

BRITSE SUPERS

Whole Foods Market

Erik Hemmes van Erik Hemmes\Trade Marketing Services was in Londen en nam tientallen foto's mee terug. In deze reeks waarin Tesco, Morrison's, Sainsbury, Waitrose etc. allemaal al aan de beurt zijn geweest, deze keer de opmerkelijke eenling in Londen: Whole Foods Market.

Door: **Gé Lommen** Foto's: **Erik Hemmes**

Whole. Het betekent meer dan 'geheel, helemaal'. In combinatie met 'foods' betekent het 'onbewerkt, met alle oorspronkelijke ingrediënten er nog in'. 'Whole' is ook het eerste deel van de samenstelling 'wholesome', en dat woord moeten de Britten ooit van de Nederlanders hebben overgenomen: 'heilzaam'. Heilzaam, dat is ook meeromvattend dan gezond. Wholegrain? Volkoren, de hele graankorrel.

Whole Foods startte in de zomer van 2007 in Londen. Daarvoor al, in 2004, nam Whole Foods in Engeland de keten Fresh & Wild over, maar in 2007 ging op deze nieuwe grote winkel de naam Whole Foods Market op de pui, in hartje Londen. Kritikasters zeggen: hij loopt niet. Ook de Nederlandse branchemanagers die een keer erheen zijn gegaan en een enorm gebrek aan klanten zagen, zeiden dat. Torenhoge prijzen. Dat werkt niet, heet het dan bij ons.

Maar er zijn ook genoeg branchemanagers met een diep respect voor deze keten. Zoals directievoorzitter Dick Boer van Albert Heijn, die ooit in een korte column iets moest vertellen over zijn voorkeuren en afkeren in werk en privé. Favoriete keten? Deze dus.

Whole Foods is klein in Engeland, maar groot in de VS, met inmiddels zo'n 270 vestigingen (en zo'n tien in Canada). De omzet? € 6,2 miljard. De groei jaar na jaar? Nou, het laatste jaar flink, want Whole Foods nam direct concurrent Wild Oats over. Maar dat is maar een deel van het verhaal. Waar begon het mee? Whole Foods is ouder dan menig een denkt. In 1978 startten de huidige CEO John Mackey en zijn toenmalige levenspartner een biologische winkel in de Texaanse stad Austin. Want Mackey moest toch wát, na zijn mislukte studie. Ze noemden 'm Saferway, woordspelingje op supermarktketen Safeway. Een



Katrina-achtige overstroming in Austin zorgde ervoor dat de hele winkel gesloten kon worden en zo goed als failliet was. Want het stel had zich daar niet tegen verzekerd. Maar zie, klanten, vrienden en leveranciers werkten op vrijwillige basis allemaal mee om de vestiging weer op orde te krijgen en de winkel kon weer verder. Een paar jaar later liep de zaak zo goed, dat Mackey op het overnamepad ging. Hij fuseerde zijn Saferway met concurrent Clarksville, ze werden elkaars compagnons en startten onder de naam Whole Foods Market. En daar bleef het niet bij. Vanaf 1984 reeg vooral Mackey de ene overname na de

andere aan elkaar, met als resultaat die honderden winkels van vandaag de dag en die 6 miljard omzet. Dat is voor een Amerikaanse supermarktketen niet zo veel, maar voor een keten die biologisch, local sourcing, dierenwelzijn en natuurlijke voedingskwaliteit combineert met een uiterst decoratieve nadruk, heel veel. Eigenlijk is Londen zo'n beetje de eerste winkel die niet lekker loopt. Kruipt Whole Foods daarmee wellicht weer in zijn schulp? Dat is maar de vraag. Eén: Whole Foods heeft behalve die ene winkel namelijk ook de kleine Londense keten Fresh & Wild Stores, ook gepositioneerd op



Het Whole Foods Market-filiaal in Londen is 'versafdeling na versafdeling'. Hoe Amerikaans Whole Foods Market oorspronkelijk ook mag zijn, hier in Londen benadrukt het bij veel producten dat de waren Brits zijn, zoals bij deze bessen. En op de afg-wand staat: 'Steun Britse boeren.' Hemmes: "Whole Foods is ook de enige supermarktketen die ik ken, die planten gebruikt om de natuurlijkheid van een winkel te accentueren, hier in de vorm van sanseveria's."



