

## FOOD RETAIL IN DE VS:

# SuperTarget

Erik Hemmes was in allerlei super- en hypermarkten in Texas en Oklahoma. En schoot plaatjes dat een lieve lust is. Deze maand: SuperTarget.

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

Op zijn reis door Texas en Oklahoma was Erik Hemmes van Erik Hemmes/Trade Marketing Services ook in deze Super Target, in de Texaanse stad Allen.

Super Target is de supermarktformule van Target, het op een na grootste detailhandelsbedrijf van de VS. De grootste, zeggen we niks nieuws mee, is Walmart. Target is niet zo bekend in Nederland, omdat het niet buiten Noord-Amerika opereert. Sterker nog, pas dit jaar begon de formule Target met zijn eerste grensoverschrijding: de vestigingen van het in Canada overgenomen Zellers worden tot een Target omgebouwd. Ondanks die aanwezigheid in maar twee landen werd Target wel wereldwijd bekend door een voorval dat inmiddels 'legendarisch' is onder alle bedrijven die nadenken over klantendata, 'big data' en privacy: een meisje van 12 of 13 jaar kreeg een keer een felicitatiebrief van Target vanwege haar zwangerschap. Target had haar aankooppatronen nagelopen in de klantendatabase, zoals het bij ve-

*De ingang. SuperTarget is een Target met daarbij een supermarkt van Target, te vergelijken met aartsrivaal Walmart en z'n Supercenters. Kijk s.v.p. even mee naar de plattegrond: als u bedenkt dat het groene supermarktdeel ongeveer de afmetingen heeft van een Albert Heijn XL, nou, dan weet u het wel.*

len doet, en concludeerde dat deze klant typische zwangerschapsproducten aan het kopen was. En wat gebeurt er dan automatisch in de systemen van Target? Klant nummer 6.985.437 moet een kaartje krijgen, zegt het systeem tegen de mensen.



*De agf-afdeling is ruim afdoende, alleen zou je bij een grote supermarkt als deze ook een grotere agf-afdeling verwachten. Verder zijn ook de andere versafdelingen beperkt. Dé uitzondering daarop: een afdeling waar kant-en-klaarmaltijden worden gemaakt. Hemmes: "Je kunt hier ook bestellingen doen."*

*Maar dan nog, veel vers is zelfbediening, afdelingen met bediening zijn er verder nauwelijks. Vlees is geheel in z.b. Personeel is eigenlijk vooral kassapersoneel. Wat dat betreft is zo'n SuperTarget een heel verschil met de 'farmers' market'-achtige formules die we hiervoor in deze reeks hebben gehad.*

*En: het is er rood, overal. Enorm rood. Formulekleur, jaja, snappen we allemaal wel, maar tsjongejonge, wat is het er rood.*



Dus er gaat een felicitatiekaartje naar de klant. Het vervelende was alleen dat het meisje de zwangerschap thuis, aan pap en mam, nog niet verteld had. Met als gevolg dat een kwade vader enkele dagen later een bedrijfsleider hierop aanspraak. Wat zitten jullie mijn dochter met stomme post te bestellen! Een paar dagen later was hij er weer. Om zich te excuseren tegenover de bedrijfsleider voor zijn verontwaardiging; zijn dochter bleek inderdaad zwanger. Bijzonder: de vader excuseerde zich nog netjes. Toen de media hier echter lucht van kregen, wist Target niet waar het blijven moest. Een icter van Target stond met zijn LinkedIn-foto op bijvoorbeeld op de Forbes-site: met commentaar in de trant van 'kijk, mensen, dit is 'm'.

Target is van huis geen supermarkt, maar een warenhuis zoals je ze hier niet echt hebt. Zoals Walmart dat ook is... Target biedt eten en drinken, huishoudelijke artikelen, kleding, woninginrichting, speelgoed, tuinartikelen, elektrische apparaten (het woordje 'enzovoort' is wellicht de beste omschrijving van het onoverzienbare aanbod) en is een kruising tussen Blokker, Gamma, Hema, Mediamarkt, Action en een supermarkt, maar uiteraard naar 'onze maatstaven' altijd op een groot vvo en met flink veel artikelen per winkel, zoals we dat van de Amerikaanse detailhandel kennen. Target behaalde in 2012 € 54,2 miljard omzet.





