderstaande tabellen laten zien op welke wijze en in welke mate de zelfstandige supermarktondernemers gebonden zijn aan hun retailorganisatie. Dit hebben de ondernemers zelf in de enquête aangegeven.

Tabel 2 Gebondenheid van zelfstandigen aan hun retailorganisatie, op dit moment en de verwachting voor 2020 (in % van het aantal ondernemers)

	2011	2020
matig	35	52
redelijk	32	24
gemiddeld	22	19
sterk	10	5
heel sterk	2	1

Bron: EIM, 2011 (de optelsom van het aantal aspecten waarop ondernemers gebonden zijn aan hun organisatie, leidt tot de indeling in matig (≤ 1 aspect), redelijk (2 aspecten), gemiddeld (3 aspecten), sterk (4 aspecten) en zeer sterk (≥ 5 aspecten))

Tabel 3 Aard van de gebondenheid, op dit moment en de verwachting voor 2020 (in % van het aantal ondernemers)

	2011	2020
overeenkomst van levering	42	38
winkelpand is in eigendom van retailorganisatie	13	8
formule overeenkomst	79	65
winkelpand wordt gehuurd van retailorganisatie die eigenaar is	6	5
winkelpand wordt gehuurd van retailorganisatie die geen eigenaar is	40	29
krediet/financiering door retailorganisatie	13	4
aandelenbezit van retailorganisatie in het bedrijf	4	3
weet niet	1	12

Bron: EIM, 2011

Tabel 4 Mate van gebondenheid, op dit moment en de verwachting voor 2020 (gemiddeld in % van de omzet)

	2011	2020
assortiment	75	76
schappenplan	65	73
prijstelling	81	82
promotie- en advertentiebeleid	73	74
winkelinrichting	68	73
winkeluitstraling	75	76
personeelsbeleid	20	28

Bron: EIM, 2011

Uit de tabellen is het voldoende af te leiden:

De zelfstandige supermarktondernemers denken in 2020 minder sterk aan hun retailorganisatie te zijn gebonden dan nu. Er mogen op basis van de door hen verstrekte gegevens vooral veranderingen worden verwacht op het vlak van formuleovereenkomsten, huur/eigendom van winkelpanden en financiering/kredietverstrekking. Hierbij verwachten de ondernemers zelf meer vrijheid te krijgen.

Wat betreft de bedrijfsvoering zijn de zelfstandige ondernemers nu voor 65% tot 80% gebonden aan hun retailorganisatie. Dit wil zeggen dat het beleid ten aanzien van assortiment, prijs, promotie, winkelinrichting en dergelijke door de retailorganisatie wordt ingevuld. Alleen het personeelsbeleid is grotendeels het domein van de zelfstandigen zelf. In 2020 zal dat niet anders zijn. Sterker nog, op een aantal aspecten zal de invloed van de retailorganisaties volgens de ondernemers iets groter zijn dan nu.

3.1.4 Vraagtekens

Het toekomstige winkellandschap verandert niet alleen als gevolg van concentratie, schaalvergroting en het spel tussen franchisegever en -nemer, maar ook door krachten waarvan de uitkomst nog onbekend is.

Ten eerste is het de vraag of de formules van de kleinere supermarkten, waaronder Spar en Coop, hun koers op tijd kunnen bijstellen. Zij missen nu de schaalgrootte en full service van de grote formules, missen de prijs scherpte van de discounters en missen de aansluiting op de snel veranderende consument. Daar staat tegenover dat zij vaak een sterkere binding hebben met hun lokale omgeving en hun verzorgingsgebied.

Ten tweede is het de vraag wat de regionale spelers annex familiebedrijven (Deen, Poiesz, Hoogvliet, Jan Linders) gaan doen. Willen zij mee in de efficiency-slag van de full service supermarkten, dan zullen zij meer massa moeten creëren. Een optie is om onderling te gaan samenwerken en landelijk te gaan opereren. Een andere optie is verkoop van de keten(s), waardoor er een kans voor anderen ontstaat om te groeien of om een nieuw concept neer te zetten (zelfstandigen?). Een aansturing van de ketens op afstand komt steeds vaker voor.

Ten derde is er de situatie van de Aldi en Lidl. Tot nu toe zijn zij ingesprongen op de gaten in de markt die anderen achter zich lieten. Daarmee hebben zij een behoorlijk netwerk van circa 840 winkels in Nederland opgebouwd. De vraag is of de formules nu aan hun limiet zitten of dat zij zich verder ontwikkelen tot buurt- en dorpswinkels. Zij kunnen namelijk (als een van de weinige) rendabel draaien op plaatsen waar geen grote omzetten kunnen worden gehaald. Daarbij gaan Aldi en Lidl steeds meer hun eigen weg: Lidl schuift meer op naar een full service supermarkt en Aldi blijft voorlopig nog zitten op het zuivere discountersconcept.

Tot slot is het onzeker hoe de recent in de markt gezette winkelformules zoals Landmark, Marqt en EkoPlaza zich ontwikkelen. Zijn zij in staat om groots te denken en hun lokale successen uit te rollen over het land? Om structurele effecten in de foodretail te sorteren, moet je immers wel van goede huize komen.

"Je moet het kunnen opschalen. Dat is bij een initiatief als Landmark de vraag. Dergelijke initiatieven (net zoals EkoPlaza en Marqt) zijn een goede zaak, want het spreekt mensen aan. Maar er hoeft maar iets te gebeuren en het gaat fout."

"De snelle groei van de Duitsers is gestopt. Inmiddels zijn er 834 filialen van Aldi en Lidl. Ze lijken tevreden met de huidige dekking."

54% van de zelfstandige ondernemers is het eens met de stelling:
"Zelfstandige supermarkten worden uiteindelijk allemaal filiaalvestigingen."
Hiertoe behoren relatief veel kleinere supermarkten.

3.2 Internet

3.2.1 Online en offline

De consument is inmiddels 10 jaar gewend aan internetwinkelen. Daarmee is hij ook gewend aan de voordelen ervan: gemak, snelheid, grote keuze uit producten en winkels, prijsvergelijking, thuisbezorging, et cetera. Die voordelen verlangt de consument nu ook van de fysieke winkels. Dit kan als een nieuwe standaard worden gezien en Het Nieuwe Winkelen (online en offline) biedt die standaard.

Ondanks het feit dat het online boodschappen doen achterblijft bij het online kopen van non-foodproducten zoals mode, boeken, entertainment en consumentenelektronica, zullen supermarkten ook in het landschap van online en offline terechtkomen. Zeker nu het mobiele internetgebruik een snelle expansie doormaakt.

De veelgebruikte driedeling van het koopgedrag en de winkelcentra in runshoppen, funshoppen en doelgericht winkelen gaat als gevolg van de (mobiele) internettoepassingen in de komende jaren door elkaar heen lopen.

- Doelgericht winkelen wordt internetshoppen. Dit voltrekt zich in de non-food al in hoog tempo, maar ook bij de boodschappen zijn iedere week weer doelgerichte aankopen te onderscheiden.
- Bij funshoppen vindt een omkering van het koopproces plaats. Tot nu toe koos de consument eerst een winkelcentrum, vergeleek de winkels en het aanbod daar en kocht daarna het product. Nu kiest hij eerst het product (via internet m.b.v. vergelijkingssites, reviews en social media), dan de winkel (ook via internet) en vervolgens bezoekt hij de gevonden winkel of bestelt hij het product online.
- Runshoppen wordt funshoppen. De consument gaat straks boodschappen doen met zijn mobiel in de hand en een app die het hem gemakkelijk maakt. Die app verrast hem bovendien met leuke aanbiedingen op maat. Hierdoor neemt de winkelbeleving toe.

