

FOOD RETAIL IN DE VS:

Walmart

Erik Hemmes van Erik Hemmes\Trade Marketing Services reisde door Texas en Oklahoma, en was in een vrij nieuwe Walmart, in de Texaanse stad Allen.

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

Waar moeten we mee beginnen als we over Walmart willen vertellen? 's Werelds grootste detailhandelsbedrijf, succesvolle éénformulestrategie wereldwijd (nou, bijna dan), uitvinder van het begrip 'every day low price' door een operatie-uitgangspunt van 'every day low cost'. De nazaten van oprichter Sam Walton behoren elk jaar tot de grote rijken in bladen als Forbes en

Fortune, terwijl het bedrijf tegelijkertijd duidelijk geen familiebedrijf meer is, maar een van de grote beursfondsen van de Dow Jones. Zoon Rob Walton van oprichter Sam is de huidige voorzitter van de raad van commissarissen.

Hoe moet je de formule omschrijven? Een A-merkendiscounter, een fullservice-supermarkt

en een non-foodwinkel... misschien moeten we wel stellen dat Walmart een Albert Heijn, een Nettorama en een Hema in één is. En daarbij: onnoemelijk groot. Een Walmart Supercenter in de VS kan 4.000 m² vvo zijn, maar ook wel 20.000. Aantal artikelen; dat is afhankelijk van die meters, uiteraard. Walmart zelf stelt dat het in zijn dc's artikelen heeft van op z'n minst 100.000 leveran-



Walmart; groot, een pakhuis. Daar is Walmart niet de enige in, maar het bedrijf spant wel de kroon in vvo's met zijn Supercenter. Erik Hemmes: "Actie-koelme-
ters op een kopstelling, aangekleed met 'oortjes' en een 'football'-veld voor de Dallas Cowboys."



lets waar je niet meteen aan zou denken bij een retailgigant als deze: agf uit de omgeving. Met bijvoorbeeld watermeloenen van deze telers, hier op de foto. Hemmes: "Wiggins Farms is op internet te vinden. Lid van de 'Texas Watermelon Association'. Watermeloen is een veelgegeten product in de VS, zeker in het zuiden. Ook bijzonder is de aandacht voor regionale producten of producten uit 'eigen staat', te zien aan 'Go Texan'. Vergelijkbaar met 'Buy British' in Engeland en 'Buy Irish' in Ierland."



De broodafdeling. Met al het brood voorverpakt, wat eigenlijk de traditie is in een Amerikaanse supermarkt. Europeanen vinden eigenlijk dat Amerikanen geen broodcultuur hebben. Die hebben ze wel, maar dat is nog een niche, voor speciaalzaken en voor een keten als Whole Foods Market. Hemmes: "Hier staan wél volledige Baxter-afbakovens in de winkel, wat illustreert dat Walmart in de winkel laat afbakken, maar je ziet helaas nergens versgebakken brood liggen."



De vleesafdeling. Met op die afdeling een demo. Van, zo te zien, een product uit een blik. We kunnen niet goed zien wat voor product.

Het ster-logo van Walmart wordt, zo blijkt, niet alleen bij de kreet 'every day low prices' gebruikt.

Hemmes: "Blikken met 'Cocina Latina', Spaans voor de Latijns-Amerikaanse keuken. Het lijkt op een vleesgerecht. Toen ik er was, was het eten nog niet klaar. Wel opmerkelijk, ik had geen demo verwacht in een Walmart. En ook niet zo'n recept uit een boek met de passende wijnen erbij, naast de demodame."



En dit is hoe we ons Walmart nog steeds vooral moeten voorstellen: eindeloze gangpaden vol dkw-varianten. Zoals Sam Walton ooit zei 'pile it high!', zo doet Walmart dat nog steeds. Hemmes: "Maar niet meer de cash-&-carry-aanpak van destijds: overzichtelijk gepresenteerd, in verticale meterpresentaties en met sfeerafbeeldingen van producten en mensen."

ciers. Daar zit dan ook Procter & Gamble bij, of Nestlé, Unilever, PepsiCo, die elk uiteraard weer tientallen verschillende merken en merkartikelen aan Walmart leveren.