Daar waar andere formules vaker hun eigen horecavoorziening hebben, gebruikt Target die van andere: de bekende namen. Elke supermarkt in een SuperTarget heeft een Starbucks voor de koffie en thee en er zijn er ook veel die een Pizza Hut hebben. Let wel, de horecavoorziening van Target is dus een fastfoodformule.

Hemmes: "Ook dat kun je vergelijken met Walmart, want die heeft - in de VS althans - McDonald's doorgaans als horecavoorziening. Trouwens, in ons land zie je iets soortgelijks: Makro heeft La Place in huis."



We zeiden het al: een behoorlijk contrast met de andere vooral farmers' market-achtige formules uit de reeks Texas en Oklahoma: ook hier bij het vlees zien we noch slager, noch ander vleesverwerkend personeel. We zien 'ter compensatie' wel een groot bord waar twee ouderwetse slaggers op afgebeeld zijn, Sutton en Dodge. Dat is het vleesmerk van Target. Er bestaat geen meneer Sutton en geen meneer Dodge, het is een bedenkfel, google de naam en je komt meteen op internetberichten die dat melden. Zo rond 2005 pakten veel Amerikaanse supermarktketens uit met een eigen merk kwaliteitsvlees, van Walmart tot Safeway tot Food Lion, en ook Target deed meteen mee aan deze branchetrend.

Dat is een flink stuk minder dan de bijna € 350 miljard jaaromzet van Walmart, maar die komt voor een fors deel uit het buitenland. Target heeft ongeveer 1.900 vestigingen: zo'n 124 in Canada, de resterende 1.780 in de VS. Dan hebben we niet over de SuperTargets, maar alle Targets. Slechts een klein deel is nog maar een Supertarget: 250. En in Canada vindt de consument alleen nog maar Targets, geen SuperTargets. Van de andere kant is het ook weer niet zo dat alleen een SuperTarget eten en drinken van Target biedt. Van de totale omzet van Target komt 20% op rekening van supermarktartikelen.

Is Target groot? Enorm. Dan hebben we het niet over de schaalgrootte van het bedrijf - o, dat mag

er uiteraard ook zijn - maar over de omvang van een Target. Illustratief? Target is een landelijke speler in de VS. Met in alle staten een of meer vestigingen. Alle staten? Nee... een nogal klein staatje bleef zich verzetten tegen de joekel met de rode schietschijf als logo. Vermont. Want daar wonen een soort Asterix en Obelix als het om Target en Ikea gaat: willen we niet, te groot. Echt waar, Target zit in Alaska, Hawaï, maar Vermont komt het maar niet in. Vermont wordt gekenschetst als 'the green mountain state', en daar wordt het grote bergachtige en bosrijke landschap mee bedoeld, maar dat niet alleen. In Vermont wonen vrij veel ouderen die vroeger hippie waren en nog steeds geldt Vermont als een staat waar het grootkapitaal moeilijk aan zijn gerief komt.

Ondanks het feit dat die ex-hippies inmiddels behoorlijk welvarend zijn geworden en huizen hebben die groot genoeg zijn om vaak in te verbouwen, verven etc. Het kan best; Walmart zit er, Kmart, Best Buy, Costco, maar Target en Ikea komen er niet in daar. Te groot, zeggen bestuurders van de staat, de regio of de stadjes aldaar. Te lelijk. Ontsierend voor landschap en gemeenschap... Target heeft herhaaldelijk te kennen gegeven graag in Vermont te willen beginnen.

Waar komt dat Target eigenlijk vandaan? Het was jarenlang een dochteronderneming van detailhandelsbedrijf Dayton.

Laten we eerst maar eens teruggaan naar onge-



Geen stenen wanden bij SuperTarget, geen houten stellingen bij de versafdelingen, geen natuurlijke materialen die de winkel stijlvol of sfeerful maken. Alles is plastic, kunststof en de rekken zijn veelal van metaal. En al het eten is eigenlijk net zo goed van plastic en kunststof voorzien, want: bijna allemaal voorverpakt (op het fruit na dan, allemaal los gepresenteerd).

Dit is ook zo'n formule waar je totaál niet hoeft te rekenen op enige aandacht voor ketenkwesities; waar komen de spullen vandaan, wie heeft ze gemaakt/geteeld, hoe werkt Target met hen samen en dat soort vragen.