Deze ontwikkelingen voltrekken zich nu vooral in de non-fooddetailhandel. CEO's en stakeholders verwachten dat het in de supermarktsector vooral door het versassortiment niet zo'n vaart zal lopen: vers wil je zien, voelen en ruiken. En in Nederland is voor bijna iedere burger op loopafstand een supermarkt beschikbaar, wat de tijdwinst van bestellen via internet minimaliseert. Anderzijds: jongere generaties raken zo gewend aan het shoppen via het digitale kanaal dat het slecht voorstelbaar is dat dit op termijn geen gevolgen zou hebben voor de fysieke verkoopkanalen van de foodretail.

3.2.2 Vindbaarheid

Winkels zijn door internet en tal van applicaties veel beter vindbaar dan voorheen. Dit betekent dat er voor de (zelfstandige) supermarktondernemers meer mogelijkheden zullen zijn om specifieke producten aan te bieden, waarvoor ook consumenten van buiten het gebruikelijke verzorgingsgebied kunnen worden aangetrokken. Die producten of nieuwe diensten zullen echter wel heel aantrekkelijk moeten zijn, want verder reizen voor dagelijkse boodschappen is een ontwikkeling die niet te verwachten is. Daarvoor hebben consumenten het veel te druk.

3.2.3 Afhaalpunten en thuisbezorging

Knelpunt in de ontwikkeling van het online boodschappen doen, is nog de thuisbezorging. Consumenten zijn vaak niet thuis, willen niet te lang thuisblijven om een pakje in ontvangst te nemen en willen niet altijd de burens hiermee belasten. Een ander knelpunt vormen de hoge kosten van orderpicking en thuisbezorging. Bij de fysieke winkels komt de consument immers zelf naar de winkel toe en doet hij zelf de orderpicking. De hogere kosten passen niet goed in de strategie van schaalvergroting, efficiency, kostenreductie en prijsconcurrentie van de grote ketens. De verwachting is dat deze knelpunten in de komende jaren gaan worden opgelost.

Ter illustratie: Ahold draait naar eigen zeggen nu quitte met Albert.nl en is klaar om de internetverkoop fors uit te breiden. Ook heeft de marktleider onlangs aangekondigd in Nederland met pick-up points te beginnen: plekken in en rond de stad waar klanten hun online bestelde boodschappen kunnen ophalen. Dergelijke afhaalpunten kunnen onbemande kluisen zijn waar de boodschappen worden klaargezet om door de consument op ieder gewenst tijdstip van de dag te worden opgehaald. De smartphone signaleert de consument op het feit dat de boodschappen er zijn en geeft hem via de code toegang tot de kluis. Afhaalpunten kunnen ook volgens het format van de huidige verkooppunten van PostNL (TNT) en ING worden ingericht. Daarnaast kunnen supermarkten ook fungeren als afhaalpunten voor andere winkels. Extra investeringen zijn nodig als er op afhaalpunten ook gekoelde en/of diepvriesproducten komen te liggen.

Voor zelfstandige supermarktondernemers biedt het online boodschappen kunnen doen, gecombineerd met afhaalpunten een kans om iets toe te voegen aan de fysieke winkel. Internet biedt ook mogelijkheden om niet alleen particuliere huishoudens te bedienen, maar ook MKB-bedrijven of zorginstellingen. Samenwerking met lokale verzorgingstehuizen en penitentiaire inrichtingen kan leiden tot extra omzet (bestellen via internet en in één keer leveren).

"Het Nieuwe Winkelen gaat uit van het SoLoMo-principe (sociaal, lokaal, mobiel) en dat ontwikkelt zich razendsnel. Online kijkers worden offline kopers en je krijgt een opleving van de fysieke winkels. Ondernemers moeten gesegmenteerd denken. Je kunt niet meer alleen fun of run doen bij Het Nieuwe Winkelen."

"Internet stelt voor food nog weinig voor. Probleem blijft de 'last mile, de longest mile'. Alle internetsupers hebben het moeilijk: gedoe met bloktijden, lastig te organiseren. Ik geloof niet dat 5% marktaandeel in 2015 haalbaar is."

"Internet en winkel: je moet het combineren. Een kratje bier kopen in een winkel is niet echt een aangename beleving."

"Ga je als zelfstandige ondernemer straks de boot missen als je niet meedoet? Supermarkten zijn het minst kwetsbaar als het gaat om vindbaarheid. Aan de andere kant was destijds het ZB-concept ook revolutionair. Je houdt de ontwikkeling niet tegen. Als je niets doet, dan is vijf jaar heel lang."

25% van de zelfstandige ondernemers is het eens met de stelling:
"Zonder online verkoopkanaal red je het straks als zelfstandige niet."

Een op de drie zelfstandigen noemt internet en digitalisering spontaan als een van de belangrijkste trends die op hen af komen. Deze trend komt zelfs op een 2e plaats na duurzaamheid en MVO.

12% van de zelfstandigen heeft een webwinkel, 11% heeft concrete plannen en 26% heeft globale plannen voor een webwinkel. Bij de kleinere formules (Spar Coop, Attent) is het aantal (potentiële) webwinkels groter dan bij de grotere (AH, C1000, Jumbo).

3.2.4 Mobiel betalen, zelfscannen

In 2012 zal het mogelijk zijn om via Near Field Communication- of NFR-chips in mobiele telefoons te betalen en iDeal komt dan met een mobiele versie van zijn

betaaldienst. Op zich leveren deze betaalwijzen niet zo veel tijdwinst op bij de kassa, maar als het mobiel betalen in de toekomst gecombineerd gaat worden met zelfscanning, dan kan dit tot een grote verandering bij de supermarkten leiden. In eerste instantie wordt hiermee de kassa-afhandeling beperkt en kunnen de supermarkten met minder personeel (en dus met minder kosten) draaien. Caissières kunnen echter ook als neventaak de rol van gastvrouw gaan vervullen. In dat geval draait een supermarkt niet met minder personeel maar neemt de service voor de klant toe.

3.3 Locatie

3.3.1 Panden en winkelcentra in overvloed

Zoals in hoofdstuk 2 "Het veranderende klimaat" gezegd, zullen er in de komende jaren nog veel winkels verdwijnen en komen er dus veel panden (lees: kansen) in de etalage. Dit zal voor het overgrote deel vooral non-foodretail betreffen: deze sectoren zien tot 30% van hun omzet verdwijnen door het toenemende internetshoppen.

In de foodretail komen ook panden vrij door de verdergaande concentratie en verschuivingen in formules. Bij iedere overname worden supermarkten omgebouwd tot de formule van de nieuwe eigenaar, maar ook worden winkels doorverkocht en -verhuurd. Dit zal straks waarschijnlijk ook gebeuren door Jumbo. Daarnaast heeft de concentratie in de foodretail zodanige vormen aangenomen, dat op lokaal niveau de door de NMa toelaatbare marktaandelen kunnen worden overschreden. Hierdoor komen ook weer panden vrij voor andere aanbieders.

Voor de zelfstandige supermarktondernemers betekent de overvloed aan winkelpanden die nu aan het ontstaan is, een kans om betere locaties en panden te werven, uit te breiden en/of meer vestigingen te gaan exploiteren.

De winkelleegstand loopt momenteel in de non-foodretail veel sneller op dan in de foodretail. Het substitutie-effect van internet is in de non-food (o.a. boeken, elektronica, mode, schoenen) groter en het periferie-effect speelt in dit deel van de detailhandel parten. Dit laatste betreft de te snelle groei van het aantal winkelmeters op perifere locaties in het verleden, gecombineerd met de grote conjunctuurgevoeligheid van de branches die op deze locaties zitten.

Het verdwijnen van non-foodwinkels is voor de zelfstandige supermarktondernemer positief: er is meer perspectief op een verbetering van zijn locatie(s). Er kleeft echter ook een negatief effect aan deze ontwikkeling. De sanering kan namelijk de (aangrenzende) winkels van het winkelcentrum waar hij gevestigd is, treffen.

