

De tweede in de reeks foodformules in Dubai, met beelden van Erik Hemmes: deze maand Waitrose.

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



Hemmes: "Hier vertelt Fine Fare Food Market dat het Waitrose in Dubai exploiteert. Daarnaast uitleg over wie Waitrose is, dat dit de eerste vestiging in Dubai is en dat ze voor de meest verse en 'most premium'-producten kiezen... 'ingredients of outstanding taste and quality.'"

FOOD RETAIL IN DUBAI:

Waitrose

Sinds vorige maand een reeks formules in Dubai (een van de emiraten): vorige maand startten we met de food- en horeca-afdeling van het Franse warenhuis Lafayette, die in het reusachtige winkelcentrum Dubai Mall gevestigd is. Deze maand een Waitrose-vestiging, is daar eveneens gevestigd.

Waarom zou je als je je thuismarkt in Engeland of Frankrijk hebt ook nog één vestiging in zo'n ver weg geleden land willen uittesten? Verschillende retailers vinden dat ondanks alle mogelijke ja-maars toch een goed idee: ten eerste is het een testmarkt in een volstrekt ander marktgebied, met volstrekt andere klanten. Ten tweede is Dubai zeer internationaal, met veel expats uit

westerse landen. Ten derde, Dubai is rijk. Door de olie-inkomsten investeert de overheid al jaren in vaak opvallende projecten, zoals een enorme luchthaven, beroemde hotels, de hoogste wolkenkrabber, een eilandensamenstelling aan de kust in de vorm van een palmboom met vertakkingen en noem maar op. Die rijkdom en die markante voorzieningen trekken weer andere (westerse en Aziatische) welvarenden aan, waardoor Dubai voor globetrotters een (tijdelijke) verblijfplaats is. En een eventueel vierde argument is dat Dubai nog redelijk liberaal is als het om gewoonten en gebruiken gaat (kledingvoorschriften voor vrouwen zijn er bijvoorbeeld niet zo dwingend). Supermarkten en levensmiddelenwinkels dienen

zich te onthouden van werving met alcoholische dranken en een aanbod varkensvlees dient om religieuze gronden op een afzonderlijke afdeling aangeboden te worden en dan hebben we het wel gehad.

Zoals we eerder al meldden: Dubai maakt deel uit van de Verenigde Arabische Emiraten. Je hebt er supermarkt- en levensmiddelenketens van lokale ondernemingen en er zijn ondernemingen die een soort masterfranchise of een joint venture zijn aangegaan. Zo is Majid Al Futtaim de partij achter de Carrefour-vestigingen in de Verenigde Arabische Emiraten en (voor zover wij konden nagaan) is deze joint venture ook de marktleider daar. Ook het Britse Waitrose heeft zo'n samen-



Het brood van Waitrose. Het kan eigenlijk niet anders dan dat opvalt, al dat westerse brood en ook de hoeveelheid varianten. Wat ook opvalt: dat zb-broodmeubel waarin de broden rechtop staan. Hoe kan het dat die er niet uit kieperen? En: waarom zijn sommige broodsoorten verpakt? (Niet vóórverpakt, trouwens, want deze Waitrose bakt al zijn brood waarschijnlijk zelf, in de grote bakkerij-afdeling achter deze presentatie.) Hemmes: "Deze presentatie is eigenlijk een beetje kunst. Elk broodvak als een stilleven. Kan waarschijnlijk alleen maar als de omzet niet te hoog is of als je veel personeel kunt inzetten om het zo netjes te houden. Nergens anders zo gezien."



Niet zo gek, zo'n bord waar je je broodaanbod op laat zien. Waarschijnlijk heeft dit nut als je bedenkt dat mensen uit Dubai niet thuis zijn in termen als volkoren, meergranen, desem, vloer en zo. Hemmes: "Zo'n bord zou ook in een Nederlandse supermarkt niet misstaan, in één oogopslag zie je het aanbod, met uitleg, je communiceert dan keuze en kwaliteit. Het ziet er allemaal heerlijk uit." Daar voegen wij aan toe: jammer van dat bord als je weer je assortiment gaat wisselen, maar 'da's uitvoering'.



De centrale versafdeling van deze Waitrose; maaltijden, maaltijdonderdelen, olijven, salades, dolma's, sandwiches, belegde broodjes en stokbrood en noem maar op. Het oogt allemaal als 'hier gemaakt', ook al door al die medewerkers die er zijn. We zijn hier in een rijk land en het kan allemaal. Bij deze afdeling lijkt geen enkel element plastic of kunststof, alleen de weegschalen. Voor de rest: tegels, roestvrij staal en glas.