Maar om het niet helemaal tot een 'poor man's store' te laten verwateren zoals Walmart dat bijvoorbeeld was, of nee, eigenlijk nog is, grossiert SuperTarget in versierselen en decoratieve beelden die dkw, diepvries en vers moeten opfleuren. Aan de koven van deze SuperTarget stikt het van de borden lekker eten en de gelukkige mensen. SuperTarget is daarmee duidelijk nog steeds het tegendeel van wat Jumbo Foodmarkt is, of Eataly. Of een Whole Foods Market.





Als we mogen concluderen dat SuperTarget naar moderne, Europese retailmaatstaven behoorlijk 'old school' is, dan moeten we wel meteen ook wijzen op het sterke punt van de formule: prijscommunicatie. Target is met zijn SuperTargets voor veel traditionelere supermarkten natuurlijk een killer, net als Walmart met z'n Supercenters. En het is aannemelijk om te denken dat een SuperTarget en een Walmart Supercenter elkaar in één marktgebied behoorlijk in de weg kunnen zitten als ze niet al te ver van elkaar verwijderd zijn. Bij SuperTarget 'duwen' de actiekoppen de klant van het ene prijsvoordeel naar het andere: nu eens met 'limited time only', een variant van op = op. Dan weer met 'clearance'. Ook een variant van op = op, deze artikelen gaan kennelijk uit het assortiment. De andere twee beelden illustreren nog beter waar Target/SuperTarget voor staat. Want kijk, daar is de bullterriër weer. En daar vertelt Target over zijn prijsbeloften. Waarom een bullterriër? De schietschijf is het logo van Target, al jaren - een logisch beeld, gezien de naam van de formule. Schietschijf heet echter 'bull's eye' in het Engels, vandaar de verschijning van dit beest, met ook nog eens een schietschijf op zijn oog. Je zou een stier verwachten, maar Target heeft kennelijk gekozen voor deze bullterriër, bekend om zijn lettelijke vasthoudendheid als-ie eenmaal ergens zijn tanden in heeft gezet - en een bullterriër is nog altijd een vriendelijker soort dan zijn agressieve hybride familielid pitbullterriër. Target wijst de klant op een voor ons originele manier op het voordeel. Bij het ene voorbeeld zegt SuperTarget voortdurend de prijzen van maar liefst 25.000 items bij de concurrentie te volgen. De tweede vinden we het origineelst: 'one-stop-shopping helps you save time, money and all of that driving around'. Met ander woorden: 'koopjesjager (en daar heb je er best veel van in de VS!), stop met al die kilometers verrijden van de ene naar de andere winkel, en koop gewoon hier. We zouden bijna zeggen: een consumer insight, aan de consumer verteld.

veer 1900. Ene George Draper Dayton, kleinbankier en streng presbyteriaan, krijgt een stuk land aangeboden van de kerk uit zijn wijk in Minneapolis (in Minnesota). De grondprijzen zijn in een vrije val beland, de kerk wil ervan af en vraagt hem om het te kopen voordat het nog minder waard wordt. Dayton koopt het, en vraagt een andere bankklant van hem, een detailhandelaar, om naar dat nieuwe stuk land te verhuizen. Dayton laat een gebouw met meer verdiepingen bouwen, daar komt die detailhandelaar als huurder in. Als dat gedaan is en na enkele jaren die detailhandelaar ermee stopt, besluit Dayton ook die winkel

over te nemen. En zo is bankier Dayton eerst onroerendgoedexploitant Dayton geworden en nu opeens retailer Dayton, van de 'formule' Dayton Dry Goods, die hij maar zo genoemd heeft. Dat gaat zo goed, dat de zonen van Dayton als retailer voortgaan en naderhand ook de neven. Zij laten de strikte anti-alcoholbeperking van hun streng-presbyteriaanse vader en oom los, voegen panden toe, starten een soort lowcost-operatie en beginnen zelfs met een winkel waar andere winkels van andere retailers aan worden toegevoegd; en dat allemaal onder één dak - 'het winkelcentrum' is geboren. Die eer komt dus op naam van

de Daytons. In 1962 starten ze een kruising tussen een 'variety store' (soort Action) en 'discount store' (soort Aldi), die Target werd genoemd. Wel veel van bepaalde categorieën, maar niet alles wat je in een warenhuis kunt vinden, daarom wordt de winkel ook 'Target' genoemd, in de betekenis van 'doelgericht aanbod'. Het loopt aanvankelijk niet, maar na drie jaar tekenen de eerste winststromen zich af. Daarna nemen de Daytons andere discount stores en werkelijks van-alles-en-nog-wat over dat het een lieve lust is, winkels van Minnesota tot Florida tot Californië, maar wel met het zwaartepunt in de staten in het midden van de VS en verder in