De omzet van Walmart in 2012 was (omgerekend naar de dollar-eurokoers van eind maart) € 342 miljard. Die valt uiteen in twee segmenten: thuisland en buitenland. En in het thuisland valt hij nog eens uiteen in twee segmenten: Walmart en Sam's Club, de in de jaren tachtig gestarte warehouse club. Dat is te vergelijken met Makro in ons land, maar bij Sam's Club kunnen ook particulieren zonder Kamer van Koophandel-inschrijving een lidmaatschapspasje hebben. Hoe ziet die omzetverhouding er dan precies uit? € 342 miljard, waarvan:

- € 204 miljard

in het thuisland met Walmart, met 3.870 vestigingen (merendeels Supercenters, dan volgen de 'discount stores' met ongeveer 600 en dan Walmart-wijkwinkels of Walmart Express, met ongeveer 210 vestigingen, het marktaandeel van Walmart is 25%)

- € 97 miljard

in het buitenland met Walmart, en alle andere formules die niet in Walmart zijn veranderd (totaal ongeveer 5.650 vestigingen)

- € 42 miljard

in het thuisland met warehouseclubformule Sam's Club, met ruim 600 vestigingen.

De omzet van Walmart bestaat uit dus 60% Walmart VS, 28% Walmart internationaal en 12% Sam's Club in de VS. Hoe groot en hoe

international Walmart dan ook mag zijn, zelfs bij Walmart is de thuisbasisomzet nog groot; 72%.

Wereldwijd heeft Walmart ongeveer 10.000 winkels. In 27 verschillende landen. Maar: niet altijd onder de naam Walmart. In feite opereert Walmart met 69 verschillende formules dan wel winkelnamen. Een bekende voor ons, Nederlanders, is Asda, de nummer twee in Engeland (540 vestigingen). In China, Zuid-Afrika, Japan, etc., etc. komen weer andere namen voor. Zoals Seiyu in Japan, Trust-mart in China, namen die het gevolg zijn van een joint venture met een bedrijf in dat land. Het enige gemeenschappelijke, behalve dan de bezitter: every low price, every day low cost. Dat houdt in: geen acties in de zin van prijsverlagingen, maar elke dag dezelfde lage prijs.

Boven in deze koeling: Great Value, hét private label van Walmart als het om eten gaat. Verder grossiert Walmart in privatelabelnamen, Ol'Roy voor hondenvoeding (genoemd naar de hond van oprichter Sam Walton) tot Dr. Thunder voor frisdranken (inderdaad, één deur verwijderd van Dr. Pepper).



Zakken Tide in het schap met reclame op een schermje voor het merk. Tide is het wasmiddel van Procter & Gamble dat in ons land Ariel is. De haat-liefdeverhouding Walmart-Procter & Gamble is in de Amerikaanse branche legendarisch. Aan de ene kant ging de samenwerking ver: Walmart liet enkele Procter-managers op het hoofdkantoor in Bentonville stationeren, om hen als ploeg verantwoordelijk te maken voor een zo efficiënt mogelijke logistiek en voorraadbeheer van productie tot in het schap. Uit dit project werd 'efficient consumer response' geboren, een golf van samenwerkingsprojecten overal in de westerse branches. Aan de andere kant, Walmart kwam naderhand met een nieuw privatelabelwasmiddel en noemde dat grofweg Tyde. Toen waren de rapen wel gaar. Tyde is er niet meer...

Hemmes: "Die beeldschermjes zie ik in een Walmart op meer plaatsen. Heb ik bij andere formules niet zo gezien. Oogt geavanceerd voor het 'eenvoudige' Walmart." Dat klopt, inderdaad, Walmart heeft zich door de jaren heen wel geprofileerd als een voordeelformule die snel nieuwe technologie in gebruik neemt.