Een enorme variëteit aan fruit en fruitproducten, sappen, salades, losse stukken meloen. 'Dagelijks in deze winkel voorgesneden', staat op het schapstroken.



Hoe moeilijk is het om een koelwand te maken met zo'n bocht erin? En hoe duur zou dat zijn? Hemmes: "Zo'n ronde koelwand presenteert veel vriendelijker dan een rechthoek. De vloertegels zijn van uitzonderlijk formaat. Albert Heijn voerde ze ook in testwinkels maar verkleinde ze later, omdat het leggen duurder is."

natuurlijk en vaak biologisch eten en kwaliteit. Verder weet je tegenwoordig maar nooit, want de Britse apotheek/drogisterijketen Boots heeft zich jaren geleden uit Nederland teruggetrokken, maar zit nu toch weer in Nederland met een pilot. De geschiedenis van ketens die aanvankelijk geen poot aan de grond lijken te krijgen, is rijk, Aldi in Nederland, McDonald's in Nederland – tóch volgehouden, en niet zonder succes. We zien Whole Foods Market ook nog niet zomaar vertrekken uit Londen omdat het een positionering heeft waar anderen alleen maar van kunnen dromen. Op mvo-terrein loopt de keten

mijlen voorop bij de andere grote ketens. Zoals:

- Whole Foods biedt aan: de best mogelijke kwaliteit van natuurlijke en biologische artikelen. Zo natuurlijk mogelijk, vrij van kunstmatige kleur-, geur-, zoet- en andere smaakstoffen, zo veel mogelijk smaak, geen geknoei met vetten, biologisch als het maar kan, net als gezondheid en 'well-being'.
- Iedereen is stakeholder: de klant, de leverancier, de aandeelhouders, de medewerkers.
- Whole Foods wil zich onderscheiden in aanbod en in winkelbeleving.
- Een 'lokaal' aanbod geniet voorrang als dat kan,

maar als het om Derde Wereld-producten gaat, laat de keten zich niet onbetuigd, met het eigen label 'Whole Trade'.

- Whole Foods heeft een systeem voor dierenwelzijn uitgewerkt dat er consistent en plausibel uitziet. Het hanteert een trapsgewijze rangschikking in idealen voor dierenwelzijn: 1 geen kooien en kisten, 2 een zo biodivers mogelijke leefomgeving van het dier, 3 mét weidegang, 4 geen verminkingen (snavel, oren, staarten, castratie etc.), en als hoogste 5 geboorte, leven en slacht op één boerderij.
- Zorg voor gemeenschap en milieu: 8% van de



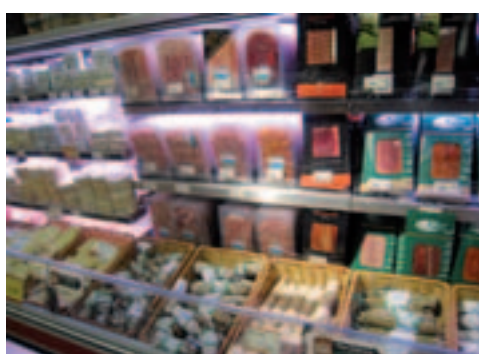
Op de presentatie van garnalen en andere schaaldieren wordt niet beknabbeld. Het is wel voor hartje Londen, en niet voor de arme mijnstreken in Engeland.



Hemmes: "Een chocoladepresentatie met schuine planken, dertien bij elkaar, nooit eerder gezien zo."



De horecaruimte van Whole Foods: let ook op het plafond - weg met het systeemplafond, lang leve de blote buizen.



