

Jumbo moet kopen om omzet te kunnen verdubbelen

Autonome groei alleen ontoereikend voor ambitieuze supermarktketen

VEGHEL – Supermarktketen Jumbo wil de komende vijf jaar het marktaandeel verdubbelen. De grote vraag is hoe de supermarktketen dat denkt te realiseren. Overnames zijn een noodzakelijk onderdeel van de strategie.

door Henri Maarse en Pascal Kuipers

Jumbo is ambitieus en in de winning mood. De imponerende omzetgroei van de afgelopen jaren heeft geleid tot een marktaandeel van 5 procent. Daarmee is Jumbo de status van servet ontgroeid. De keten wil nu tafellaken worden.

Daarvoor is een reuzensprong nodig. Die heeft de onderneming gedefinieerd in een marktaandeel van 10 procent over vijf jaar. Dat lijkt irreal, maar voorzichtigheid in het oordeel is geboden. In de supermarktbranche is al eerder geschamperd over de plannen van Jumbo, maar sinds 1996 heeft de keten alle zelf geformuleerde doelstellingen gehaald.

Jumbo zelf relateert de ambitie enigszins. 'Wij hebben die 10 procent meer genoemd als verplichting aan onszelf. Het is een mooi doel om na te streven. Maar wij moeten helemaal niks. Wij zijn geen beursgenoteerde onderneming, maar een familiebedrijf. Er is echt geen man overboord als we het niet helemaal halen', zegt commercieel directeur Colette Cloosterman-van Eerd.

Duidelijk is wel dat alleen autonome groei onvoldoende is voor het verwezenlijken voor de ambitie. En ook het toevoegen van nieuwe winkels biedt op een termijn van vijf jaar te weinig soelaas. Zelfs niet als dat er gemiddeld tien per jaar zouden zijn, waar Jumbo op hoopt.

'Voor verdubbeling van marktaandeel hebben ze 1,5 miljard euro omzet nodig. Dat zijn al gauw honderd winkels met een jaaromzet van 15 miljoen euro. Dat is niet haalbaar', zegt directeur Laurens Sloot van EFMI Business School. Het is zelfs de vraag of Jumbo jaarlijks tien nieuwe winkels kan toevoegen.

'Het gevecht om nieuwbouwlocaties is fel', zegt consultant Hans



Jumbo wil dit jaar nog tien nieuwe winkels openen, zegt Colette Cloosterman-van Eerd. 'Leeuwarden en Utrecht staan al vast.'

FOTO HANS PRINSEN

Eysink Smeets. 'Je kunt er vanuit gaan dat nieuwe panden die er op jaarbasis bijkomen, ongeveer op marktaandeel worden verdeeld. Zelfs als je dat voor Jumbo op 10 procent stelt, komen ze er op die manier niet.'

Nieuwe locaties

Het afgelopen jaar is de uitbreiding van het winkelnet bij Jumbo gestokt. De keten wist slechts vier nieuwe winkels toe te voegen, maar verloor de vestiging in Nijmegen. Per saldo was de winst dus gering. 'Dat klopt', zegt Colette Cloosterman-van Eerd. 'Maar daar staat wel tegenover dat we met die nieuwe winkels in totaal toch 10 procent omzetgroei hebben gerealiseerd. Voor dit jaar gaan we in nog steeds uit van tien nieuwe locaties.

Twee daarvan staan al vast. We openen in Leeuwarden en in Utrecht.'

Als Jumbo zijn doelstelling wil waarmaken, moet de keten acquireren. De vernieuwing van de raad van commissarissen met 'zwaargewichten' als Wilco Jiskoot, Antony Burgmans en Harry Bruijniks wijst ook nadrukkelijk in die richting. Cloosterman-van Eerd houdt de kaarten voor zich.

'Als zich kansen aandienen om iets over te nemen, zullen we er zeker naar kijken.' In het door alle insiders voorspelde consolidatieproces zullen die acquisitiemogelijkheden zich ongetwijfeld voordoen, maar de vraag is of Jumbo daar heel veel mee opschieft.

