

Het strijdtoneel van de Engelse supermarkten

01-04-2016 11:40

Door Lianne Schilderink
Redactie RetailWatching

De vier grote supermarkten in het Verenigd Koninkrijk, Asda, Tesco, Sainsbury's en Morrisons, hebben in de afgelopen jaren moeten toezien hoe Aldi en Lidl het land voor zich wonnen. En nu is het innoveren of doodgaan. Wat gebeurde er?

Het leek als de dag van gisteren dat de Britse supermarktbranche zo rustig oogde, als een diep, ongestoord meer, aldus [Raconteur](#). Een klein aantal geruststellend bekende bedrijven domineerde de markt. En als een van deze grote namen in de problemen kwam, door een ondoordachte overname of andere fout, dan zou hoe dan ook een van de andere bedrijven het gat dichten. Consumententrends hielpen enorm omdat ze zo voorspelbaar waren. Eens per week reden klanten naar een van de mega-supermarkten, laadden de karren nokkievol en herhaalden dit nog 51 keer dat jaar. De meeste businessplannen luiden dan ook: 'doe meer van hetzelfde'. De bedrijven kochten hectares aan grond aan voor ambitieuze bouwprojecten en zorgden voor wat diversiteit in het aanbod met brandstof, communicatie en tv, en wachtten op het grote geld. Consumenten switchten niet vaak van supermarkt, maar om dat ook zo te houden werd er flink gestrooid met aanbiedingen. Niemand wist of hij nou echt een aanbieding kreeg, maar de doorgekraste cijfers deden genoeg.

U zag hem al aankomen. Aan dat stilzitten kwam een einde toen de grote Duitse dinosaurussen het land kwamen binnenwalsen. De vier grote, logge supermarkten hadden geen tijd om te reageren en vandaag de dag vechten ze nog steeds om overeind te blijven.

Het land kreeg eigenlijk te maken met een serie aan gebeurtenissen, startend met de komst van Aldi en Lidl in 1990. Het simpele no-nonsense en transparante aanbod van de twee won al snel aan populariteit. Vervolgens kwam daar de digitale revolutie die een systematische impact had op de manier waarop consumenten shoppen. Demografische verschuivingen, gestuwd door de stijgende huizenprijzen, zorgden ervoor dat consumenten anders gingen leven – kleiner, individueler, gefragmenteerder en spontaner dan ooit. Velen ruilden het wekelijkse winkelen in voor dagelijkse boodschappen.

De nieuwe omgeving zorgde voor de bloei van discounters. Pound-shops groeiden en 'nieuwkomers' Aldi en Lidl spreidden zich uit over het land. In 2003 bezaten zij gezamenlijk 2,5 procent marktaandeel, negen jaar later was dat vijf procent en het duurde nog drie jaar voor het zich opnieuw verdubbelde. In het afgelopen jaar gebeurt een tiende van de supermarktaankopen in deze winkels, evenveel als bij Morrisons, de kleinste van de 'big four'. En terwijl de discounters sterk groeien – Aldi met 16,5 procent en Lidl met 19 procent in het derde kwartaal van 2015 – zagen Tesco en Morrisons de verkopen dalen. Van de vier grootsten zag alleen Sainsbury's zijn omzet groeien.

De terugval van de gevestigde supermarkten suggereert dat er ergens onderweg iets mis is gegaan. "De financiële crisis was de katalysator", zegt planning partner van klantervaring-marketingbureau MRM Meteorite Tom Phillips. "Het hield de focus van de vier gericht op complexe handel. Hierdoor waren flexibele nieuwkomers in staat – zeker nadat de crisis in zijn vierde, vijfde en zesde jaar rolde – te herkennen dat er een slimmere, meer connected consument was opgestaan. Een die weet hoe 'één plus één gratis', discounts en promotionele plaatsen in de winkel werken. De nieuwkomers focussen zich op wat belangrijk is voor deze shoppers: kwaliteit, gemak en prijs. Kleinere discounts met gelimiteerde oplages doken op naast grote Waitrose-winkels. De 'minder keus is een betere keus'-optiek van de discounters werkte. Zij vroegen zich af waarom consumenten uit een dozijn jams moesten kiezen, of elke week hetzelfde aanbod kregen.