'Rollback': we zijn wéér goedkoper

'Rollback', met sterretje. Rollback is Walmart-terminologie en houdt in dat je kostenreducties terugvertaalt in prijsverlagingen voor de consument. Kenmerkend voor Walmart is dat het elke kostenreductie kan aangrijpen om prijsverlagingen door te voeren en die ook gewoon aan de klant in de winkel uit te leggen. Die 'rollback'-propaganda heeft Walmart ook in latere jaren de nodige populariteit opgeleverd, het is een uitleg die natuurlijk overkomt, of-ie nu waar is of niet.

We hebben het aantal van xxx vestigingen behaald: rollback.
 We hebben een systeem met vollere wagens: rollback.
 We hebben goedkopere verlichting gevonden: rollback.
 We hebben een betere afspraak met onze leveranciers: rollback.
 Het enige wat Walmart bij ons weten nog niet heeft gebruikt, is: we hebben inmiddels minder loonkosten: rollback. En 'we hebben een goedkopere ceo' is ook nog nooit gebruikt.



Voor de Amerikaan is 'pharmacy' net zo laagdrempelig als eten zelf. Je haalt het gewoon bij Walmart. En daar kun je ook de lijf testen, zoals je bloeddruk. Hemmes: "Gratis, wel te verstaan. Dit noemen ze de 'Life-Clinic Health Station'. Eén op de drie Amerikanen zou last hebben van hoge bloeddruk, meten is daarom relevant. Oorzaak? Het zal wel met het enorme overgewichtprobleem in de VS te maken hebben."



En prijsverlagingen die als permanent worden omschreven (laten we de discussie over stijgende grondstofprijzen even voor wat die is). Maar ook hier zien we weer afwijkingen, sommige buitenlandse Walmart-dochters prijzen wel degelijk af om extra klanten te trekken.

Maar die lage kosten dan? Die zijn er in het algemeen wel, het is wat Walmart de 'productivity loop' noemt, de productiviteitsspiraal. Die houdt in het kort in: met lage prijzen verdien je meer dan met hoge prijzen. Hoe zit dat? Met lage prijzen kun je net zo veel omzet maken als met hoge, want met lage zul je meer consumenten trekken of aan dezelfde consumenthoeveelheid meer volume verkopen, of beide. Gevolg: bij een hoger volume vallen de kosten, in procenten van de omzet, gunstiger uit, of dat nu inkoop, operatie of logistiek etc. is. Dat wil echter niet zeggen dat Walmart in alles een kostenleider is – hoewel de schaalgrootte daartoe aanleiding zou kunnen zijn. Walmart heeft geen Aldi-cultuur met een soort verbod op alle franje. De aandeelhoudersvergade-

ringen van Bentonville, in de staat Arkansas, waar Walmart zijn 'home office' heeft, waren jarenlang een dagenlang durend congres. Met het nodige eten en drinken tot ver in de avonden, grote feeststemming in 'feelgood'-sfeertje, je zou er zo maar de Amerikaanse Emile Ratelbanden kunnen tegenkomen. En dat kan niet voor niks zijn.

In de VS zelf is Walmart ook doorontwikkeld naar verschillende varianten. Het bekendste is Walmart, dan Walmart Supercenter (een extra grote Walmart), maar daarnaast is er ook de kleinere Walmart, in de naam Walmart Neighborhood Store, en je hebt een soort conveniencevariant, Walmart Express.

Als Walmart ergens mee begint, dat is het meteen ook nieuwswaardig, omdat de aanpak ofwel kolossaal is ofwel ingrijpend.

In de jaren tachtig startte Walmart met een logistiek netwerk met behulp van een satelliet, iets wat toen nog ondenkbaar was voor een winkelketen.

