

Foodformules uit Spanje, met beelden van Erik Hemmes: deze maand Mercadona.

Door: Gé Lommen Foto's: Erik Hemmes



Een van de puien van de vele Mercadona-vestigingen in Valencia. Deze stad is waar de huidige Spaanse marktleider vandaan komt. Hemmes: "De nieuwere vestigingen hebben puien van glas, meer daglicht dus, en je kunt beter van buiten naar binnen kijken en vice versa."

FOOD RETAIL IN SPANJE: Mercadona

We hebben afgelopen maand de reeks Duitse supermarktketens en andere foodformules met beelden van Erik Hemmes (van Erik Hemmes\ Trade Marketing Services) afgesloten. Dat was met een tweeluik met drie van de twaalf pracht-supermarkten van Edeka-franchiser Jörg (vader) en Dieter (zoon) Hieber.

Dat is deze maand wel eventjes anders. We beginnen met een formule die het weliswaar enorm goed doet, maar visueel niets vernieuwends te

bieden heeft. Mercadona, de marktleider van Spanje, nota bene. Want: inmiddels is Erik Hemmes uiteraard weer een tripje verder en dat was ditmaal Valencia, de derde stad van Spanje (na Madrid en Barcelona).

Waarom Valencia? Ach, de 'Boquería' van Barcelona heeft u vast al wel 's gezien. En natuurlijk, Madrid was ook een mogelijkheid geweest. Maar Valencia biedt ook bijzondere detailhandel, zoals biologische formules in retrostijl en dan hebben

we het niet eens over de twee grote overdekte markten, een hele oude en een hele nieuwe. Nog even geduld...

We beginnen dus met de marktleider, Mercadona. Dat is wel op z'n plaats omdat de regio Valencia het startpunt was van Mercadona.

De foto's illustreren dat we hier niet van doen hebben met de aanstekelijke formules die we in deze rubriek doorgaans presenteren. Het staat ver af van Whole Foods, hippe stadssupers



Brood is bij Mercadona helemaal niet zo'n mooi aangeklede afdeling. Het is helemaal in zelfbediening. Kleinbrood heeft nog deze bedien-uzelf-opzet (met een oproep: 'gebruikt u s.v.p. de plastic handschoentjes' in zowel Spaans als in de streektaal van Valencia), maar gewoon brood ligt gewoon in het schap, soms zelfs in omdozen. En ook die geplastificeerde hangbordjes; het oogt ouderwets. Hemmes: "Het assortiment is eenvoudig. Croissants liggen in zelfschep en in zakken in grote kartonnen dozen. Nu zijn er ook veel mooie bakkerswinkels in Valencia, de klant koopt daar vermoedelijk het lekkerste brood."



Kaas, vleeswaren, vlees en vis zijn de versafdelingen die mooier aangekleed zijn, met bijvoorbeeld een mozaïek tegen de achterwand die de categorie moet verbeelden. Kaas en vleeswaren vormen daarbij één afdeling. Vis is een grote afdeling, en dat past ook bij de Valenciaanse keuken, waar bijvoorbeeld paëlla vandaan komt. Die vleeswarenafdeling valt ons natuurlijk ook op omdat daar de Spaanse hammen hangen. Die zijn in Spanje meer een alledaags artikel.

of bijvoorbeeld de winkels van Hieber van de laatste twee edities. Het oogt eerder als soft discount.

Deze foto's zijn van vier Mercadona-filialen, waarvan er een maar drie jaar oud is. En toch oogt het hier en daar sleets, zeker vergeleken met de nieuwste supermarkten in ons eigen land.

En dat terwijl Mercadona verre van sleets is. Want bedenk wel: Mercadona begon pas in 1977

en is inmiddels marktleider. De concurrentie bestaat uit: Carrefour, Auchan (met de naar het Spaans omgezette formule 'Alcampo', wat allebei 'op het veld' betekent – ja, Auchan is gewoon 'au champs', maar dan in een soort Noord-Frans dialect), Eroski, Super- en HiperCor (de supermarkt- en de hypermarkttak van warenhuisketen El Corte Inglés, Consum (inmiddels onderdeel van Eroski), Caprabo (uit Catalonië, ooit een tijd deels van Ahold, maar inmiddels

voor 75% van Eroski), Dia (laten we zeggen, 'het Edah' van Carrefour) en dan krijgen we namen als Ahorra Mas en zitten we inmiddels op minder dan een procentje marktaandeel. Is dat alles? Nou ja, de Spanjaard koopt nog veel gewoon op de markt, verder is het belang van speciaalzaken groter en je hebt nog wat meer pappa-en-mamma-winkels. En uiteraard, we zouden ze bijna vergeten: Lidl en Aldi – in het geval van Spanje: Aldi Nord, 'die van ons' dus.



