

Het hoe en waarom van Odins coöperatie

28-02-2017 10:04



Door Amnon Vogel
Redactie RetailWatching

De biologische supermarktketen Estafette baarde enkele jaren geleden opzien met de introductie van zijn tweeprijzensysteem. Klanten konden lid worden van de coöperatie in ruil voor korting. Inmiddels heeft de formule, verbonden aan groothandel Odin, vierduizend leden aan zich weten te binden en zijn bijna alle winkels juridisch omgebouwd tot zo'n coöperatie. Commercieel directeur Merle Koomans vertelt over de beweegredenen van de supermarktketen.

Wat was de belangrijkste reden om met een tweeprijzensysteem te gaan werken?

"Dat is onderdeel van ons besluit om als coöperatie verder te gaan. Hiervoor waren we een commanditaire vennootschap, maar naarmate het bedrijf groeide vonden we die vorm niet meer passen. Daarnaast past een transparante organisatievorm beter bij ons ideaal, waarbij we de keten tussen producent en consument inzichtelijk maken. Maar idealen alleen zijn niet voldoende om lid te worden van een coöperatie, dus wilden we er ook een andere vorm van voordeel aan koppelen. Daarbij hebben we gekeken naar een biologische supermarkt in Berlijn, die een ledenprijzensysteem heeft. Dat vonden wij ook een goede manier om ons ideaal te koppelen aan pragmatisch voordeel."

Als consument kun je voor honderd euro mede-eigenaar worden van het bedrijf. Daarnaast moet je, afhankelijk van je gezinssituatie, elf tot 21 euro per maand betalen. Ligt de lat om lid te worden daarmee niet hoog?

“Met die maandbijdrage betaal je een deel van onze kosten vooruit. Normaal zie je die terug als marge in de productprijs, nu halen we die daarvan af. Als je boven een bepaald bedrag aan boodschappen doet levert dat voordeel op. Vanaf ongeveer 25 euro per week aan boodschappen wordt het interessant. Voor mensen die sober leven en niet voldoende boodschappen doen om er voordeel uit te halen, is dat een reden om geen lid te worden. Mensen die niet lid worden zijn bijvoorbeeld ouderen en mensen die het leuk vinden om in verschillende winkels boodschappen te doen.”

En wat zijn redenen om wel lid te worden?

“Uit onze enquêtes blijkt dat veel mensen het doen vanwege het voordeel, en ook veel om de combinatie van de korting en het ideaal. Een heel klein clubje doet het alleen vanuit het ideaal. Dat lijkt me ook heel gezond. Wij zijn geen Greenpeace, maar gewoon een winkelketen die voor de boodschappen zorgt.”

Hoeveel invloed hebben leden op de bedrijfsvoering?

“We hebben een ledenraad, die bijvoorbeeld meepraat over de winstbestemming. Verder houden de leden ons bij de les. Een leuk voorbeeld zagen we recent met Kerst. Ons beleid is dat we zo min mogelijk groente en fruit invliegen. Alleen met sperziebonen en peultjes doen we dat via een mooi Demeter-project in Egypte, dat we dus kunnen verantwoorden, wel. Maar met Kerst had iemand daar ineens toch een uitzondering op gemaakt en lagen er ingevlogen aardbeien in de winkels. Een aantal leden trok daarover aan de bel, en word je weer even extra op scherp gezet. Als klanten iets afkeuren is dat voor een winkel al niet goed, maar omdat het bij ons ook leden zijn weegt het extra zwaar, omdat het in feite gaat over je interne organisatie.”

Hoe ver kan het ledenaantal nog doorgroeien?

“Nog voor Pasen zijn ook de laatste vier winkels omgebouwd tot coöperatie, waarmee er zo weer tweeduizend bij komen. Bij de winkels waarin we al wat langer met dit model werken begint een verzadigingsgrens in zicht te komen. Maar er zijn ook winkels die pas vorig jaar zijn omgegaan, waar nog wekelijks leden bij komen. De komende jaren willen doorgroeien naar tienduizend, zowel door het ledenaantal bij de bestaande winkels uit te breiden als met nieuwe winkels.”

Momenteel hebben jullie negentien vestigingen. Hoeveel ruimte voor uitbreiding is er?

“We hebben een slow grow-model, van één of twee winkels per jaar erbij. We hebben geen rijke investeerder achter ons waarmee we even tien winkels uit de grond kunnen stampen. Bij de dertig winkels hebben we de grens wel bereikt. Wij hoeven niet de grootste van Nederland te worden, het gaat erom dat we een gezond ecosysteem hebben met genoeg klanten die lid willen worden. Daarmee weet je dat ze zich voor hun boodschappen aan je verbinden. Op basis daarvan kun je met leveranciers goede afspraken maken. Voor een halve hectare wortels heb je een lastig gesprek met een boer. Maar met voor tienduizend huishoudens een bepaalde hoeveelheid wortels per jaar telen wordt het interessant.”

Hoeveel last hebben jullie van de opkomst van biologisch bij de reguliere supermarktketens?

“Het maakt dat we duidelijker moeten maken waarin we onderscheidend zijn. Anders gaan mensen puur op prijs vergelijken, en dat gaan wij nooit winnen. Met de manier waarop wij de keten willen inrichten, zullen we nooit de goedkoopste worden. Dus als het straks puur om prijs gaat, hebben we een probleem. De afgelopen anderhalf jaar hebben we daar wel even in moeten schakelen. De prijsdruk is enorm opgevoerd. Ook merken die wij eigenlijk groot hebben gemaakt, liggen ineens voor een heel andere prijs bij Plus of Albert Heijn. De supermarkt levert daar soms gewoon marge voor in om de klant binnen te halen, dat kunnen wij niet doen.”

Hoe gaan jullie je daar de komende tijd tegen wapenen?

“Door de community verder uit te bouwen en daarmee een heel ander type keten te organiseren. De meerwaarde van onze manier van werken en die van onze leveranciers goed zichtbaar maken, dat is onze uitdaging. Met die steeds lagere prijzen, wordt ook een hoop ontwikkelingspotentie voor biologische producten eruit gehaald. Dat zal de kwaliteit van de uiteindelijk niet ten goede komen.”

Is de aanpassing van de formulenaam naar Odin een kwestie van een andere naam op de gevel, of verandert er meer?

“In Amsterdam hebben we al een winkel geopend met een iets andere insteek, die we de komende jaren verder uitrollen. Daar werken we samen met een biologisch vegetarisch restaurant. Dat soort combinaties zullen we meer zoeken. Dat kan met een restaurant, maar ook op andere manieren kun je meer inspiratie en beleving aan je winkels toevoegen. Door klanten naast het bieden van producten er van alles over te leren, bijvoorbeeld. Het zoeken van samenwerkingsverbanden is daarbij onze nieuwe richting.”

En zelf restaurants openen, zoals Albert Heijn?

“Het grappige is dat we dat een jaar of tien geleden al eens hebben geprobeerd, in Zutphen. Toen kwamen we er wel achter dat dat echt een andere tak van sport is. Dus dat gaan we niet meer doen. Wij zijn nog steeds van de boodschappen.”