

Food retail in Londen, een reeks formules met beelden van Erik Hemmes. Deze maand: Sainsbury.

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



Een Sainsbury in de west-Londense wijk Alperton. Met de typische torenvormige bebouwing die welhaast alle Tesco's en Sainsbury's etc, nog altijd hebben.

FOOD RETAIL IN LONDEN

Sainsbury

Vorige maand zijn we begonnen met een reeks formules in Londen, met beelden en impressies van Erik Hemmes (van Erik Hemmes/Trade Marketing Services). We trapt af met een kleine keten die vooral ook geen supermarkt is: bakkerij Poilâne, met beroemd brood en een bedrijfsge-schiedenis die ver buiten de grenzen bekend is. Deze maand vervolgen we met Sainsbury. Erik Hemmes bezocht twee Sainsbury-vestigingen: een grote, in de wijk Alperton (westen van Londen), en een Sainsbury Local, in hartje Londen. Die laatste ligt op een steenworp afstand van het Sainsbury-hoofdkantoor in de Londense wijk Holborn, en geldt vermoedelijk als het nieuwe Sainsbury Local-gezicht.

Sainsbury behoort in het Verenigd Koninkrijk tot de grote vier, met Tesco, Asda en Morrison.

Die hebben bij elkaar zo'n 70% van de markt, met slechts weinig ruimte voor spelers als Waitrose, Whole Foods Market, Co-op, Nisa etc. In een decennialange ontwikkeling van consolidatie hebben deze vier partijen concurrerende formules als Somerfield, Gateway en Safeway overgenomen. Marks & Spencer is verder ook wel een grote knaap, maar dat is een mix van eten en drinken en kleding en de vestigingen vinden we vooral in grote steden, het is een soort warenhuis, maar dan beperkt tot twee categorieën (met nog een variant als Marks & Spencer Simply Food, vestigingen met alleen eten en drinken). Sainsbury heeft momenteel een marktaandeel van 16,6%. Daarmee is het de nummer twee, na Tesco (29,7%). Derde is Asda, dat met 16,4% dicht bij Sainsbury zit. Nummer vier is Morrison (10,8%), dan volgen Co-op (6,3%), Aldi (5,6%), Waitrose

(5,2%) en Lidl (4,4%). Dat zijn cijfers van retail-onderzoeksbureau Kantar en het zijn markt-aandelen die gemeten zijn in het derde kwartaal van vorig jaar. Wat er het meest aan opvalt: Aldi en Lidl samen 10% - dé grote verandering in de Britse supermarktsector van de laatste jaren. Aldi en Lidl waren er al jaren, maar lange tijd leken Tesco en de rest de discounters met gemak van het lijf te houden. Maar sinds de financiële crisis hebben Aldi en Lidl enorme sprongen gemaakt. Tesco, Sainsbury, Asda en Morrison hebben het daar zwaar mee. Ze hebben ieder zo hun eigen problemen. Tesco is de grote verliezer van de afgelopen jaren, de prestigieuze marktleider heeft opvolgingsperikelen gekend en lijdt aan een geschonden imago sinds het najaar 2014 te mooie cijfers had voorgeschoteld. Tesco is ook zijn imago van alleskunner kwijt. Morrison was terug



Hemmes: "Veel hulpmiddelen voor de mindervaliden en veel uitleg ook daarover."



Helaas is dit nog steeds de praktijk van alledag in de Britse supermarktsector. Rechthoek-rechtaanwinkels. Systeemplafonnetje. TI-buisje. Erg wit en daardoor erg bleek en sfeerloos. Hemmes: "Het begrip 'actie' is hier vervangen door 'Great Prices'; goeie keuze, helder en eenvoudig."



De rol van non-foodretailers als Hema is in het Verenigd Koninkrijk min of meer overgenomen door de grote vier: Tesco, Sainsbury, Asda en Morrison (op Marks & Spencer en John Lewis na dan).

aan het komen van een crisis in het bedrijf, maar Aldi en Lidl hebben dat een halt toegeroepen. Asda, de Walmart-dochter, was aan een gestage opmars bezig, uiteraard ook met lage prijzen, maar is op dat punt ingehaald door de discounters en heeft de nummer-twee-positie die het in eerdere jaren van Sainsbury overnam, vorig jaar weer aan Sainsbury moeten laten.

En daardoor doet Sainsbury het in vergelijking met de andere drie zo slecht nog niet. Sainsbury was ooit de duidelijke marktleider in het VK. Zo'n beetje het Albert Heijn van Engeland, vóórdat je kon zeggen dat Tesco het Albert Heijn van Engeland was. Eigenlijk was Sainsbury het AH van dat land als je aan formuleprestige denkt, naderhand werd Tesco dat, maar dan vooral als je aan bedrijfsomvang en buitenlandse operaties denkt.