Het bedrijf heeft vanwege de uitgangspunten van de formule grote winkels nodig en die zijn én schaars én versnipperd over veel formules. Dat maakt het lastig. 'Iedereen zoekt naar winkels van 1200 vierkante meter of groter. Daarvan zijn er in Nederland op dit moment maar 1100 en dus is het onhaalbaar om 120 winkels van die omvang over te nemen, zegt Erik Hemmes van het gelijknamige trade- en marketing bureau.

Misschien dat Jumbo in het acquisitieproces met een andere partij kan optrekken. Laurens Sloot noemt die mogelijkheid. 'Ik kan me voorstellen dat ze samen met een partij die zich wat meer richt op middelgrote en kleinere winkels, een keten overnemen en dan vervolgens de panden naar behoefte verdelen.'

Groot assortiment

Een andere mogelijkheid is de huidige formule geschikt te maken voor kleinere vloeroppervlaktes (vvo). Bij Jumbo zelf is die mogelijkheid niet in beeld. 'Daar denken wij niet aan',

Grote winkels

Om de formule goed tot zijn recht te laten komen en het grootste assortiment te kunnen combineren met lage prijzen, heeft Jumbo grote winkels nodig. Dat geldt zeker voor de zelfstandig ondernemers die onder de vlag van Jumbo opereren, want de brutowinstmarge is met circa 17 procent bepaald niet uitbundig.

Op dit moment heeft Jumbo 42 winkels die groter zijn dan 1500 vierkante meter. Dat is eenderde van het totale aantal supermarkten van Jumbo. De van oorsprong Brabantse keten staat daarmee na AH op de tweede plaats.

Het verwerven van grote supermarkten, hetzij via acquisitie, hetzij via nieuwbouw, is een moeizaam en langdurig proces dat ambities flink kan frustreren. Bij AH weten ze daar over mee te praten. Bij de lancering van de XL-formule in februari 2002 in Arnhem sprak directievoorzitter Dick Boer van AH nog van 50 XL's in 2010. Minder dan een jaar later erkende Boer al dat die inschatting te optimistisch was. Terecht, want de teller van het aantal XL's staat nu, zeven jaar later, pas op 29.

zegt Colette Cloosterman-van Eerd beslist. Laurens Sloot noemt die mogelijkheid onverstandig. 'Jumbo staat bekend om zijn grote assortiment tegen lage prijzen. Daar moet je niet aan sleutelen. Dan krijgen consumenten niet de Jumbo die zij verwachten.'

Ook Erik Hemmes heeft twijfels bij het *downsizen* van de formule. 'Het is de vraag of Jumbo's op 800 vierkante meter exacte kopieën zijn van de grote Jumbo's of dat ze een ander assortiment en andere prijsstelling hebben. Bovendien is het dan de vraag of ze nog winstgevend kunnen zijn.'

Volgens Hemmes wordt het grote assortiment van Jumbo zwaar overdreden. 'In Euroborg kunnen ze zeggen dat ze 32.000 items voeren, maar daar hebben ze ook 4000 vierkante meter. Op 1200 vierkante meter lukt dat echt niet. Als je kijkt naar het aantal artikelen per stellingmeter, en dus het vvo-verschil negeert, kom je voor

zowel AH als Jumbo uit op 35. Dat is overigens wel hoog.'

Eysink Smeets gelooft wél in de mogelijkheid van een Jumbo-format voor kleinere winkels. 'De formule kan ook op een kleiner vvo tot zijn recht komen. Als je in een marktgebied waar de formule al goed bekend is, het winkelnetwerk sterk verdicht, kan ik me voorstellen dat je met kleinere metrages toekunt. Hetzelfde als AH die rond de XL's kleinere vvo's kan exploiteren. Naam en faam in de regio zijn wel belangrijke voorwaarden. In regio's waar Jumbo al bekendheid heeft verworven, kunnen ze het doorvoeren. Het gaat om de beleving van de formule. Consumenten reageren vaak opgetogen als er een Jumbo bijkomt. Als dat dan op een kleiner metrage is, begrijpen ze dat heus wel. AH doet precies hetzelfde en hoeft de klant niet uit te leggen wat de consequenties zijn van het kleinere vvo.' *



Vlnr: Frits van Eerd, Karel van Eerd en Colette Cloosterman-van Eerd

FOTO RONALD HISSINK