We willen toch even op die vloer wijzen; glimmend en smetteloos als een ziekenhuis in de jaren zeventig. En dus ouderwets. Mooi? Smaken verschillen, zeggen we dan maar. Hemmes: "Net als in Nederland zie je in de VS supermarkten inderdaad steeds meer voor doffe, natuurlijker vloeren kiezen."

'Great wine. Great prices.' Dat is vaak ook de manier waarop Target overall in de winkel communiceert. Het doet sterk denken aan Dirk/Bas/Digros nieuwe stijl (we bedoelen; vanaf de pilot-Dirk in Amersfoort). Waar Dirk/Bas/Digros 'lekker pilsje, lekker prijsje' zegt bij de bierpresentatie, gebruikt ook Target zo'n korte kreet, die uit twee informatiedelen bestaat, de eerste wijst op de kwaliteit van het product, de tweede op de aantrekkelijke prijs.

Dé pay-off van Target is: 'Expect more. Pay less.' En in de winkel kom je kreten tegen als 'All you crave. Priced to save', 'Delicious meals. Incredible deals', 'Tasty food. Tasty prices', 'Thick on quality. Lean on price'. Die laatste is eigenlijk de veruiterlijking van de prijs-kwaliteitcommunicatie.

Hoewel je er ook weer uitzonderingen op hebt, zoals 'Love you save? You're getting warmer', bij de broodjes. En: 'elke dag lage prijzen. Ook in een schrikkeljaar' - je moet er maar op komen.







Ook deze uiting is een goed bedachte, hij attendeert de consument erop dat-ie niet bedot wordt. 'We hebben een nieuwe verpakking, maar het is dezelfde hoeveelheid gebleven'. Goeie kreet om consumentenwantrouwen bij verpakingsveranderingen weg te nemen - denk aan de vele 'het is nu veel minder voor dezelfde prijs!'-opmerkingen op blogs en internetfora.



Koffie van Dunkin' Donuts. Dat is een koffie-en-donutketen uit de VS (koffie, thee, doughnuts, bagels etc.), te vergelijken met in ons land Bakker Bart en Délifrance, maar dan meer gericht op zoet dan hartig. Was vroeger van Allied Domecq, daarna van investeerders als Bain en Carlyle en die brachten het naar de beurs vorig jaar. Moedermaatschappij Dunkin' Brands omvat de keten Dunkin' Donuts en ijssalonketen Baskin-Robbins, maar tegelijkertijd is Dunkin' Donuts een merk geworden voor thuisverbruik, zoals bij dit koffiepak te zien is. Het is daarmee eigenlijk een grote concurrent van Starbucks. Deze koffie heeft een pompoensmaak. We vermoeden dat dit vooral als smaakmakertje voor het Halloween-feest bedoeld is, want koffie met pompoen, mwoah...

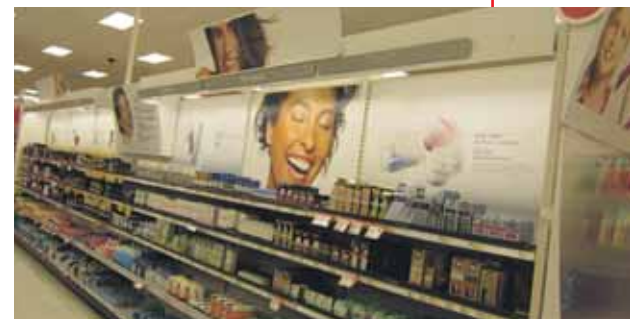
die staten waar veel Amerikanen wonen. Die discount stores zijn dan als paddenstoelen de grond uit geschoten, bedenk dat in 1962 ook Sam Walton met zijn Walmart is gestart, maar 1962 is ook het startjaar van Kmart, J.C. Penny etc. Die discount stores doen het allemaal niet zo goed, vergelijk het maar met de tientallen of honderden internetsites voor schoenen die we vandaag allemaal kunnen bezoeken en elkaar in de weg zitten op het net. De groten van vandaag doen het ieder op hun manier: Sam Walton van Walmart koopt een vliegtuigje, leert vliegen (hij was trouwens bijna