3.3.2 Concentratie op wijkniveau

De verwachting is dat de kleinere winkelcentra in ons land het de komende jaren moeilijk gaan krijgen. Dan gaat het niet alleen om de verouderde buurtwinkelstrips die het laatste decennium zijn veranderd door concentraties van shoarmazaken, belwinkels, gespecialiseerde reisbureaus voor allochtone doelgroepen, allochtone slagers en kappers. Door veranderend koopgedrag, leegstand en internet zullen de kleinere buurtwinkelcentra hun positie verliezen ten gunste van de grotere wijkwinkelcentra. Steeds vaker zullen gemeenten in hun detailhandelsbeleid een keuze gaan maken om in het betere winkelcentrum en haar directe omgeving te blijven investeren en in de andere winkelcentra niet. Er zal een con-

concentratie van winkelcentra op wijkniveau gaan plaatsvinden. De winkelcentra worden elkaars concurrenten en de (zelfstandige) supermarkten vormen de trek- kers van deze winkelcentra.

3.3.3 Food in de periferie

De vraag of supermarkten nu wel of niet in de periferie gevestigd gaan worden, houdt menigeeen bezig. Met "periferie" bedoelen wij hier buiten de kernen van dorpen en steden. Dit ter onderscheiding van Weidewinkels in het buitengebied. De locaties zijn voor de moderne supermarkten (1.500 -1.600 m²) aantrekkelijk door de lagere locatiekosten en de goede bereikbaarheid met ruime parkeervoor- zieningen. De leegstaande panden op die locaties, denk bijvoorbeeld aan halflege meubelboulevards, zijn bovendien een doorn in het oog van gemeenten. Deze winkellocaties kunnen namelijk moeilijker uit de markt worden genomen dan binnenstedelijke locaties. De laatstgenoemden kunnen gemakkelijker een andere bestemming krijgen. Projectontwikkelaars en -beheerders zien vanwege de trek- kracht op het publiek graag een supermarkt op deze perifere locaties. Alleen de wet- en regelgeving op het gebied van de ruimtelijke ordening houdt de ontwikkeling nog tegen. Als supermarkten op perifere locaties worden toege- staan, kan dit grote consequenties hebben voor de detailhandelsstructuur op lo- kaal niveau en specifiek voor de supermarkten in de wijken. In hoeverre de peri- fere ontwikkeling doorzet, is moeilijk te voorspellen: perifeer betekent dat het verder weg zit en meer tijd kost terwijl consumenten drukke agenda's hebben. Anderzijds: als je bestelt via internet en alle boodschappen voor de hele week in één keer in huis haalt, dan is afstand weer minder belangrijk, zeker als er vol- doende en gratis parkeerruimte wordt aangeboden.

3.3.4 Bijdrage aan leefbare dorpen

Supermarkten leveren een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid in dorpen en wijken. Door vergrijzing en het wegtrekken van jongeren komen steeds meer dorpen en wijken in krimpsituaties terecht. Het voorzieningenniveau staat vaak al onder druk; de koopkracht vloeit weg, omdat er voor de consument elders meer te halen valt. Supermarkten – veelal zelfstandige – op deze locaties zijn gebaat bij internettoepassingen en het kunnen opnemen van allerlei diensten en 'maatwerk'-producten in hun winkel. Zij vervullen niet alleen een economische functie, maar ook een sociale functie.

"Leegstand is moeilijk te voorspellen: sommige onrendabele winkels blijven in de markt, omdat ze onverkoopbaar blijven. Wel krijgen we dorpen zonder voorzieningen en dorpen met verzamelpunten. Ook krijgen de buurtcentra het lastig als ze niet worden opgeschaald naar wijkwinkelcentra."

"Nederland heeft een traditioneel vestigingsbeleid. Supers in de periferie blijft moeilijk. Zelfstandigen kunnen moeilijk plekken in de periferie krijgen. Ze winnen het nooit van Ahold Vastgoed."

54% van de zelfstandige ondernemers is het niet eens met de stelling:
"Zelfstandige ondernemers kunnen goede locaties krijgen."

"Winkelcentra zullen versneld aan hun einde komen door leegstand. De vastgoedprijzen zullen gaan dalen en op enig moment zullen de huurprijzen volgen. Grote vastgoedeigenaren willen hier niet aan, maar als de recessie lang genoeg duurt, komt dit stadium vanzelf. Daarbij zal een duidelijke tweedeling komen: goede locaties zullen altijd relatief duur blijven. Een hoge huurprijs kan daar ook uit de omzet worden gedekt onder voldoende winstgevendheid. Voor de middenlocaties ligt dit anders."

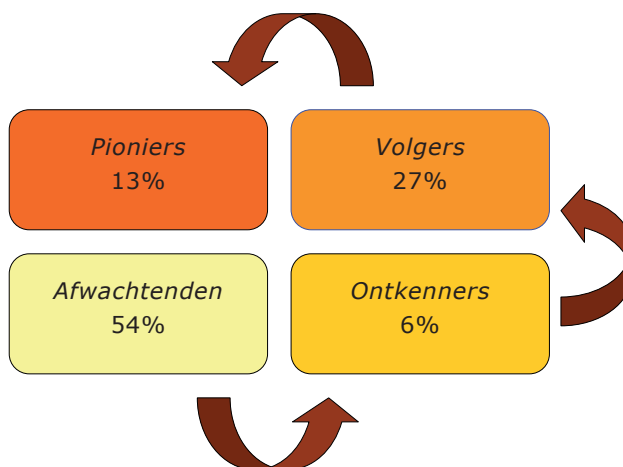
3.4 Persoon van de ondernemer

Voor de toekomst van de zelfstandige ondernemers en de benutting van de kansen die zich (gaan) voordoen, is de persoon van de ondernemer essentieel. Hoe staat hij tegenover de trends en ontwikkelingen die op hem af komen? Wat zijn zijn ambities en plannen? Op basis van de antwoorden die zijn gegeven in de enquête onder supermarktondernemers, heeft EIM een typologie gemaakt.

3.4.1 Vernieuwers

Onder de zelfstandige ondernemers kunnen op basis van de mate waarin zij trends signaleren en hierop inspelen, 4 typen ondernemers worden onderscheiden: pioniers, volgers, afwachtenden en ontkenners. Zie Figuur 4.

Figuur 4 Zelfstandige supermarktondernemers verdeeld naar typen



Beschrijving van de typen:

- *Pioniers* hebben al maatregelen genomen om in te spelen op trends zoals consuminderen, vergrijzing, verduurzaming en digitalisering. Een op de zes zelfstandigen behoort tot deze groep. Dit zijn ondernemers van zowel de grotere als de kleinere supermarkten.
- *Ontkenners* zijn helemaal niet bezig met de trends. Sterker nog, zij denken bijvoorbeeld niet dat verduurzaming van de samenleving en consuminderen gaat plaatsvinden en/of dat het online verkoopkanaal toeneemt. Deze groep is overigens klein.
- Tussen deze twee extremen kent de foodretail de groep ondernemers die op dit moment bezig is om diverse maatregelen te nemen: de *volgers*. Samen met de pioniers vormen zij een minderheid (40%) van veranderingsgezinden.
- Tot slot is er de groep van *afwachtenden*, die zoals de naam het al aangeeft de trends wel ziet, maar nog niets onderneemt om erop in te spelen. Zij willen eerst nog even de kat uit de boom kijken.

Onder de ondernemers van de grote supermarkten (AH, C1000, Jumbo) bevinden zich relatief meer volgers en onder de ondernemers van de kleine supermarkten (Spar, Coop, Attent) relatief meer afwachtenden (en minder ontkenners) en meer pioniers. De verschillen zijn over de hele linie niet zo groot.

Bij de veranderingsgezinden (pioniers én volgers) valt op dat de ondernemers van de kleinere supermarkten actiever zijn op het vlak van de online verkoop. Zij hebben op dit moment al meer webwinkels dan hun collega's. De ondernemers van de grotere supermarkten zijn echter actiever op het vlak van consuminderen en verduurzaming.