Die positie van marktleider was zorgvuldig opgebouwd. Even wat geschiedenis: John James Sainsbury en zijn vrouw Mary Ann startten in 1869 in Holborn een winkel met vooral vlees en zuivel, en pas later houdbare artikelen. Sainsbury deed een paar dingen heel goed: hij zorgde altijd voor een prijsalternatief in de vorm van een merk van het huis, de winkel en het personeel oogden chique, mooi en verzorgd en tijdens de fase van uitbreiding zorgde hij voor een enorme winkelgelijkenis; van pui tot binnenkant werd een Sainsbury overal in Londen herkenbaar. Sainsbury groeide maar door, nazaten van de oprichter besloten in



Een grote Sainsbury heeft toch weinig versafdelingen; bijzonder is wel deze samenvoeging van vis en vlees in bediening. Deze dame is daardoor zowel slager als visspecialist. In hoeverre dat geloofwaardig overkomt bij de Britse consument, geen idee. Maar 't is altijd meer dan gewoon z.b. Hemmes: "Het is in elk geval niet onlogisch als je bedenkt dat consumenten voor het eten altijd voor vlees of vis kiezen. De vleesafdeling en de visafdeling zijn ieder afzonderlijk nogal klein, maar bij elkaar krijgt het meer 'smoel'. En je kunt als keten de bediening efficiënter laten opereren."



Verderop naast vlees en vis: maaltijden, maaltijdonderdelen, pizza's in bediening. Deels zijn de maaltijdonderdelen gepresenteerd in bakken, zoals de vele gerechten en sauzen uit de Pakistaanse en Indiase keuken. Alperton is een wijk met veel Pakistaanse, Indiase en Caribische Britten.



de jaren vijftig op zelfbediening over te gaan, al gauw gevolgd door supermarkten zoals ze die in de VS zagen en uiteindelijk groeide het bedrijf uit tot een landelijke keten. Maar wel altijd met het zwaartepunt in de omgeving Londen, het zuiden van het VK, want dat is ook het dichtstbevolkte gebied. In 1973 ging het bedrijf naar de beurs, met een blijvend belang voor de familie, velen van hen werden later 'sir' Sainsbury. Allemaal goed en wel, maar in 1996 schoot Tesco Sainsbury voorbij, door een op dat moment innovatief en populair klantenkaartbeleid, door de voltrefter van de introductie van het vechthuismerk Tesco Value, veel toevoegingen van non-food en diensten en een steviger afprijzingsbeleid dan Sainsbury. In de jaren daarna groeide Tesco door om Sainsbury steeds verder achter zich te laten en het profiteerde ook van het eerdere besluit om én autonoom én via overnames te groeien, terwijl de Sainsbury-familie overnames meer schuwde. De jaren negentig werden rommelig voor Sainsbury. De laatste ceo uit de familie liet Tesco weglopen, er was de altijd

moeilijke overgang van een familie-ceo naar een 'buitenstaander'. En het bedrijf twijfelde lang om met die uitbreiding aan non-food en diensten mee te gaan, waarna het Tesco van lieverlee maar ging kopiëren: ook een bank, ook een klantenkaart, ook financiële producten, ook mee in de e-commerceplannen etc. En ja, doe dan ook maar een kledinglijn voor gezinnen. Sainsbury was het initiatief kwijt. Je kunt het eigenlijk ook aflezen aan de wisselingen in formulevarianten, aan de snel op elkaar volgende nieuwe pay-offs van het bedrijf – nadat David Sainsbury er weg was, moesten opvolgers David Adriano, Peter Davis en naderhand Justin King daar allemaal mee worstelen om zaken te herstellen en/of te verbeteren. Tesco had ook meer financiële reserves omdat het meer succes had in het buitenland. Sainsbury had dat niet zo. In de VS kwam het nooit verder dan de kleinere keten Shaw (Amerikaanse oostkust). En inderdaad, het had eventjes een belang in Giant Food, maar dat werd al snel aan Ahold verkocht. In Egypte werd Sainsbury geen succes; verkeerde markt, de Egyptenaren zaten niet op



Een gebaksafdeling met bediening blijkt een toevoeging sinds kort te zijn, in de grotere Sainsbury-supers; het heet hier 'patisserie' en dat klinkt als een kwaliteitsboodschap. Overal op de tegels meldt Sainsbury dat alle producten er ter plaatse worden bereid en alle slagroom 'is British'. Sinds Marks & Spencer dat 'buy British'-gevoel in winkel begon op te spelen, heeft zo'n beetje iedereen dat overgenomen, je ziet het ook veel vaker dan bij ons.