Ook de presentatie van de agf is strak en beperkt. Mercadona gebruikt stevast een wandopstelling, geen eilandopstelling in een middenpad. Kratten overheersen nogal.

Hemmes: "Aan de onderkant fleuren productafbeeldingen de presentatie een beetje op, ongeveer zoals Lidl dat tot voor kort deed en hier en daar nog doet. Wel keuze uit zelfschep- en verpakte aardappelen. Alles is gepresenteerd op verrijdbare meubelen, die in- en uitgetrokken kunnen worden als een ruimere presentatie wenselijk is."

Mercadona behaalde vorig jaar een omzet van ruim € 20 miljard (2% stijging). Dat behaalde het met ruim 1.500 supermarkten (60 openingen en 6 sluitingen vorig jaar). Mercadona heeft ongeveer 22% marktaandeel. Daarmee is het veruit de grootste. Nummer twee is Carrefour, met ongeveer 8% marktaandeel. Derde is Eroski, ook ongeveer 8%, maar dat is dan wel het totaal van de gelijknamige supermarkten en hypermarkten, de formule Consum en het meerderheidsbelang in het Catalaanse Caprabo. Daarna volgt Dia (de soft discounter die enkele jaren geleden nog Carrefour-dochter was, maar Carrefour bracht de keten naar de beurs), met ruim 7%.

Mercadona opereert landelijk en is daarmee een van de weinige ketens die heel Spanje bestrijken. Ter illustratie: vorig jaar opende het zijn eerst filiaal in Baskenland. Bedenk ook even dat AH in ons land, toch een stuk kleiner en bijna 17 miljard inwoners in plaats van bijna 49 miljard, met ruim 900 vestigingen marktleider is; het houdt dus in dat Mercadona lang niet overal de alom aanwezige formule is.



Hemmes: "Mercadona combineert presentaties van losse artikelen met omdoospresentaties, 'shelf ready packaging'. Bijzonder is dat Mercadona bij verschillende afdelingen onderin hele grote dozen neerzet, onder het motto: 'hopen doet verkopen'. Die dozen steken altijd iets naar voren. Kan de klant er gemakkelijker bij. Daarnaast zien we Mercadona op een bijzondere manier met palen omgaan. Afdelingen/segmenten worden er door begrensd. Die palen verschillen per afdeling in kleur, blauw/groen bij schoonmaakmiddelen, rood/bruin bij zoutjes/noten.

Van wie is Mercadona? Van de familie Roig. In 1977 was Mercadona nog een keten van slagerszaken van Francisco Roig Ballester en zijn vrouw Trinidad Alfonso Mocholi, in en om Valencia. Dit slagersechtpaar begon echter al steeds meer dkw toe te voegen aan het vleesaanbod. Toen de zonen Juan (en diens vrouw) en Fernando en de dochters Amparo en Trinidad deze regionale slagersketen in 1981 van de ouders overnamen, begon meteen de omzetting van slager met dkw naar supermarkt. Stuwende kracht hiervan was vooral zoon Juan Roig Alfonso, die nu nog steeds bestuursvoorzitter is en tegelijk voorzitter van de rvc. Van de negen commissarissen tellen we zes personen met de achternaam Roig Herrero of Roig Alfonso en verder nog een andere Herrero, die familiebanden mogen duidelijk zijn. Vanaf het moment van uitbouwen koopt de Mercadona-familie stap voor stap andere regionale ketens.