Dus: de dreiging van online, nieuwe consumententrends en de competitie van wendbare vijanden dwongen de grote supermarkten om tot actie te komen. Een enorm bedrijf als Tesco, met nog steeds een marktaandeel van 28 procent en vele winkels in het land, willen veranderen kost uiteraard tijd. "Asda heeft geprobeerd om met de discounters op prijs te concurreren", zegt retailprofessor aan de Nottingham Business School Paul Whysall. "Zij lieten onlangs weten dat sommige instore diensten als fotografie worden teruggedrongen of uitbesteed, om waarschijnlijk net als de goedkope supermarkten terug naar de basis te gaan. Morrison heeft een tijd geworsteld voordat het recent een mini-opleving leek te hebben. Vandaar het terugtrekken van de gemakswinkels die hun uitwerking niet volgens plan leken te halen. Het lijkt erop dat de keten naar zijn oude businessmodel terug wil, maar is dat nog passend?" Morrison heeft al een turbulent verleden, met zowel pieken als dalen. Afgezien van de like-for-like opleving rond de kerstdagen afgelopen jaar, was 2015 te verwaarlozen. Het uitstapje naar gemakswinkels eindigde uiteindelijk in een verkoop voor 25 miljoen pond, naar schatting dertig miljoen pond minder dan de winkelopening hadden gekost. De supermarktketen stapte in 2014 in online, nogal laat in vergelijking met Waitrose die met thuisbezorging startte in 2000. Toch denkt Raconteur dat het wapens in huis heeft om weer terug in het zadel te komen, zoals de verlaagde prijzen, nieuwe voucher-schema en de verandering van het loyaliteitsprogramma.

Aan de spelerstafel

De kaarten lijken al geschud, waardoor het moeilijk is aan tafel mee te spelen. Aldi en Lidl hebben de markt flink door elkaar geschud: brutale campagnes zoals Aldi's 'net als merken maar dan beter', of zijn recente parodie op de kerstreclame van John Lewis, vallen op en weten de boodschap effectief over te brengen, zegt Dan Smith, hoofd advertentie- en marketingrechten bij Gowling WLG. "De grote vier vinden het moeilijk om te reageren. Hun prijsgaranties als poging om een manier te vinden Aldi en Lidl buiten te sluiten werken averechts. Lidl vecht terug door de kwaliteit van de producten en de goede prijs-kwaliteitverhouding te benadrukken. Suggesterend dat consumenten 'gewoon naar Lidl' moeten gaan." De kunst is om enkele fikse stoten terug te geven. Zoals Asda, die een goede treffer had met de korting op misvormde en onaantrekkelijke groenten. "Asda's 'wankele groentebbox' is een goed voorbeeld van een betekenisvol nieuw initiatief", zegt hij. "Het biedt prijsbewuste consumenten een goedkope manier om hun familie te voeden, het promoot gezonde voeding en het vermindert voedselverspilling door meer groenten te bieden die anders afgewezen waren. Over de gehele linie doen supermarkten nu meer om tijdarme shoppers te helpen. Gerationaliseerde assortimenten, kleinere en gemakkelijk navigeerbare winkelformules en technologische initiatieven zoals Tesco's scannen in de winkels zijn allemaal tekenen dat de grote vier luisteren naar feedback." Ook benadrukken ze steeds meer de kwaliteit van de producten, met de boodschap dat goede producten nu eenmaal niet goedkoop zijn. Met de focus op kwaliteitsbeleving proberen ze de prijsvergelijkingen te bestrijden.

Het oorlogsspel in het Verenigd Koninkrijk lijkt voorlopig nog niet te zijn gespeeld. Het ziet er volgens de experts naar uit dat vooral de consument de grote winnaar gaat worden.