Hemmes: "Dit moet in Nederland toch ook haalbaar zijn in een supermarkt vanaf 2.500 m² vvo en een weekomzet vanaf € 500.000? Als je dit ziet, word je uitgenodigd om te kopen. Behoren wij niet tot de top-3-inkomens in Europa? Of zijn wij te zuinig?"



Deze taarten zien er ook voor ons, westerlingen, smakelijk uit. Maar als je dat ene broodbord nu hiermee vergelijkt: weet iemand uit Dubai wat een 'black forest gâteau' (Scharzwaldkirschtart) en een bessenkwarttaart zijn? Zo'n bord zou hier ook niet misstaan. Hemmes: "Op bijna alle taarten verse aardbeien: zouden ze daar in Dubai zo tuk op zijn?"

werkingsvorm, met het bedrijf Spinneys. Spinneys heeft zo'n veertig supermarkten in Dubai. Deels heten die Spinneys, maar Spinneys heeft ook een dochterbedrijf, Fine Fare Food Market, en die dochter onderhoudt een franchisecontract met Waitrose.

Wat is Waitrose? Een opmerkelijke formule: de formule met de hoogste kwaliteitsperceptie binnen de Britse levensmiddelensector, een positie die het met de foodwinkels van Marks & Spencer deelt. Het marktaandeel van Waitrose is volgens de laatste bronnen over de 5% heen gegaan. Bronnen over het exacte aantal winkels spreken elkaar nogal tegen, van 305 tot 317 tot 322, maar dat ligt eraan of de zeven winkels in Dubai worden meegerekend en het 'moment van tellen', we houden het gewoon maar op 'ruim 300'. De omzet pakken we maar gewoon uit het jaarverslag van 2013: ongeveer € 7,2 miljard. Waitrose heeft een segmentatie in de gewone supermarkten en 'Little Waitrose', de conveniencevariant op kleinere vvo's waar het sinds een tijd mee is gestart en dat zijn er nu zo'n dertig. Het is de zesde supermarktketen, na Tesco, Asda, Sainsbury, Morrisons en Co-op. Waitrose is in marktaandeel groter dan Aldi en Lidl afzonderlijk, maar niet als je die bij elkaar optelt. Die laatste twee zijn de luizen in de pels van de Britse ketens de laatste jaren.