Rechttoe-rechtaan, zeiden we. Zelfs de afg-afdelingen bestaan uit dezelfde gangpaden met schappen, geen versplein, geen ronding, dus zelfs de voorverpakte afg wordt hierdoor een soort dkw in een gangpad en daarmee blijft deze Sainsbury toch ook een kaal pakhuis.

'westerse imperialisten' te wachten. De uitbreiding met de oversteek naar Frankrijk – winkels in Calais voor de Brit die de boot op of de tunnel in wilde: het groeide allemaal niet door en werd deels ook weer verkocht, terwijl Tesco grote stappen maakte en na Walmart en Carrefour het derde grootste retailbedrijf ter wereld werd.

Dieptepunt was het jaar 2007, toen een groep grote investeringsmaatschappijen op het punt stond Sainsbury over te nemen: KKR, CVC, Blackstone en naderhand ook investeringsbank Goldman Sachs. Het ging niet door, alleen de staatsinvesteringsmaatschappij Delta van Qatar kocht een groot belang in Sainsbury.

Inmiddels is dat gemankeerde beeld aan verandering onderhevig. Terwijl Tesco nog steeds worstelt met de vraag welke internationale onderdelen het wil verkopen, is Sainsbury inmiddels bezig met overnemen. Vorige maand heeft het een bod

gedaan op Argos, dat bijvoorbeeld met Home Retail Group in de woninginrichting- en doe-het-zelfmarkt opereert. Sainsbury is daarmee buiten de foodsector aan het stappen en zoekt diversificatie. Dat is in twee opzichten opmerkelijk. Ten eerste omdat het gaat om een doe-het-zelfpoot die het eind jaren zeventig nog zelf in handen had, maar later verkocht. Ten tweede: je ziet het vandaag de dag niet meer vaak dat supermarktbedrijven nog in non-foodretail stappen, nu internet en disruptie iedereen op de mond bestorven ligt. Het is trouwens nog maar de vraag of Sainsbury straks Argos in handen krijgt. Het Zuid-Afrikaanse Steinhoff, dat meubelwinkels in Engeland heeft, heeft ook een bod gedaan. Bij het ter perse gaan van dit blad is deze biedingsstrijd nog niet gestreden.

Met een beetje cynisme kun je stellen dat Sainsbury de laatste dertig jaar een mooie traditie heeft

opgebouwd van tegenstrijdige besluiten. Maar de verandering van 'grotere winkels' naar 'kleinere winkels' lijkt wél goed te hebben uitgepakt. In de jaren negentig en begin 2000 was Sainsbury in een strijd met Tesco en Asda verwickeld om grote winkels, uiteraard aan de rand van steden, stadjes en plaatsen. Het ging daarbij om Savacentre, de grote formulevariant van het bedrijf. Het was de periode waarin met name Tesco grond aankocht alsof het aardappelen waren. Sainsbury stopte met die rat race en ging zich daarna op kleinere winkels richten, veelal in verstedelijkte gebieden en stadscentra, met de formulevariant Sainsbury Central. Om ook op dat punt Tesco weer als grote rivaal tegen te komen, dat dan weer wel. Voor Sainsbury heeft die focus op de verdichting van het winkelnetwork tot gevolg gehad dat het bedrijf meer van zijn kleinere vestigingen heeft dan reguliere supermarkten. Savacentre



'General merchandise' heet dit in goed Brits categoriejargon. Sinds jaren al richten Britse supermarktbedrijven zich meer op non-food dan Nederlandse en het resultaat is dan dat je iPads en andere tablets gewoon in een Sainsbury kunt kopen.



Niet al te ver van de ingang en de kassa's vandaan heeft Sainsbury brood en sandwiches en gekoelde dranken geplaatst. Hoe sneller het betreffende product gegeten of gedronken gaat worden, hoe dichterbij de kassa. Daarmee probeert Sainsbury de klant te helpen die slechts een paar artikelen voor 'on the go' of 'voor vanavond' nodig heeft, in contrast met de behoeften van de voorraadankoper die zo'n beetje alle gangpaden zal bezoeken. Dat doet Sainsbury pas sinds kort, heet het – terwijl wij in de Nederlandse sector al bijna twintig jaar hiermee experimenteren. En ook niet echt met veel succes, omdat 'on the go' en 'voor straks' nieuwe categorieën creëert die de indelingslogica in productsoorten juist verwarren.