Walmart had genoeg schaalgrootte om de aankoopkosten van een satelliet te kunnen compenseren met de vermindering van out-of-stocks die het daardoor beter zouden kunnen bestrijden. Ander voorbeeld. Walmart was een keer het inkoopgedonder met Procter & Gamble zo beu dat het managers van Procter in Bentonville stationeerde, en die moesten de out-of-stocks maar verhelpen. En zie, de kostenverlagingen (door met name out-of-stockbestrijding) en de betere voorziening in de klantbehoefte werd een fenomeen: 'efficient consumer response', in de wandelgangen ecr genoemd, werd geboren. In de jaren negentig en begin 2000 werd ecr hét samenwerkingsmodel tussen supermarkten en leveranciers. Laatste voorbeeld. Afgelopen jaar had Walmart op eens het dochttertje @WalmartLabs, een bedrijf dat voortdurend sociale media volgt en beoordeelt om te kijken wat Walmart er zelf mee kan. In de retail is zo iets meteen nieuws. Omdat het Walmart is. Walmart doet ook iets wat Carrefour, Tesco, Ahold, Metro etc. ongetwijfeld met argusogen



Deze enorme homp vlees kun je zo kopen, voor 35 dollar. Thuis verder verwerken tot kleinere hompen dan maar? Of komt het omdat we in Texas zijn, dat ze niet op een kilootje meer of minder kijken? We mogen hopen dat een obese Amerikaan begrijpt dat dit niet zijn dagrantsoen is. Hemmes: "Biefstuk van de lageborstpartij, weegt ongeveer 7,5 kg en kost € 3,73 per kg. Daar betalen we in Nederland minstens vijf keer zo veel voor."



In de Nederlandse branche is er nog flink discussie over spiegelen en presenteren in karton. 'Shelfready packaging' heet dat in termen van GS1 en in ons land heeft Ahold-bestuursvoorzitter Dick Boer al eerder de komst hiervan aangekondigd. En hier zien we het in de praktijk. Fabrikanten hebben ervoor gezorgd dat hun candy bars, die hier uiteraard echt niet meer gespiegeld liggen, een omverpakking hebben met duidelijke merksignalering. Wat ook opvalt hier; de prijs per eenheid staat op de omverpakking van de fabrikant, niet op een schapsticker van Walmart. Is dit nou shelfready packaging of niet? Hemmes: "Dit is in elk geval geen standaard-opstelling, maar actiemeters in de loop naar het Halloween-feest."



President Obama mag dan nog zo fel voor andere wetgeving pleiten en knokken, in deze Walmart koop je gewoon een semi-automatische vuurwapen, zoals dit hier. Ziet er als een vrij compleet setje uit: demper, vizier etc. En verderop, achter een gesloten kast, liggen de kogels. Echte Amerikaanse A-merken als Winchester en Remington, maar ook een bekend Duits merk als Luger. We zien zo even geen privatelabelkogels... noem 's wat, 'Great Shot', 'Dead Roy'? Hemmes: "Ja, ik begrijp de spotlust, maar de munitie ligt achter slot en grendel, dat kun je niet zomaar in je winkelwagentje leggen. Munitie is trouwens niet goedkoop, 16 tot wel 30 US-dollar voor een doosje. Ex 'sales tax.'"



Eigenlijk vanzelfsprekend dat als je zo groot bent als Walmart, er ook onderdelen als een opticien bijkomen. (Ook handig voor vuurwapenklanten die bijziend zijn, zo maak je de klant voller.) Hemmes: "De prijzen liggen hier tussen Specsavers en Pearle in."