Hemmes: "Zo'n presentatie in de koeling heb ik nooit gezien: gekoeld vers in combinatie met houten manden, zowel bij de kaas in zb als bij de vleeswaren met droge worst."



'Meringues' heten deze schuimgebakjes; ze lijken bijna achteloos op deze tafel gekwakt. In werkelijkheid is dit hier natuurlijk bedachtzaam gedecoreerd en gepresenteerd.



Hemmes: "Geen wijn in schappen, zelfs niet in kisten, maar in een wijnrek."



Hemmes: "Een goed voorbeeld van 'proeven', daar is Whole Foods sterk in."

nettowinst na belasting gaat naar maatschappelijke projecten, miljoenen gaan elk jaar in de vorm van microkredieten naar kleine leveranciers, lokaal en wereldwijd. En de keten investeert in een zo 'groen' mogelijke keten, van biodiversiteit tot de boodschappentassen van de consument (experimenten met betrekking tot voedselkilometers, alternatieve energie, recycling en zo milieuvriendelijk mogelijke winkels). Dat enorm sterke maatschappelijk verantwoord karakter van het bedrijf, in combinatie met een grote groep maatschappelijk bewuste consumenten die daarbij lekker willen eten, dat kan overal aanslaan. En daar komt nog iets bij: het gedrag van een beursgenoteerde overnemer. Whole Foods is niet alleen geliefd bij de mv-consumpt, maar ook op Wall Street. Nu is het de

laatste anderhalf jaar niet de periode om beleggers, analisten en bankiers tevreden te krijgen, maar dat terzijde.

Is Whole Foods Market dan alleen maar bezig aan een zegetocht? Nee, zeker niet. Ondanks de manier waarop het bedrijf in de weer is met topkwaliteit authentiek eten, dierenwelzijn, microkredieten en noem maar op, steekt zo nu en dan kritiek de kop op.

- Whole Foods zou de term 'natural' misbruiken. Volgens verschillende Amerikaanse organisaties probeert Whole Foods een nieuwe standaard te creëren die geen recht doet aan wat andere instellingen aan normen en waarden hanteren. Eigen koers varen, dat heeft een keerzijde en dat is dat de consument niet weet welke criteria Whole

Foods voor welk artikel gebruikt, terwijl die criteria juist zo'n belangrijke rol spelen. Nu eens is een product opgenomen vanwege de smaak, dan weer omdat het bio is, dan weer omdat het lokaal is. Whole Foods hanteert volgens critici allerlei maatstaven zoals die het bedrijf uitkomen - Whole Foods geeft hoog op over werknemertevredenheid, maar tegelijk kritiseert topman Mackey de vakbonden in de VS, omdat die niet in zijn kraam te pas kwamen. Met kritiek van de vakbonden tot gevolg. Whole Foods kreeg in werknemers-werkgeversonderwerpen de reputatie van 'Wholemart': mv zou alleen maar een vernislaag zijn, de binnenkant een Walmart. - En dan is er nog de uitglijder van de CEO zelf, met zijn alter ego 'Radoheb'. Toen Whole Foods in de VS Wild Oats wilde overnemen, startte de



De kaaskamer van Whole Foods Market, een besloten ruimte met een lagere temperatuur, waar de kazen als het ware verder liggen te rijpen. Los, niet voorverpakt.

En tegelijk verpakt Whole Foods Market ook kaas voor. Hemmes: "Zo snijden en presenteren wij onze goudse nooit. Maar in het buitenland is de voor ons zo gewone goudse een bijzonderheid."

beurswaakhond FTC in de VS meteen een onderzoek naar de mogelijkheid van een monopoliepositie en het had wat voeten in de aarde. Maar voor de grootste verontwaardiging zorgde een blog op Yahoo, waar ene Radoheb voortdurend reacties plantte die duidelijk maakten dat Wild Oats beter kon voortleven onder de hoede van Whole Foods. De FTC kwam erachter dat deze 'opinion leader' Whole Foods-topman Mackey zelf was. En toen was het een tijd lang gedaan met het imago van integriteit van Whole Foods. Ook voor de top van dit alternatieve bedrijf bleek het doel de middelen te heiligen. Mackey heeft naderhand spijt betuigd, maar de smet bleef: een keten met idealen, maar met een twijfelachtige zakenethiek aan de top.