De nadere analyse laat ook zien, dat ondernemers met meer dan één supermarkt vaker tot de veranderingsgezinden behoren dan ondernemers met één supermarkt. Daarmee samenhangend, bevat de groep van veranderingsgezinden ook meer ondernemers die in de komende 5 jaar een extra supermarkt wensen (zie § 3.4.3 Uitbreiders).

Wat betreft de ruimtelijke spreiding van de typen ondernemers kan worden geconstateerd dat de pioniers in de grote steden en in het noorden van ons land zitten. Ook het overige westen doet op dit punt aardig mee. De ontkenners zitten vooral in het oosten. Het zuiden toont zich als 'gemiddelde'. Zie Tabel 5 voor een cijfermatig overzicht van de vernieuwers.

Tabel 5 Vernieuwers onder de zelfstandige ondernemers (in aantallen)

	<i>pioniers</i>	<i>volgers</i>	<i>afwachtenden</i>	<i>ontkenners</i>
grote supermarkten	10	32	50	8
kleine supermarkten	14	25	60	1
multifranchisers	7	40	50	3
eenpitters	14	25	54	7
extra supermarkt	16	32	45	7
geen extra supermarkt	11	16	63	10
ruimtelijk spreiding				
- grote steden/agglomeraties	26	13	56	5
- overig westen	16	18	62	4
- noorden	24	31	42	3
- oosten	8	32	46	13
- zuiden	7	31	57	5

Bron: EIM, 2011

3.4.2 Investeerders

Van de zelfstandigen zegt 41% binnen 5 jaar een grote investering te doen, d.w.z. een investering met een omvang van ten minste 3 keer de weekomzet. Bij de groep grote supermarkten zijn beduidend meer investeerders onder de zelfstandigen (57%) dan bij de groep kleinere supermarkten (28%).

Dit heeft te maken met het doel van de investeringen. De 'groten' investeren meer in relocatie, uitbreiding ter plaatse en formuleombouw. Dit zijn vooral doelen van strategische aard (met effecten op langere termijn). De 'kleinen' investeren meer in modernisering en aanpassingen in het producten- en dienstenpakket en in koelsystemen. Dit zijn vooral doelen van operationele aard (met effecten op kortere termijn).

3.4.3 Uitbreiders

Van alle zelfstandigen zal 13% zijn supermarkt binnen 5 jaar uitbreiden. Dit bevestigt de schaalvergroting in de foodretail en de verwachting dat die schaalvergroting vooral vanuit bestaande supermarkten moet komen. Naast de uitbreidingen zal er in de komende jaren ook verplaatst gaan worden. Dit is bij eveneens 13% van de zelfstandigen het geval; 4% heeft expliciet aangegeven ook hierin te zullen investeren. Dit houdt in dat niet alleen het klimaat en het winkellandschap gaan veranderen, maar dat er ook op het individuele niveau van de zelfstandige ondernemer bewegingen gaan plaatsvinden.

Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat een grote groep zelfstandigen zijn groeiambities anders wil invullen dan de genoemde uitbreiding of verplaatsing, namelijk door het exploiteren van meer supermarkten. Van de zelfstandigen denkt 45% binnen 5 jaar een extra supermarkt onder dezelfde formule te gaan exploiteren en 10% denkt dit onder een andere formule te gaan doen.

In Tabel 6 is een overzicht gegeven van het vorenstaande. Hieruit blijkt dat in de groep grote supermarkten meer investeerders, uitbreiders, verplaatsers en multifranchisers zijn vertegenwoordigd dan in de groep kleine supermarkten.

Tabel 6 Investeerders/uitbreiders onder de zelfstandigen (in % van het totale aantal ondernemers)

	<i>grote supermarkten</i>	<i>kleine supermarkten</i>	<i>alle zelfstandigen</i>
investeerders	57	28	41
uitbreiders	20	9	13
verplaatsters	6	3	4
extra supermarkt dezelfde formule	60	29	45
extra supermarkt andere formule	10	7	10

Bron: EIM, 2011

Een nadere analyse laat zien dat de huidige multifranchisers (ondernemers met meer vestigingen) vaker zeggen te gaan uitbreiden met nog een extra supermarkt (76%) dan de huidige eenpitters (41%). Op dit moment is 20% van de ondernemers van de grote supermarkten en 6% van de ondernemers van de kleine supermarkten een multifranchiser.

Tot de uitbreiders, d.w.z. ondernemers die de winkelvloeroppervlakte van hun supermarkt willen vergroten, behoren relatief veel ondernemers die een uitbreidingsmogelijkheid hebben van minimaal 300 m². Deze ondernemers hebben zowel grotere als kleinere supermarkten. Op basis van de gegevens uit dit onderzoek zijn er geen aanwijzingen dat het verschil tussen grote supermarkten en kleine supermarkten in de komende 5 jaar gaat toenemen.

De hamvraag is of de voorgenomen uitbreidingen in de komende 5 jaar daadwerkelijk gaan worden uitgevoerd. Het antwoord hierop is deels afhankelijk van de mogelijkheid van ondernemers om dit te kunnen financieren. De financieringsbronnen die de zelfstandige ondernemers moeten aanboren, zijn in Tabel 7 opgenomen.

Tabel 7 Financiering van de uitbreidingen

	<i>EV</i>	<i>bancair krediet (a)</i>	<i>bancair krediet (b)</i>	<i>anders</i>	<i>uitsluitend EV</i>
grote supermarkten	59	66	11	3	46
kleine supermarkten	63	44	12	0	39
multifranchisers	61	56	7	0	42
eenpitters	63	66	12	2	54
alle zelfstandigen	63	64	11	2	44

Bron: EIM, 2011 (a = zonder garantie retailorganisatie, b = met garantie retailorganisatie, EV = eigen vermogen)

Uit de tabel is af te leiden dat twee op de vijf ondernemers afhankelijk is van bancaire krediet of ander vreemd vermogen om zijn ambities te kunnen waarmaken. Dit aandeel verschilt niet of nauwelijks tussen de onderscheiden groepen van ondernemers. Het feit dat het merendeel eigen vermogen kan inbrengen, verhoogt de kans op aanvulling met bancaire krediet. Ondernemers van kleine su-

permarkten zijn wel iets afhankelijker van hun retailorganisatie die dan garant moet staan. Op basis van deze gegevens kan worden geconcludeerd dat ongeveer 60% van de uitbreidingen reëel is.

Als er in de dataset specifiek wordt geselecteerd op die ondernemers die uit eigen middelen financieren en *geen* gebruik maken van de overige opties (laatste rij in de tabel), valt het volgende op. Kijkend naar de indeling naar grote (AH, C1000, Jumbo) en kleine (Spar, Coop, Attent) formules, geldt dat ondernemers met de grote formules over het algemeen meer *uitsluitend* met eigen vermogen financieren. Dit geldt voor de investeringsdoelen modernisering, uitbreiding en overig. De situatie is omgedraaid voor de investeringsdoelen formule en relocatie: daar financieren juist de kleine formules meer met *uitsluitend* eigen vermogen. Opvallend is verder dat eenpitters relatief vaker *uitsluitend* met eigen vermogen financieren dan multifranchisers.

4 Conclusies EIM

Op basis van de gevonden onderzoeksresultaten uit de interviews met de CEO's en stakeholders en de internetenquête onder zelfstandige ondernemers, afgezet tegen de trends uit "het veranderende klimaat" (hfdst.2), worden in dit hoofdstuk een aantal conclusies getrokken.