Hemmes: "Sainsbury maakt veel werk van zelf-scanning en de kassavoorzieningen die daarbij horen. Dit is best een grote Sainsbury, maar ik zie toch veel zelfscankassa's voor winkelmandjes naast die voor winkelwagens. Veder valt het op dat de zelfscankassa's optimale betalingsmogelijkheden bieden, bankpas en contant en de kortingscoupons die Britse supermarkketens in Engeland vaker gebruiken."



Ook de broodafdeling is (net als voorverpakt) weer een gangpad, geen versafdeling in de ware zin des woords. En veel brood is voorverpakt. We zien nog wel een medewerker, maar die vult alleen maar bij, de broodafdeling geheel in z.b. Met een snijmachine voor de klant, met uitleg. Gek is dat, in de laatste jaarverslagen geeft het bedrijf hoog op over medewerkers voor de winkelbeleving en het dienstbetoon, maar in deze toch wel forse vestiging blijken afdelingen die overal in Europa en de VS bedieningsafdelingen zijn, gewoon zelfbediening te zijn.

Sainsbury Local

Een Sainsbury Local zoals we 'm ons moeten voorstellen: pakweg 200 m2 vvo, midden in hartje Londen – op een steenworp afstand van het hoofdkantoor van Sainsbury. Sainsbury heeft inmiddels meer 'Local'-vestigingen dan reguliere supermarkten.



Sainsbury Local heeft een rustig winkelbeeld. Zachte tinten, hout, tegels. En bij deze vestiging met een hoog plafond komt daar nog eens een witte bovenwand bij met allemaal geschilderde afbeeldingen van artikelen



Met Sainsbury's Bank heeft het bedrijf iets in handen waar andere retailers in het VK en zeker ook op het vasteland jaloers op zijn. Sainsbury en Tesco startten er in de jagen negentig ongeveer tegelijk mee, Sainsbury samen met Bank of Scotland, Tesco met de (naderhand veelgeplaagde) Royal Bank of Scotland. Twee Schotten; dat waren immers banken die nog weinig voet aan de grond hadden in het midden en zuiden van Engeland. Bij Sainsbury is Bank of Scotland allang uit beeld. De bank van Sainsbury is sinds een tijd helemaal van Sainsbury.



Hemmes: "Het viel me op dat Sainsbury een bonte keuze aan draagtassen biedt. En vooral niet zo maar overal alleen maar met de naam Sainsbury. Voor mijn geldt dat ook, veel varianten cadeauverpakkingen."

bestaat niet meer, dat heet gewoon Sainsbury. En Sainsbury Central heet sinds tien jaar alweer Sainsbury Local. Volgens gegevens van 2014 omvat Sainsbury ongeveer 600 supermarkten en ruim 700 'Local'-vestigingen. Daarnaast heeft Sainsbury sinds een tijd een andere formule in handen: Netto. Dat is de discounter van het Deense Dansk Supermarked. Dansk probeerde het ooit eerder al in het VK, maar kreeg er nauwelijks voet aan de grond en trok zich terug. Maar sinds 2014 is het er weer, door middel van een joint venture (50:50) van Sainsbury en Dansk. Die joint venture helpt Dansk om het weer 's in Engeland te proberen en Sainsbury kan hiermee de opkomst van discounters over meer partijen laten verdelen, zodat Aldi en Lidl niet zo snel groot worden in Engeland, soort verdeel-en-heerspoging. De joint venture heeft nog niet veel bereikt, maar het is maar de vraag of Sainsbury daarom maalt. Want stel nu

dat Netto echt populair wordt, dan wordt de Britse consument daarmee nog meer discounterbezoeker en dan is die joint venture een paard van Troje. Sainsbury is momenteel de Local-variant aan het vernieuwen en dat is niet voor niets, de kleine stadswinkel heeft kennelijk een hoge prioriteit. In het jaarverslag van 2015 wijst Sainsbury hierop: het verdeelt de branche-omzet van de markt in de segmenten 'supermarkten', 'convenience', 'discount' en 'online' en voorspelt dat het segment supermarkt zal dalen, de segmenten discount en internet zullen groeien (maar slechts beperkt) en het segment convenience licht zal groeien. Met dat argument in het jaarverslag is de nadruk op de Local-variant niet zo vreemd. We denken wel dat zo'n voorspelling in het jaarverslag van Tesco er anders uit zou zien. ■

Meer foto's zien? Mail Erik Hemmes: info@erikhemmes.nl