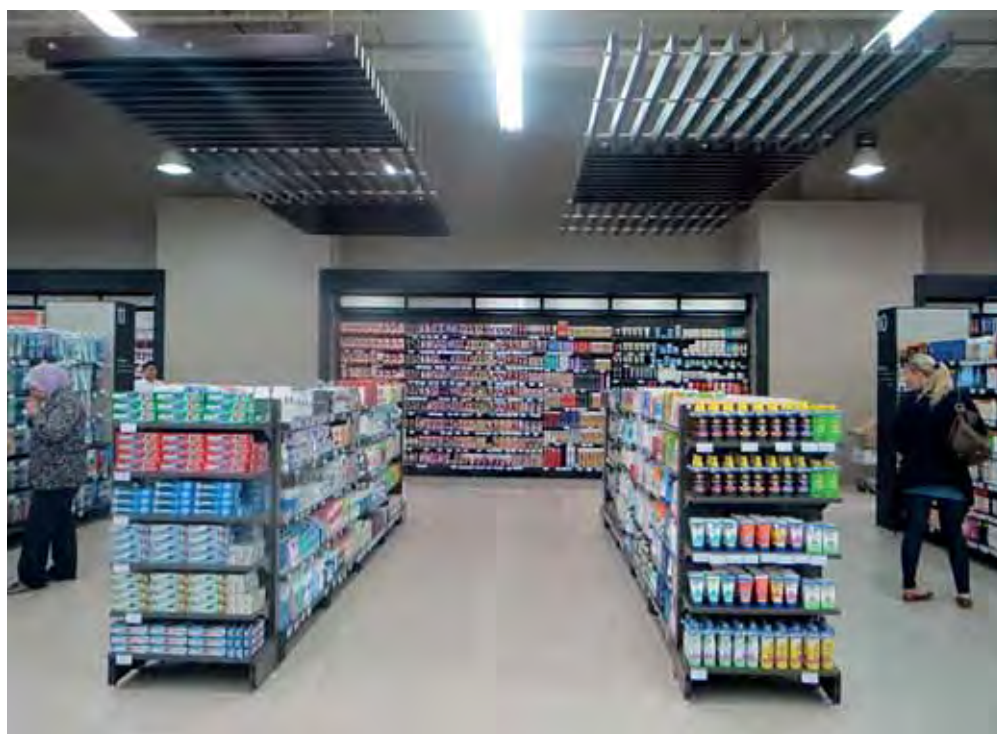
Waitrose heeft een aantal sterke punten die het bedrijf geliefd maken bij het publiek. Topkwaliteit in versartikelen, vaak samenwerkend met leveranciers uit eigen land of 'eigen streek', een handvest voor fair trade met binnenlandse leveranciers naast de fairtradepraktijk zoals we dat voor de koffie-, bananen- en cacao-productieketen kennen, en het meest kenmerkende maatschappelijke aspect: Waitrose is onderdeel van de John Lewis Partnership, een warenhuisketen die een werknemerscoöperatie is. De keten is in handen van het personeel. Heb je daar iets aan als personeel: ja, ten eerste inspraak en ten tweede bestaat het jaarlijkse werknemersdividend soms wel uit twee maandsalarissen extra en dat tikt aan. Overigens is Waitrose niet van meet af aan onderdeel van John Lewis, maar wel al heel lang. Het ontstaan van Waitrose is een kruidenierszaakje in Londen, in 1904, van Wallace Waite, Arthur Rose en David Taylor. De laatste nam al snel afscheid, de andere twee maakten van hun achternaam de merknaam van het winkeltje, ze breidden door de jaren heen uit en al in 1937 zag warenhuisketen John Lewis er wel iets in om die winkels over te nemen. Het was ook onder het regime van John Lewis dat Waitrose zich in de jaren vijftig omvormde tot zelfbedieningsketen en naderhand supermarkt. Bij het woord 'zelfbediening' maken



Tip van de Waitrose-creatieveling: men neme een peen en een paprika en in een oogwenk snijwerk heb je een palmboompje in je couscous staan. En het leuke is: kan ook in de salades, de spaghetti etc., etc.



Wij kennen in onze branche wanden vol uitvergroete foto's van brood, tomaten en appels. Waitrose doet dat anders: tekeningen van tomaatjes, groene kool, broccoli, krab, vis etc., kriskras door elkaar. Mooi gedaan en origineel. Hemmes: "Met teksten erbij als: tomatoes from Holland, crab from the Gulf shores, fresh roses from Holland & squash from South Africa."



Hemmes: "De twee panelen onderscheiden de afdeling cosmetica subtiel van de rest van de winkel. De klant voelt dat onbewust. Architectonisch mooi gedaan."

we ook meteen even een pas op de plaats, want Waitrose heeft bediening hoog in het vaandel staan. Alle versafdelingen in een Waitrose op zuivel en agf na zijn bedieningsafdelingen. Het zal een combinatie zijn geweest van 'we willen kwaliteit uitstralen' en 'we zijn een werknemers-coöperatie', dat hier altijd voor gekozen is, ook in de tijd dat in vele supermarktketens zelfbedieningsmodules in opmars waren.

Verder geldt Waitrose als hofleverancier: 'the queen', 'the queen mother' et cetera, ze eten allemaal de dkw van Waitrose. Ook de bekende 'Prince Charles' heeft een band met Waitrose. Toen hij uit protest tegen de opkomst van genetisch gemodificeerde gewassen in de jaren negentig zelf een assortiment biologische levensmiddelen ging opzetten, 'Duchy Originals', ging dat merk eerst naar verschillende supermarkt-



Versafdelingen zijn bedieningsafdelingen, dat is een heilig huisje voor Waitrose en dat is ook in Dubai het geval. Hemmes: "Elke afdeling met z'n eigen kleur tegeltjes. Groen/blauw voor vis, donkergrijs voor vlees en wit voor kaas."

ketens, maar sinds 2009 is het merk 'verkoch' aan Waitrose en dat is nu ook de exclusieve distributeur van dat assortiment. Een deel van de opbrengst van Duchy Originals gaat naar liefdadigheidsdoelstellingen en Prince Charles heeft nog steeds een stem in de samenstelling van het assortiment. Overigens is niet iedereen even gecharmeerd van de zienswijze van Prince Charles ten aanzien van eten nadat er artikelen



Je kunt in het Engels uitleggen dat dit keukenpapier is, of in het Arabisch, of beide. Je kunt ook een foto erbij doen van bestek en ander keukengerei in glaasjes. En dat oogt weer veel decoratiever. Trouwens, elders in deze supermarkt legt Waitrose/Fine Fare Food het assortiment dkw wél in woorden uit. Hemmes: "Ja. Boven de kopstellingen zie we overal plaatjes die naar het assortiment op die plek verwijzen. En op de zwarte zijkant van elke kopstelling in witte letter welke categorie hier staat: helder."