verongelukt - wat als...?) en zoekt vanuit de lucht naar braakliggende terreinen aan de rand van stadjes. De Daytons kopen bestaande retailers over voor een habbekrats. En zo groeit Target uit tot een reus in de Amerikaanse detailhandel. Target is aanvankelijk nog een dochter van het bedrijf Dayton, maar wordt allengs zo groot dat het bedrijf wordt omgedoopt in de naam van die dochter, het huidige Target Corporation. En nou even terug naar die SuperTargets. De Daytons zien ook dat de Waltons iets meer met eten en drinken gaan doen. Walmart biedt al vanaf de start een mix van food en non-food (Target ook), maar start in 1980 met Walmart Supercenter, met aparte ruimte voor een groot assortiment dat met ons 'supermarktassortiment' vergeleken kan worden - nou ja, voor zover 50.000 items vergelijkbaar is... De Daytons kijken die kat eerst uit de boom. Om dan toch ook maar weer de Waltons na te doen. En die noemen het SuperTarget. Net als in een Walmart Supercenter is de supermarktruimte een integraal onderdeel

Reclame voor de 'Red card', de klantenkaart van Target. Ook subtiel verwoord: 5% korting, vandaag en alle andere dagen. 'Altijd korting' krijgt hier een heel directe dimensie, door het op te splitsen in alle dagen en vandaag zelf. Maar het is ook weer een gemiste kans, die we bij Target niet hadden verwacht: je kunt op dit bord niet zien wat al die afprijzingen van de formule voor jouw portemonnee inhouden als je die klantenkaart hebt. Dat zal bij Target vast wel goed zitten, maar het is niet duidelijk.

Nee, klanten die zich met CO2-uitstoot bezighouden, verleid je hier niet mee: 'sponsor van Target racing', aldus de schaphanger bij de PepsiCo-frisdrank Mountain Dew. Target is de hoofdsponsor van het Indycar-raceteam van Chip Ganassi (u kende hem niet? wij ook niet). En Target is ook niet gek, dat vraagt op zijn beurt aan leveranciers om mee te doen, bekend patroon van geen dozen schuiven maar geldstromen schuiven. (Erik, nou hebben we Frits van Eerd natuurlijk wel weer op een idee gebracht. Want die Dakarvrachtwagen, daar hoeft natuurlijk niet alleen de naam Jumbo op te staan. En dan vindt de rest van de familie het ook goed.)



Kruispunt tussen food en non-food in een Target met een supermarktonderdeel erbij is de cosmetica-afdeling, waar de mooie vrouwen je in alle soorten en maten toelachen.

in een SuperTarget, maar - lezen we op de site van Target Corporation - een SuperTarget heeft een afzonderlijke in- en uitgang. Dat is trouwens bij deze SuperTarget, waar Erik Hemmes rondliep, weer juist geen sprake van. Vandaag de dag omvat een SuperTarget niet alleen enorm veel eten en drinken, maar ook vaak genoeg een Starbucks, een Pizza Hut, een Taco Bell, een drogisterij-afdeling, fotozaak, opticien en een filiaaltje van een bank, zoals Wells Fargo. Net als bij een Walmart Supercenter moeten we bij SuperTarget niet aan zomaar een supermarkt denken. Een SuperTarget omvat ook gerust zo'n 10.000 m2 vvo of meer. Waarom is Target populair? Door van alles en nog wat: lage prijzen. En door lage prijzen. En ook door lage prijzen. En ze hebben in de ogen van de gewone Amerikaan kennelijk een goeie kwaliteit voor die prijzen. En ze hebben een stevige klantenkaart, zo'n beetje op Tesco-niveau, dat wil wel. En uiteraard een omvangrijke 'multi-channel'-marktbenadering. Het is een ouderwetse prijsformule die modern communiceert. Dat is ook aan de foto's te zien. ■