4.1 Trends: Kansen en bedreigingen

De trends waarmee supermarktondernemers op de middenlange termijn te maken krijgen, zijn vanuit het oogpunt van een zelfstandige ondernemer te verdelen in trends die kansen bieden en trends die een bedreiging kunnen vormen. Er zijn ook trends die in beide categorieën zijn in te delen. De trend dat consumenten steeds drukker levens leiden, is bijvoorbeeld enerzijds een bedreiging: in de Randstad kan het digitale kanaal daardoor aan populariteit winnen bij consumenten. Anderzijds biedt deze trend kansen: supermarktondernemers kunnen hun services uitbreiden met afhaalpunten voor digitaal bestelde goederen, stomerij, apotheek etc. en hiermee kunnen zij hun klanten ontlasten.

4.2 Bedreigingen

EIM heeft bij het trekken van conclusies op basis van het onderzoeksmateriaal door de bril van de zelfstandige ondernemer gekeken en ziet in de trends toch vooral kansen in plaats van bedreigingen. Bedreigingen zijn vooral gelegen in de druk op de prijzen en de moeilijker verkrijgbaarheid van financiering.

4.2.1 Druk op prijzen

Door het economisch getij blijven consumenten zich concentreren op besparingen en is de prijs van versproducten en consumer goods *dus* een issue. Dat zien de CEO's van grote ketens in en dus zetten ze in op verdere efficiencywinsten door het integreren van hun backoffices. Dit heeft als gevolg dat de zelfstandige ondernemer minder ruimte zal krijgen in bijvoorbeeld zaken als assortiment, prijsstelling en winkeluitstraling. Door de verdere consolidatie in de keten zullen supermarktondernemers ook minder keuze krijgen in met welke keten men in zee wil gaan. Voortschrijdende consolidatie en samenwerking in de backoffice zal ook teweegbrengen dat formulecontracten steeds meer op elkaar gaan lijken. Als ondernemers overwegen vanuit het oogpunt van meer ondernemersruimte te kiezen voor een andere keten, dan zal blijken dat dit steeds minder gaat uitmaken. Anderzijds zorgt aansluiting bij ketens er wel voor dat het prijsniveau concurrerend kan worden gehouden en dat is in dit economische getij een voorwaarde om te kunnen overleven.

4.2.2 Verkrijgbaarheid van financiering

Het minder makkelijk kunnen verkrijgen van financiering¹ zal ertoe leiden dat investeringsplannen van supermarktondernemers lastiger te realiseren zijn. Aanvragen zullen tegen minder aantrekkelijke voorwaarden worden aangeboden en

¹ Financieringsmonitor 2011, EIM.

de rente voor zakelijke kredieten zal de komende jaren niet dalen. Daarnaast speelt een rol dat veel ondernemers in gehuurde panden zitten en dit feit maakt dat deze asset niet kan worden ingezet als onderpand voor een banklening. Het gebruikmaken van financieringsregelingen die de grote ketens bieden, zal daarvoor dus kunnen toenemen. De onderzoeksdata laten echter ook zien dat ondernemers met uitbreidingsplannen 60% van de voorgenomen investeringen in uitbreidingen wel zullen kunnen realiseren door voldoende eigen vermogen.

4.3 Kansen

Kansen zijn er vooral door de drukke agenda's van consumenten, vergrijzing en bevolkingskrimp en internet. Deze trends maken het mogelijk in te spelen op servicebehoeften van consumenten. Enerzijds heeft dit een prijseffect, maar als dit prijseffect transparant wordt gemaakt, kunnen klanten duidelijk kiezen. De trends in mobiliteit, duurzaamheid en gezondheid bieden kansen om zo dicht mogelijk bij consumenten (verminderen mobiliteit uit duurzaamheidsoogpunt) een assortiment en service aan te bieden, die maatschappelijk verantwoord zijn. De uitdaging is deze aspecten voldoende naar consumenten te communiceren, zodat zij ook op deze aspecten bewust kunnen kiezen.

Kansen liggen er ook doordat het aanbod van zakelijk vastgoed in de retail de komende jaren zal groeien (zie 2.2.6. en 3.3.1). Ondernemers krijgen daardoor kansen voor uitbreidingen of voor verhuizing naar een nieuwe, beter gelegen locatie. Gezien het aantal ondernemers dat gebruik kan maken van eigen vermogen om in een uitbreiding of andere locatie te investeren, zullen deze kansen worden gepakt. Op enig moment zal het hogere aanbod ook resulteren in lagere prijzen, wat de haalbaarheid van uitbreidingen of aankoop van nieuwe locaties weer vergroot. De geïnterviewde retaildeskundigen geven aan dat de daling van de retailvastgoedprijzen pas op lange termijn gaan plaatsvinden. En dan niet op triple A-locaties: deze zullen niet in waarde dalen.

De meeste kansen acht EIM echter aanwezig op het lokale aspect. Zelfstandige supermarktondernemers zijn als geen andere partij in staat hun lokale klanten persoonlijk te kennen. Zij komen die klanten vaak tegen en kennen hun achtergronden. Hun kleinschaligheid wordt door steeds meer klanten gewaardeerd, ze kunnen een aanvullend assortiment aanbieden, ingekocht bij regionale of lokale partijen en kunnen hun rol spelen in het lokale verenigingsleven. Daardoor wordt een persoonlijke band opgebouwd en raakt de ondernemer ingebed in zijn verzorgingsgebied. Consumenten gaan dan geen boodschappen doen in "een supermarkt" maar "even naar Kees".

4.4 Spanning tussen bedreigingen en kansen

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de zelfstandige ondernemer in de foodretail in een lastige spagaat zit. Enerzijds moet hij of zij zich aansluiten bij een keten met steeds strakker wordende bindingen, anderzijds moet de ondernemer maximaal aan de slag om zijn klanten vast te houden door in te spelen op hun behoeften. De behoeften van individualiserende consumenten verschillen steeds sterker en vragen maatwerk in plaats van een massa-aanpak. Al eerder is in dit rapport geconstateerd dat er altijd al spanning stond op de verhouding tussen formule en ondernemer. Onze verwachting is dat die spanning door de heersende

trends (zie hierboven) eerder zal toenemen dan afnemen. Deze verwachting is mede gebaseerd op de enquête onder supermarktondernemers. Zij geven aan voor 2020 te verwachten dat zij minder binding zullen ervaren met de retailorganisaties (tabel 2) en wel op alle aspecten van de binding (tabel 3). Daaruit spreekt een ondernemende spirit. Een spirit die nodig zal zijn om in de komende jaren omzet vast te houden en te vergroten. Een omzet die steeds minder zal worden gemaakt via de gebaande paden en steeds vaker door uitbreidingen aan de rand van het pad.

4.5 De grote opgave

Volgens EIM wordt voor de retailsector de grote opgave voor de periode 2012-2020 het bereiken van een evenwicht tussen de voordelen die retailorganisaties bieden en het gebruiken van de kracht van het zelfstandig ondernemerschap. Het bereiken van dit evenwicht zal van beide kanten inspanningen vergen: it takes two to tango.

Voor zelfstandige supermarktondernemers betekent dit dat zij in ieder geval een koers zullen moeten uitzetten. Niet kiezen en stil blijven zitten, leidt bij de huidige trends onherroepelijk tot omzetverlies. Om die keuze te vergemakkelijken, heeft EIM vier strategieën ontwikkeld, die worden toegelicht in het volgende hoofdstuk.

De supermarktondernemers zijn aan zet!

5 Strategieën voor de zelfstandige ondernemer

De zelfstandige ondernemers exploiteren over 5 tot 10 jaar nog steeds een supermarkt, maar geen gewone. Zij hebben topsupermarkten in wijken, convenience stores in dorpen en supermarkten met speciale assortimenten. Of zij hebben meer dan één supermarkt. Hiermee kunnen zij de concurrentie aan en blijven zij als zelfstandigen van grote meerwaarde voor de grote retailorganisaties. Hoe die toekomstige supermarkten eruit zullen zien en aan welke voorwaarden moet worden voldaan, is in dit hoofdstuk te lezen.