De afdeling varkensvlees, voor niet-moslims. Hemmes: "Weer die donkergrijze tegeltjes. Herkenbaar voor vlees dus."





Decoratie en massa gaan samen hier: nu eens agf-artikelen in piramidevorm, het doet aan Whole Foods denken, maar bij de uien hoeft het geen feestje te zijn.



De aandacht voor superfoods is wereldwijd, dus ook in Dubai volop aandacht voor besjes, nootjes, zaadjes en glutenvrij. Hemmes: "Helder gecommuniceerd op een kopstelling. Wordt in Nederland liever gebruikt om acties neer te zetten. Alleen AH en ook Jumbo permitteren zich dit gebruik van een kopstellingsruimte."



Daar hoor je niet meer veel van: 'eet veel kleuren', eet een regenboog als het om agf gaat. Of dat voedingskundig allemaal wel zo waar is, geen idee, maar het brengt de klant wel op ideeën. Hemmes: "Bovendien, Nederlandse supermarkten gebruiken pilaren niet of nauwelijks voor communicatie, waarom niet?"



'Sneak preview'? Een beetje voorproeven als je als 'Dubainaar' niet weet wat het is. Verlaagt de aankoopdrempel. Hemmes: "Nooit eerder gezien in Nederland. Moeten wij hier ook eens zo doen."

onder dat merk op de markt verschenen met de claim van heilzame kruiden, zeker niet onder voedingsdeskundigen. Hoe dan ook, het tekent de positie van Waitrose, dat graag communiceert over eten als 'erfgoed'.

Waitrose is door de jaren heen steeds groter geworden en heeft tot nu toe nooit de forse tegenslagen gekend zoals Tesco de laatste anderhalf jaar (met een dieptepunt deze maand, na die waarschuwing dat de omzet nog slechter is dan eerder bekend werd gemaakt) en zoals eerder Sainsbury, Asda en Morrison ieder hun crises hebben gekend. Dat komt vooral doordat Waitrose eigenlijk altijd een kleinere speler is geweest, die begin jaren negentig bijvoorbeeld

slechts 1,5% marktaandeel had. Het heeft altijd de meer welvarende en kritische consument aan zich weten te binden, het heeft zich vergalopperd aan forse overnames, het heeft zich altijd tevreden gesteld met kleine uitbreidingsstapjes. Het moet voor andere ketens bijna jaloersmakend zijn, om zo te blijven laveren aan de bovenkant van de markt, zonder al te veel financiële bedrijfsdoelstellingen. Is Waitrose duur? Ja. Het is bijna 'charity': de Waitrose-klant zit aan de goede kant van de tweedeling die zo kenmerkend is voor de Britse samenleving. En die klant spendeert bij een werknemersbedrijf. Geen klant die per se op de kleintjes moet letten, die koos altijd voor Tesco of Asda. In een tijdperk waarin eten steeds meer

een kwestie van maatschappelijke, ecologische en gezondheidskeuzes wordt, blijkt de propositie van Waitrose die klant aan te spreken. En het bedrijf heeft daarin nooit een zigzagkoers laten zien, het bedrijf heeft in zijn geschiedenis bewezen nooit voor prijsenslagjes of assortimentsdowntrading te kiezen en kent geen affaires van harde conflicten met leveranciers uit naam van 'bescherming van de portemonnee van de klant'. Sjiekt Brits voor sjieke Britten. Daar komt bij dat Waitrose pas de laatste jaren meer uitbreidt naar het armere noorden van Engeland.

En dan, in de Britse brancheturbulentie van de laatste maanden, zie je ook andere claims opeens voorbijkomen, zoals de opmerking van managing director Mark Price, die een tijd terug bekendmaakte dat het prijspeil van de dkw-artikelen op het niveau van Tesco zit. Een opmerking waarvan je denkt, 'ach Mark, doe dat nou niet, blijf wie je bent'. ■

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