KLEINE

De mening van Harry Kleine, voorzitter sectorgroep Retail & Consumer Products Ernst & Young. Reacties: harry.kleine@nl.ey.com.



Kansen in de crisis

De economische crisis grijpt wereldwijd om zich heen. Vrijwel alle sectoren hebben te kampen met een groeiende onzekerheid, ook bedrijven in de foodbranche.

Wat is wijsheid voor u als supermarktbedrijf of levensmiddelenproducent onder de huidige economische omstandigheden? Wat moet het management van uw onderneming nú doen om de crisis te doorstaan of zelfs: gezonder hieruit tevoorschijn te komen?

In januari 2009 heeft Ernst & Young wereldwijd onderzoek uitgevoerd onder het topmanagement van 337 toonaangevende ondernemingen en de best mogelijke maatregelen en reacties op de huidige crisis in kaart gebracht. Ook bedrijven uit de foodbranche hebben meegewerkt. De impact van de economische crisis verschilt enorm per sector. Zo blijkt uit het onderzoek dat de waarde van fabrikanten van consumentenproducten bijvoorbeeld met zo'n 20 tot 30% gedaald is. Maar bij bedrijven in de vastgoedsector, metaal & mijnbouw en de bancaire sector is dat meer dan 50%.

Eén ding is duidelijk: ook al staat de foodsector minder bloot aan conjunctuurschommelingen, stilzitten is voor een retailer of producent geen optie. De marktomstandigheden vragen om actie. Welke actie, dat verschilt per bedrijf en is afhankelijk van de cashpositie van de onderneming. Als de onderneming dringend geld nodig heeft, dient het duidelijke prioriteiten te stellen om nu te overleven. Een bedrijf met cash heeft volop kansen om de positie voor de toekomst te verstevigen.

Heeft u als supermarktketen of als producent te maken met een (groot) gebrek aan cash? Dan staat u niet alleen. Van de deelnemers aan het onderzoek geeft 30% aan dat de focus voor de komende 12 maanden gericht is op het overleven van de onderneming. Hoe? Door top-down nauwgezet oog te houden op de verbetering van de cash flow, door het werkkapitaal in de performance-doelstellingen van het management te betrekken en door bezittingen te gelde te maken. Denk bijvoorbeeld aan sale- & leaseback van activa.

Als uw bedrijf over voldoende cash beschikt, biedt u dat volop kansen om uw positie in de toekomst te verstevigen. De crisis zorgt in de foodbranche voor extra prijsconcurrentie, maar vermindert ook het risico dat nieuwe toetreders op uw markt komen, betekent dat concurrenten zich uit de markt terugtrekken en zelfs dat concurrenten failliet gaan. Kijk naar de voorbeelden: de overname van Schuitema duidt op een komende consolidatieslag. Jumbo wil naar eigen zeggen opnieuw en selectief meedoen in het overnamespel. Maar ook in de relatie tussen supermarkten en producenten vindt samenwerking op het scherpst van de snede plaats. Voorbeelden? Delhaize en Unilever hebben elkaar een paar weken het leven zuur gemaakt.

Wanneer u zich op uw belangrijkste afnemers of klanten, en op klantenloyaliteit richt, in uw kernactiviteiten investeert en acquireert, juist nú nieuwe producten en diensten lanceert of nieuwe markten betreedt, dan bent u voorbereid op de toekomst. En als uw directe concurrenten dat allemaal niet doen, bent u hun een stap voor. Met andere woorden, in turbulente tijden zijn ook in de foodbranche kansen te herkennen.

P.S.: Kijk ook eens op onze website, www.opportunities-in-adversity.com, voor de onderzoeksresultaten en maak als bezoeker gebruik van de mogelijkheid om via vragen uw eigen strategie te benchmarken met andere ondernemingen.