5.1 Topsuper in de wijk

Kerncompetenties

De zelfstandige supermarkt heeft toekomst als topsuper in de wijk. De kern van dit concept is het bieden van een compleet supermarktassortiment met een acceptabel prijsniveau. Het aanbod is wat de gemiddelde moderne consument in het verzorgingsgebied verwacht. Hier hoort een sterke en strak aangestuurde formule bij. De ondernemer is een 'local leader' en die trek-ersrol stelt de continuïteit van het bedrijf zeker.

Beeldbepalende kwaliteiten

- De topsuper in de wijk heeft een sterke formule met een dragend huismerk en een volledig assortiment. Een harde discountformule past hier niet bij, maar value retailing des te beter. Een acceptabele (lees: scherpe) prijs is tegenwoordig een voorwaarde.
- De backoffice-activiteiten en formulemarketing zijn strak geregeld vanuit de organisatie, waardoor de ondernemer zich kan focussen op uitsluitend de klant, de winkelvloer en het personeel.
- Op de winkelvloer heerst teamwork. De ondernemer is top en heeft zijn kwaliteiten ook op zijn medewerkers geprojecteerd.
- Klantvriendelijkheid en -service zijn van hoge waarde.
- Vanzelfsprekend is het concept doorspekt met alle ICT-toepassingen (op het gebied van communicatie, verkoop, betalen en distributie), waaraan de klant behoefte heeft en waardoor de ondernemer efficiënter kan werken. De ondernemer en zijn supermarkten zijn allround ICT'ers.

Waarom de topsuper in de wijk?

Op wijkniveau wordt zoals gezegd een herschikking van winkelcentra verwacht. De concurrentie om de consument en om de aandacht van de gemeente en projectontwikkelaars zal toenemen en de supermarkt(en) speelt hierin een belangrijke rol. Wanneer de supermarkt op topniveau presteert, zal ook het winkelcentrum waar hij gevestigd is, meer kans hebben om als sterkste uit de strijd te komen. Als hij ook nog kans ziet om zijn medewinkeliers te behouden of onverhoopt voorkomende leegstand goed te benutten, dan ziet de toekomst er nog rooskleuriger uit. Die leegstand kan worden benut door eventuele uitbreiding van

de supermarkt zelf, door het aantrekken van aanbieders die het bestaande aanbod completeren of door zelf de betreffende winkels (vroegtijdig) over te nemen dan wel in te vullen als multifranchiser. Zo kan de ondernemer bijvoorbeeld de eigenaar zijn van de slijterij, de boekhandel e.d. in het winkelcentrum. Als zelfstandige ondernemer kan je je als leider tonen en de samenwerking initiëren, die nodig is voor de versterking van het winkelcentrum: 'be the local leader'. Het kansrijke concept 'topsuper in de wijk' gaat uit van een van de drie sterkste en onderscheidende krachten van de zelfstandige ondernemers, namelijk het personeelsbeleid.

"Consumenten hebben behoefte aan een heldere formule. Als je dat niet kan bieden, heb je het zwaar.
Investeer in de P van Personeel. Kwalitatief hoogwaardig personeel is de onderscheidende factor naast een goede fit van het assortiment op je eigen klantenbestand."

"Voor de mainstream-business is prijs een voorwaarde om het spel te mogen meespelen. Voor de komende jaren zie ik door de recessie eerder meer druk op de prijs komen dan minder.
Zorg dat je een local hero wordt!"

"Ga met goede ondernemers bij elkaar zitten en maak de plek!"

Het personeelsbeleid wordt door 70% van de zelfstandige ondernemers genoemd als een van de drie aspecten die het onderscheidende vermogen van hen bepalen.

Ondernemers van de grote formules zijn relatief vaker aanwezig op de websites van winkeliersverenigingen. Dit kan een aanwijzing zijn dat zij in winkelcentra zijn gevestigd, waarbij de ondernemers meer samenwerken.

Ten aanzien van personeel en winkelrichting hebben de zelfstandige ondernemers nu verhoudingsgewijs de meeste speelruimte, ook in 2020 is de verwachting.

5.2 Convenience store van het dorp

Kerncompetenties

De zelfstandige supermarkt heeft toekomst als convenience store van het dorp. De kern van dit concept is het voorzien in de dagelijkse behoeften van de inwoners. Het aanbod is breed en bevat ook veel diensten en non-food. De supermarkt vormt het sociale en economische middelpunt van de gemeenschap. Daar past een ondernemer bij die het predicaat 'local personality' waardig is.



Beeldbepalende kwaliteiten

- De convenience store van het dorp biedt verschillende producten en diensten aan, die anders niet meer in het dorp te verkrijgen zouden zijn. De supermarkt is er voor alle dagelijkse dingen: de boodschappen, de post, de stomerij, de loten, de OV-kaarten, et cetera.
- Zijn bestaansrecht ontleent de convenience store aan de diversiteit en het gemak dat hij biedt. Dit biedt hij tegen een aanvaardbare prijs aan, want is de prijs te hoog dan gaat de consument een dorp verder voor zijn boodschappen.
- Het gemak vertaalt zich in onder andere het thuisbezorgen van boodschappen bij bijvoorbeeld ouderen en minder mobiele.
- Het gemak vertaalt zich daarnaast in het functioneren als afhaalcentrum van online bestelde boodschappen en pakketjes.
- De online verkoop zelf is ook onderdeel van het gemak, maar is in de komende jaren bovendien nodig om op een dergelijke locatie, het dorp of het niet-landelijke gebied, voldoende omzet te hebben.
- De ondernemer van de convenience store is in het dorp alom bekend en actief in het plaatselijke verenigingsleven, in de politiek en in de organisatie en sponsoring van allerlei evenementen. Hij is een 'local personality'.

- De ondernemer beschikt over lokale netwerken en partners om invulling te geven aan de verschillende diensten en deze op een aanvaardbaar prijsniveau te kunnen aanbieden.

Waarom de convenience store van het dorp?

In steeds meer, vooral kleinere, dorpen staat de leefbaarheid onder druk als gevolg van vergrijzing, het wegtrekken van jongeren die elders gaan studeren en het verdwijnen van economische activiteiten. Hierdoor vloeit koopkracht weg. Voor veel winkels wordt het draagvlak dan ook te klein en de supermarkt (of buurtwinkel) dreigt steeds vaker 'de laatste der Mohikanen' te worden. Om het niveau van de basisvoorzieningen in dorpen minimaal in stand te houden, is dit concept in combinatie met een zelfstandige ondernemer het middel. Met de lokale betrokkenheid van de ondernemer en de slimme toevoegingen aan het assortiment kan zelfs de verloren koopkracht worden teruggewonnen. Het kansrijke concept 'convenience store van het dorp' gaat uit van de lokale betrokkenheid: een van de drie sterkste en onderscheidende krachten van de zelfstandige ondernemers.

"In de toekomst is de kracht gelegen in de lokale verankering van het franchisenemerschap. De ondernemer kan gebruikmaken van klantgegevens en nieuwe media. Stel: ik loop in de buurt van mijn supermarkt en ik krijg een bericht dat een bepaald soort wijn, die ik heel lekker vind, in de aanbieding is. Als ik daarop inga en ik word dan ook nog herkend en hartelijk welkom geheten, dan creëer je een persoonlijke band. Dergelijke ontwikkelingen staan haaks op massale distributie in grote supermarkten. Vooral op het platteland liggen er kansen."

"Zoek naar uitbreiding van services: speel in op wegvallende zekerheden en wegvallend aanbod. De ondernemer kan maatwerk bieden en inspelen op lokale klanten. Ondernemers op het platteland experimenteren ook steeds meer met lokale producten. Op het platteland liggen vooral kansen om service toe te voegen aan het assortiment: stomerij, postagentschap, etc. Verder biedt vergrijzing kansen: ouderen willen toch wel graag elke dag naar de supermarkt vanwege de sociale functie. Je kunt dan bijvoorbeeld een koffiehoeek inrichten."