volgen. Het opent winkels in Afrika. En wat nog belangrijker is: Walmart vertrekt niet na zo veel jaar, het blijft het volhouden in die grote, nieuwe, opkomende landen. Laat Rusland dan voor Carrefour en Auchan zijn, en laat Tesco lekker lachen omdat Walmart zich heeft teruggetrokken uit Zuid-Korea. En laat Aldi, Lidl en Metro maar lachen omdat Walmart zich terugtrok uit Duitsland. Walmart zit in India, kom daar maar 's om, want alle Indiase regeringen hebben jarenlang de komst van buitenlandse grote detailhandelaars tegengehouden. Het zit in China. In Brazilië. Allemaal landen waar andere grote retailers hun tanden op stuk hebben gebeten. Alleen die? Nee. Argentinië, Chili, Mexico, Canada... het zit sinds twee jaar in Zuid-Afrika. En vandaaruit is het Ghana, Lesotho, Botswana, Nigeria, Namibië, Mozambique, Tanzania, Uganda en Zambia binnengelopen.

Praten we over Walmart, dan praten we over de hoogste detailhandelsboom, die daarom ook veel

wind vangt. Daarom moeten we het hier ook hebben over de voortdurende strijd die Walmart voert met zijn eigen identiteit. De identiteit begint met Sam Walton, de man die na verschillende mislukte pogingen in de detailhandel een soort dollar store opent in 1962 en daar zulke lage prijzen bij hanteert dat andere winkeliers er minzaam om glimlachen. Als je zo goedkoop moet verkopen, is er is iets niet goed in je winkel. Pakweg vijftien jaar later is Walmart marktleider in food en staat het op het punt om non-foodretailers als K-mart en Sears van hun plaats te stoten. Onder die enorm ambitieuze Sam Walton is het bedrijf eigenlijk vooral bezig een prestigieuze innovatieve formule te worden, niet qua winkel, maar qua operatie. Walmart is een formule geworden waar niemand aan voorbij kan gaan. Ook in de branche niet. Voorheen was goedkoop verkopen een teken van zwakte, na Walmart's opkomst is goedkoop verkopen een teken van kracht. Als daar maar een efficiënt lopende organisatie achter zit. De in-

vloed van Walmart op bijvoorbeeld Jumbo in ons land kan niet snel overdreven worden. Ook de ingrijpende ommezwaai van Albert Heijn in 2003 mag niet los worden gezien van wat Walmart jaren eerder in de VS al had gedemonstreerd. Sam Walton en zijn navolger David Glass en daarna Lee Scott hebben een van oorsprong haveloos winkeltje tot nieuwe standaard opgestuwd en tegelijk dat haveloze formuletje uitvergroot tot reuzenwinkels. De concurrentie zou op de knieën moeten. En dat werd werkelijkheid. Maar wat Walton, Glass, Scott en de hunnen niet konden voorzien, is de niet aflatende kritiek die Walmart te verduren zou krijgen, vooral vanaf de jaren negentig. Wie zo groot wordt, en dan ook nog met zo'n agressieve expansiedrift, krijgt maatschappelijke kritiek te verduren op tal van andere punten. In de jaren negentig verdween de afstand tussen maatschappijkritiek en het bedrijfsleven. Met name in de VS werd niet de inrichting van de samenleving een punt van kritiek, maar ook het consumentisme zelf: consu-



Ja, Hollandse waar in deze Walmart: echte fietsen. Hemmes: "Kijk eens naar de modellen, zeer bij de tijd! Zo'n fiets kost bij ons drie tot vier keer zo veel. Knap dat ze dit voor € 122,- ex. btw aanbieden, en die 'sales tax' is ook maar 7%. Laat AH dit maar eens hiervoor verkopen. Of moeten we dan bij Lidl zijn?"



En dit is hoe we ons Walmart nog steeds vooral moeten voorstellen: eindeloze gangpaden vol dkw-varianten. Zoals Sam Walton ooit zei 'pile it high!', zo doet Walmart dat nog steeds. Hemmes: "Maar niet meer de cash-&-carry-aanpak van destijds: overzichtelijk gepresenteerd, in verticale meterpresentaties en met sfeerafbeeldingen van producten en mensen."

menten werd opgeroepen met de portemonnee te stemmen.