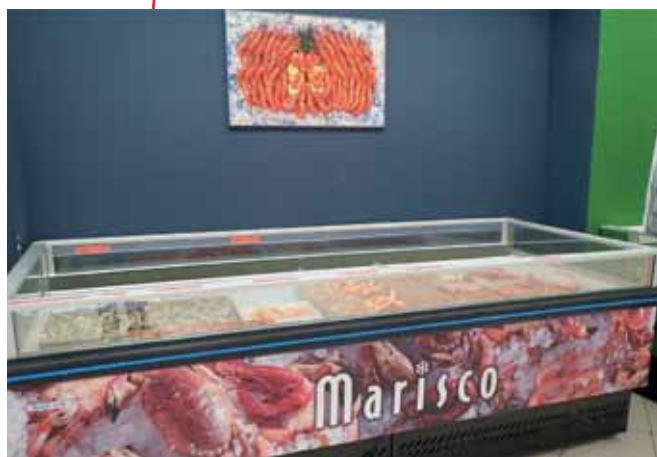
In 1993 start Mercadona met een every day low price-strategie. Ja, het klonk al een beetje als Van

Eerd en Jumbo, vanuit de positie van regionale speler naar landelijke speler, en dat elke-dag-lage-prijzen-uitgangspunt maakt de gelijkenis nog sterker. Want wat zijn verder de kenmerken van Mercadona? Niet te veel assortiment. Nergens zegt Mercadona hoeveel items het heeft, maar het zou kunnen dat Mercadona slechts rond de 10.000 sku's omvat. Tel daar wel bij op dat Mercadona enorm groot is in cosmetica, dat scheelt echt een slok op een borrel van het levensmiddelenaanbod. Daarnaast verklaart het bestuur in het laatste jaarverslag dat het er veel aan heeft gedaan om assortimentsdoublures te voorkomen, om zo de kosten verder omlaag te krijgen. Dus Mercadona zal nog best veel keuze in olijfolie hebben maar geen wc-papier voor elk afzonderlijk voorkeurtje. Geen advertising. De marktleider die niet adverteert? Nou, je vindt niet zomaar een advertentie in kranten of een tv-commercial, maar de leiding zweert bij 'mond-tot-mondreclame' en sociale media, veel volgers op Facebook en dat soort publiciteit. Op Youtube barst het van de



Dit is ook Mercadona ten voeten uit: vis, schaaldieren schelpdier in één verpakking, voor de paëlla. 'Molusco vivo': met levende mosselen, zegt Mercadona erbij.

vrouwen die iets over Mercadona vertellen ('goed spul, niet duur' etc.), maar je kunt je niet aan de indruk onttrekken dat Mercadona de initiatiefnemer is van dit soort testimonials.



We zijn in een regio met een viscultuur; in deze 'koelkast' liggen de zeevruchten, de gamba's en langoustines. De kist is met beelden van schaaldieren beplakt. De manier waarop Mercadona de wand erachter aankleedt, valt tegen; het had met een veel grotere foto kunnen uitpakken.

Nog even terugkomend op die kosten: we moeten beseffen dat Mercadona opereert in een land dat het de laatste zes, zeven jaar enorm te verduren heeft gehad. De kredietcrisis hakte er enorm in in Spanje. Geen Griekse toestand, maar enkele jaren terug scheelde het niet veel. Enkele jaren terug nog was de jeugdwerkloosheid rond de 40%. In de jaren voorafgaand aan de kredietcrisis bouwde Spanje zich onlangs, met overal projectontwikkeling. Dit kwam tot stilstand met een uiteenspatende vastgoedbubbel. Om de marktpositie te behouden begon Mercadona aan een organisatie-model genaamd 'total quality model', met de consument aan het hoofd als 'baas'. Nou stellen wel meer supermarktketens de klant centraal, we geeuwen al zodra we dat cliché lezen, maar in het geval van Mercadona moeten we het ook zien als het loslaten van het begrip aandeelhouderswaarde. Het bedrijf bestaat bij de gratie van de klant, winstoptimalisatie wordt bij wijze van



Het wijnschap: met liggende losse flessen, de betere soorten. Met staande flessen, de 'ertussenin-kwaliteit', en binnen dat schap een opstelling van goedkopere wijn in trays en in dozen. Dat laatste is dus kenmerkend voor de formule. Of het sfeervol is, is een tweede, maar je kunt als niet-wijnkenner dan wel meteen zien dat Mercadona een aanbod heeft in minimaal drie varianten prijs-kwaliteitverhouding. De sfeerbeelden, de gedempte spotverlichting en de plafondverlaging in een andere kleur maken het iets sfeervoller dan de gangpaden met andere dkw.