Bij de kleinere formules speelt 48% van de ondernemers (relatief vaker gevestigd in niet-stedelijke gebieden) in op de trend naar een herwaardering van kleinschaligheid. Bij de grotere formule is dat 30%.

"Ze zijn (figuurlijk) het café van de wijk of het dorp. De kneuterigheid neemt toe en de supermarkt kan het ontmoetingspunt van de wijk of het dorp worden."

De lokale betrokkenheid wordt door 88% van de zelfstandige ondernemers genoemd als een van de drie aspecten die het onderscheidende vermogen van hen bepalen.

5.3 Super met speciale focus

Kerncompetenties

De zelfstandige supermarkt heeft toekomst als de super met een speciale focus. De kern van dit concept is een mix van wat een supermarkt als basis biedt en een op maat gesneden assortiment. Met het maatwerk wordt een specifieke en sterk aanwezige doelgroep in het verzorgingsgebied bediend. Hier past een formule bij die ruimte en ondersteuning biedt en een ondernemer die optreedt als een 'local expert'.

Beeldbepalende kwaliteiten

- De super met speciale focus is een afspiegeling van zijn verzorgingsgebied.
- Naast het assortiment van de formule biedt de ondernemer producten aan voor specifieke doelgroepen zoals ouderen, kleine huishoudens, studenten, levensgenieters of allochtone gezinnen.
- De ondernemer kent zijn verzorgingsgebied heel goed en bouwt die kennis verder uit met behulp van klantgegevens en managementinformatie, afkomstig van de retailorganisatie.
- Het specifieke assortiment kan bestaan uit bijvoorbeeld biologische streekproducten, verse warme maaltijden, traiteurproducten, eenpersoonsverpakkingen, Surinaamse groenten en specerijen en halal producten.
- Het personeelsbeleid is (deels) op de specifieke doelgroepen afgestemd, evenals de local marketing en de openingstijden.
- De super met speciale focus is via mobiel internet vindbaar en trekt klanten 'real time' naar binnen met op maat gemaakte aanbiedingen. De klanten voor het specifieke assortiment komen ook van buiten het oorspronkelijke verzorgingsgebied.

Waarom de super met speciale focus?

De verschillen in consumentenkenmerken en koopgedrag op lokaal en wijkniveau nemen toe. Steden hebben allochtone wijken, slaapwijken, yuppenwijken, Vinex-wijken, kantorenwijken, villawijken, studentenwijken, et cetera. De winkelwagentjes van de bewoners van deze wijken zien er net zo anders uit als hun inkomen, levensstijl, tijdsbesteding, koop- en eetgedrag. Met een landelijk basisassortiment doen zelfstandige ondernemers zichzelf in deze wijken te kort! Voor de specifieke producten gaan de consumenten immers naar een ander aankoopadres. Dit is niet alleen een gemiste omzetkans, maar de ondernemers lopen ook het gevaar dat deze consumenten voor het basisassortiment verloren zullen gaan. Daarom het is van belang om het assortiment zo veel mogelijk op het verzorgingsgebied af te stemmen. De zelfstandige ondernemer is daar de uitgesproken persoon voor.

Het kansrijke concept 'super met speciale focus' gaat uit van het assortiment als een van de drie sterkste en onderscheidende krachten van de zelfstandige ondernemers.

"Zelfstandige ondernemer heeft uitsluitend kansen als hij meedoet in een groter geheel. Hoe dan ook: er moet worden samengewerkt. Maar business is local: onderscheid je van anderen. Als je niet gevoelig bent voor lokale issues, ben je als ondernemer weg."

"Local is the key. Speciale artikelen, streekproducten, fairtrade en lokale producten worden steeds belangrijker. Dat is doelgericht winkelen en kansrijk via Het Nieuwe Winkelen. Ondernemers kunnen passanten en forensen binnenhalen door middel van de navigator."

"De ondernemer moet onderscheidend vermogen hebben. Hij moet uitblinken in zijn personeelsbeleid en vooral de wensen van zijn klanten kunnen interpreteren; inspelen op samenstelling bevolking: studenten, ouderen, allochtonen, etc."

Om de specifieke doelgroepen te bedienen, zetten zij de volgende instrumenten in:

- assortiment (60%)
- prijs (12%)
- personeel (12%)
- kinderacties (10%)
- openingstijden (5%)
- advertenties (4%)

De zelfstandigen richten zich op de volgende specifieke doelgroepen in hun verzorgingsgebied:

- ouderen (52%)
- gezinnen (17%)
- toeristen (7%)
- scholieren/jongeren (6%)
- alleenstaanden (2%)

5.4 Multifranchise

De drie zojuist beschreven strategieën voor de toekomst van de zelfstandige supermarktondernemers zijn ingestoken vanuit een positie die zij in het veranderende winkellandschap kunnen innemen. Er is ook een vierde strategie denkbaar en die is ingestoken vanuit een expansiegedachte. Dit betreft de mogelijkheid van multifranchising: het exploiteren van meer dan één vestiging binnen of buiten de supermarktbranche.

Deze strategie kan samengaan met de topsuper in de wijk, de super met speciale focus en de convenience store van het dorp. De laatste combinatie zal overigens in de praktijk naar verwachting minder vaak gaan voorkomen dan de andere combinaties.

Kerncompetenties

De zelfstandige ondernemers hebben toekomst als multifranchisenemers. De kern van dit concept is het feit dat de ondernemer ook regiomanager is, verschillende verzorgingsgebieden bedient en meer winkelteams moet aansturen. Dit is mogelijk door sterke (strak) aangestuurde formules en managementkwaliteiten.

Beeldbepalende kwaliteiten

- Multifranchising kan filialen betreffen van één formule of van verschillende formules. In beide gevallen is de ondernemer gericht op een groter en gedifferentieerder verzorgingsgebied dan bij de exploitatie van één supermarkt.
- Een sterke formule is (of sterke formules zijn) een voorwaarde om succesvol te zijn. Zij geeft (geven) meer ruimte aan de ondernemer om zich met zaken bezig te houden als winkelmanagement, local marketing, personeelbeleid en specifiek de aansturing van filiaalleiders.
- Sturen op cijfers en benchmarking van de filialen vormen vaste onderdelen van het management.
- De multifranchisenemer kan zijn filialen net zo sterk in de markt te zetten als de franchisenemer zijn supermarkt.

Waarom multifranchising?

Voor de op groei gerichte ondernemers is dit een mogelijkheid om meer omzet, rendement en inkomen te genereren. Voor hen kan de ruimte om vrij te ondernemen bij de exploitatie van één supermarkt te klein zijn of de exploitatie ervan bevalt zo goed dat dit naar meer smaakt. Daarnaast doen zich binnen de vooral grotere formules verschillende kansen voor, die ondernemers in deze richting laten denken. Denk aan bedrijfsoverdrachten, de ombouw van overgenomen supermarkten en de verkoop/verhuur van winkelpanden. De mogelijkheden voor filialisering nemen hierdoor toe.

We zien dan ook dat een flink deel van de zelfstandige ondernemers van AH, C1000 en Jumbo in de komende jaren het pad van 'een extra supermarkt' gaan bewandelen. Hoe ver dit gaat doorzetten, is echter onduidelijk: naar verluid willen de formules een bovengrens stellen aan het aantal supermarkten dat een ondernemer onder hun vlag mag exploiteren.

Zoals gezegd denkt 45% van de zelfstandigen binnen 5 jaar een extra supermarkt te exploiteren. Bij de grote formules is dit 60%.

Ondernemers van de grote formules zijn relatief sterker aan de retailorganisatie gebonden via het winkelpand (in eigendom van, gehuurd van of gehuurd via de organisatie). Dit maakt de stap naar nog een winkelpand wellicht gemakkelijker. Zij hebben het in ieder geval wel gemakkelijker qua financiering van grote investeringen: deze worden door de zelfstandigen hoofdzakelijk uit eigen vermogen (48%) en via bancaire krediet zonder garantie van de retailorganisatie (53%) gefinancierd. Bij de grote formules liggen deze percentages hoger dan bij de kleine formules die vaker de garantie van hun retailorganisatie nodig hebben.