De kritiek – in willekeurige volgorde – vanaf dat moment: uitbuiting door goedkope arbeid, zowel in arme landen, bij de toeleveranciers, als onder het eigen personeel dat nauwelijks een ziektekostenregeling van Walmart zelf kan betalen en zijn toevlucht moeten nemen een soort ziektekostenbijstand. Walmart werd verder flink bekritiseerd over zijn omstrede interne heksenjacht op vakbondsmensen.

Naderhand kwam erbij: de 'big boxes' die het openbare landschap verlelijken. Daarna: de lelijkheid van Walmart zelf, in die zin dat de retaildiversiteit van stadjes eraan onderdoor ging. Te vergelijken met wat in ons land 'de verblokkering' in de hoofdwinkelstraten werd genoemd. Of, zo men wil, het 'te veel blauw' op de gevels (te dominant AH).

Nóg een vorm van kritiek: ongelijke betaling en ongelijke kansen voor vrouwen ten opzichte van mannen. De hardste vorm van kritiek: Walmart als vernielers van een vrije markt. In de VS, daar waar de vrije markt het meest wordt gewaardeerd? Ja. Walmart is zo groot en kan zo lang prijsbeuken dat geen enkele particuliere onderneming hiertegen opgewassen is. Juist ook

de voorstanders van marktwerking en vrije markt vonden Walmart te groot worden. Let wel, als de omzet van Walmart het bruto binnenlands product van een land zou zijn, zou Walmart-land het 23ste land ter wereld zijn. Amerikanen kregen in de media mensen te zien die als ondernemer eraan gingen en die als personeelslid van Walmart verder moesten – tegen een karig loontje. En zo ontstaat er een trend dat in sommige gemeenten en stadswijken burgers tegen de komst van een Walmart protesteren. Er ontstaan anti-Walmart-documentaires als 'The high cost of low prices', er komen boeken als 'How Walmart is destroying America (and the world)' en 'In Sam we trust' (een ongeautoriseerde biografie, van Sam Walton als de man die aandeelhouderswaarde en klantwaarde zo vooropstelt dat elke andere maatschappelijke zingeving daarvoor moet wijken).

En zodoende is Walmart langzaam maar zeker een formule geworden die voor de Amerikanen het 'poor man's paradise' wordt: de formule voor de consumenten die niet over al die maatschappelijke gevolgen wil nadenken maar alleen zijn budgettaire hachie moet redden. Terwijl de beter gesitueerde Amerikaan Walmart links laat liggen. Zoals Aldi? Nee, dat is het 'm juist. In Nederland

is Aldi eerst een formule waar de rijkere niet gezien wil worden, totdat no nonsense opgedoet. In de VS is Walmart, zeker op het platteland, meteen geliefd. Pas later wordt Walmart een beladen formule – hoewel we het natuurlijk ook weer niet moeten doen voorkomen alsof elke hoger opgeleide Amerikaan nadenkt over dat alles als hij boodschappen doet.

In de laatste jaren heeft Walmart volgens velen een enorme ommezwaai gemaakt. Walmart komt met allerlei voornemens naar buiten, over een zo duurzaam mogelijke logistiek, over salarissen, arbeidsomstandigheden, over vrouwen versus mannen, o, wat gaat Walmart om. Er wordt nagedacht over een zo duurzaam mogelijk aanbod eten en drinken... geen obesitasvoer. En denk ook aan het Sustainability Consortium dat in Den Haag zetelt: denktank voor een zo duurzaam mogelijk supermarktassortiment. Initiatief van Walmart, dat er zelf lid van is.

Er wordt ook nagedacht over de afhankelijkheid van leveranciers: wie voor meer dan 20% van zijn omzet van afnemer Walmart afhankelijk dreigt te worden, krijgt van Walmart de opdracht juist meer te diversificeren!

Maar daarmee is Walmart nog niet zomaar van zijn reputatie van grote retailstoomwals af. ■