Hemmes: "Hier viel het me ook op dat Mercadona soms de vloertegels anders heeft liggen, in een diagonale richting. Ik vermoed dat dat het effect heeft dat je daarmee de winkel als ruimer ervaart."

spreeken verboden en alles wordt in het werk gesteld om de klant optimaal van dienst te zijn: prijzen omlaag en een voortdurende zoektocht naar de optimale prijs-kwaliteitverhouding in het assortiment.

In het jaarverslag van Mercadona valt vooral op hoezeer de marktleider zich wil bewijzen als werkgever en economische motor om de welvaart te verbeteren. Langdurige samenwerking met leveranciers, besprekingen met grote fabrikanten om meer van hun portfolio op te nemen als zij een productielocatie in Spanje neerzetten, van die dingen. En het aantal goede doelen in termen van duurzaamheid, armoedebestrijding, voedselbankenschenken etc. is in het jaarverslag niet te overzien.

Die nadruk op de maatschappelijke rol zien we ook terug in de zeer gedetailleerde uitleg van het loongebouw van Mercadona, iedereen weet in functie en anciënniteit waar hij aan toe is en

Mercadona doet er alles aan om werknemers een vaste baan te bieden, toch wel wat anders dan de vele oproepkrachten in ons land. Beelden van Mercadona, niet alleen in het jaarverslag, maar ook op internet en ook de beelden van Erik Hemmes laten zien dat een Mercadona niet van jonger personeel barst. In Spanje werken volwassenen in een supermarkt.

Ander voorbeeld van die crisis en die behoefte om de crisis het hoofd te bieden; twee jaar terug was de Spaanse levensmiddelenmarkt met 2% gekrompen, en dat was niet alleen door prijsverlagingen. Spanje was in zekere zin aan het afslanken. Niet zo vreemd dan, dat Mercadona de vinger aan de pols van de kosten houdt.

En het is ook in andere zin geen wonder: het helpt ook de familie Roig. Die zijn inmiddels miljardair. In een samenleving waar de naweën van de financiële crisis nog voelbaar zijn, kan dat



Hemmes: "Mercadona gaat op een bijzondere manier met pilaren om die in de looproute staan. Die worden van spiegels voorzien. Tot heuphoogte ongeveer 1,3 meter donkergrijs geschilderd. Stootrandje erop en dan glanzende spiegels waardoor de palen in het zicht wegvallen. Geen andere formule doet dit zo consequent. De winkel lijkt er groter en spannender door."

Bij de versafdelingen zien we veelal een bruinrood gekleurd plafond, soms in combinatie met een verlaagd plafond."

kwaad bloed zetten. Bedenk ook: Spanje kent van oudsher een sterk antikapitalistisch sentiment. Het was jarenlang een onderontwikkeld, armoedig en ook geïsoleerd land, tot aan de dood van dictator Franco, begin jaren zeventig. En in de afgelopen acht jaar hebben de Spanjaarden op hardhandige wijze moeten ervaren dat de veel geroemde vrije markt niet alleen welvaart en economische groei oplevert, maar dat die markt ook instortende vastgoedmarkten en torenhoge werkeloosheid met zich mee kan brengen. Het bedrijfsleven heeft er met andere woorden meer uit te leggen. Bovendien: Mercadona's concurrent Eroski is onderdeel van Mondragon, een grote Baskische arbeiderscoöperatie. Een van de meest eigenzinnige bedrijven ter wereld en nog succesvol ook. Met die gedachten in het achterhoofd is het maar al te goed te begrijpen dat de familie Roig veel hamert op Mercadona's rol van financieel-economische weldoener in de Spaanse samenleving.

En daarbij: die aandeelhouderswaarde keert langzaam aan weer terug, op kousevoeten. De omzet is vorig jaar met 2% gestegen, de brutowinst met 5%. ■

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



Hemmes: "Die diagonaal gelegde tegels zien we hier ook weer, op de cosmetica-afdeling. Dit is een belangrijke afdeling voor Mercadona, in alle winkels is hij groot en Mercadona doet er meer aan om meer sfeer te creëren. Decoratieve cosmetica zoals make-up, lippenstift, mascara etc. zag ik in alle winkels met sfeerbeelden en -verlichting gepresenteerd. Drogisterijketens zijn in Spanje niet zo dominant als bij ons."