"In aantal zullen er over 10 jaar minder zelfstandigen zijn, maar die zullen zich ook gaan concentreren.

Het wordt moeilijker om goede ondernemers te vinden. Niet als het gaat om de kwantiteit, maar de kwaliteit. Het doorgronden van het supermarktvak wordt steeds moeilijker. De tijd van quick wins is echt voorbij. Je moet een lange adem hebben."

"Denk zelf over het winkellandschap na en sluit je aan bij degene waarbij je een match vindt. Denk ook meer dan 1x in je leven na over je locatie. De wereld is veranderd, de locatie ook."

BIJLAGE I Onderzoeksverantwoording

Internetenquête ondernemers

In november en december is een internetenquête uitgezet onder 1.000 zelfstandige ondernemers, leden en niet-leden van het Vakcentrum. Hiervan zijn er 346 ingevuld en geanalyseerd (nettorespons 30%).

De gegevens van deze groep zijn geanalyseerd. De steekproef is representatief voor alle zelfstandige ondernemers in de levensmiddelenbranche.

Bij de analyse is een tweedeling gemaakt:

- grote supermarkten: ondernemers van AH, C1000 en Jumbo bij elkaar opgeteld;
- kleine supermarkten: ondernemers van Spar, Coop en Attent bij elkaar opgeteld.

Daarnaast zijn analyses uitgevoerd met indelingen naar grootteklasse, locatie en formules.

Tabellen 1 t/m 3 onderscheid groot-klein

Tabel 1 Vloeroppervlakte in m²

Groot			Klein							
1,137			465							
AH	Jumbo	C1000	Spar	Coop	Attent	Super de Plus	Golff Boer	Emté	MCD	Recr.
1,162	1,253	1,097	432	667	231	1,058	963	957	713	130

Tabel 2 Werknemers in FTE

Groot			Klein							
32.10			6.62							
AH	Jumbo	C1000	Spar	Coop	Attent	Super de Plus	Golff Boer	Emté	MCD	Recr.
34.01	34.68	30.32	5.80	11.30	2.49	24.69	16.33	17.86	12.50	4.00

Tabel 3 Aandeel supermarkten per omzetcategorie

weekomzet x1,000											
	Groot			Klein							
< € 25	.0%			20.9%							
€ 25 - € 50	.0%			51.1%							
€ 50 - € 75	.5%			15.3%							
€ 75 - € 125	8.5%			10.7%							
€ 125 - € 175	22.7%			1.4%							
€ 175 - € 225	23.8%			.0%							
€ 225 - € 300	25.9%			.7%							
€ 300 - € 400	14.5%			.0%							
>= € 400	4.0%			.0%							
weekomzet x1,000	AH	Jumbo	C1000	Spar	Coop	Attent*	Plus	Super de Boer*	Golff Emté*	MCD*	Recr.*
< € 25	.0%	.0%	.0%	13.4%	3.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
€ 25 - € 50	.0%	.0%	.0%	65.7%	34.3%	.0%	1.7%	.0%	.0%	.0%	100.0%
€ 50 - € 75	.0%	4.0%	.0%	14.9%	23.9%	.0%	1.7%	.0%	.0%	50.0%	.0%
€ 75 - € 125	6.4%	.0%	11.9%	6.0%	29.8%	.0%	32.8%	33.3%	57.1%	.0%	.0%
€ 125 - € 175	27.7%	16.0%	20.8%	.0%	6.0%	.0%	25.9%	66.7%	42.9%	50.0%	.0%
€ 175 - € 225	19.1%	32.0%	25.3%	.0%	.0%	.0%	17.2%	.0%	.0%	.0%	.0%
€ 225 - € 300	23.4%	28.0%	27.2%	.0%	3.0%	.0%	17.2%	.0%	.0%	.0%	.0%
€ 300 - € 400	17.0%	12.0%	13.4%	.0%	.0%	.0%	1.7%	.0%	.0%	.0%	.0%
>= € 400	6.4%	8.0%	1.5%	.0%	.0%	.0%	1.7%	.0%	.0%	.0%	.0%

* = te kleine n voor valide uitspraken

Overzicht van geïnterviewde personen

- Paul Op Heij, partner Branchegroep Retail Deloitte
- Jan Ferwerda, algemeen directeur Sperwer Holding
- Jan Brouwer, voormalig CEO Schuitema en SdB
- Cees van Vliet, algemeen directeur Albert Heijn
- Maarten Schoonus, directeur franchise Alhold Europa
- René Roorda, algemeen directeur Centraal Bureau Levensmiddelenhandel
- Jan-Willem Janssen, beleidsadviseur Innovatie Hoofdbedrijfschap Detailhandel
- Rob Benjamens, directeur Conclusion Communication Architects
- Gerard Zandbergen, CEO Locatus
- Will Reijnders, hoogleraar Marketing TiasNimbas Businessschool
- Een persoon die onvermeld wenst te blijven

Forumdiscussie

Op 15 november 2011 is er een forumbijeenkomst bij het Vakcentrum geweest, waarvoor de vertegenwoordigers van alle formules en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel waren uitgenodigd. Drs. Ing Henk Gianotten, directeur van Panteia, heeft daar een groepssessie geleid, waarin de te verwachten veranderingen in het winkellandschap en de toekomstmogelijkheden voor de zelfstandige ondernemers centraal stonden. Daarnaast is hij gedurende het onderzoek opgetreden als adviseur van het projectteam.

Bronnen deskresearch

Het spreekt voor zich dat EIM kennis heeft genomen van bestaande data, informatie en berichtgevingen over de detailhandel, de consument en de foodretail in het bijzonder. In de deskresearch zijn gebruikt:

- 5 belangrijkste technologische retailtrends voor 2011 (Verizon Business, 2011)
- Meerwaarde van de zelfstandige levensmiddelenetailist (Vakcentrum, 2011)
- De supermarkt in 2020 (FoodService Instituut Nederland/EFMI, Grievink)
- C1000: 9 scenario's voor de toekomst (Distri-food)
- Financieringsmonitor 2011 (EIM, 2011)
- Bevolkingskrimp benoemen en benutten (SER, 2011)
- Duurzaamheidskompas (Marketrespons, december 2011)
- Genot, gewin en gemak, perspectieven voor de tabaks- en gemaksdetailhandel (EIM, 2011)
- Tabak & Gemak, handboek 2011-2012, NSO 2011
- Quo Vadis?! Foodretail in 2007-2015 (EFMI en Rabobank)
- Bedrijfsvergelijking 2010 en 2011 Zelfstandige levensmiddelenetailhandel (Deloitte, 2010)
- Consumentenonderzoek 2010 (Deloitte, 2010)
- Re'structure, Onderzoek Retail2020 (CBW-Mitex en HBD, 2010)
- De zelfstandige ondernemer onderscheidt zich (Stratus, 2009)
- 25 jaar AH franchisers (2008)

- Losse (formule)berichten (Retailnews, Retail Actueel, Foodmagazine, Distri-food)
- Krantenberichten over Jumbo/C1000 en AH
- Websites: HBD, Vakcentrum, NSO, Primera, HEMA, PostNL, Marketrespons, Locatus Retailtrends en websites van retailketens

Begeleidingscommissie

Voor het onderzoek is een begeleidingscommissie van HBD en Vakcentrum ingesteld. Hierin hadden zitting:

- Mr. Patricia Hoogstraaten, directeur Vakcentrum
- Drs. Theo Urselmann, senior beleidsadviseur
- Drs. Renate de Vree, beleidsadviseur HBD

EIM dankt de begeleidingscommissie voor haar intensieve betrokkenheid waardoor onderzoek en rapportage aan diepgang hebben gewonnen.