

De kleine supermarkt moet kiezen: fors investeren of verkopen

Jan Braaksma 28 maart 2021

Na bijna negentig jaar houdt supermarktketen Deen op te bestaan. De familie Deen zag het niet zitten tientallen miljoenen te investeren en besloot de zaak te verkopen. Deen is niet de enige kleinere supermarktketen die moet kiezen: grote investeringen of verkoop?

In het kort

De familie achter supermarktketen Deen wilde geen miljoenen investeren in mechanisatie en online.

Meer kleine supermarkten worstelen met de vraag: investeren, of het levenswerk verkopen?

Andere opties zijn de investeringen nog even uitstellen, of een samenwerkingsverband aangaan.

Aart van Haren leerde de afgelopen weken honderden nieuwe collega's kennen. De topman van Vomar bezocht de tweeëntwintig Deen-supermarkten die zijn werkgever wil overnemen. De andere 58 filialen van de keten gaan naar Albert Heijn en Dekamarkt. Als kartelwaakhond ACM de transactie goedkeurt, komt na bijna negentig jaar het einde van Deen.

De familie Deen zag het niet zitten tientallen miljoenen te investeren in mechanisatie van zijn distributiecentrum en uitbreiding van zijn online-tak. En Deen is niet de enige supermarktketen die hiermee worstelt. De komende jaren worden spannend: trekken kleine spelers de portemonnee voor grote investeringen, of verkopen ze hun levenswerk?

'Ik ga niet speculeren wie het zouden kunnen zijn, maar je kan er donder op zeggen dat meer ketens open staan voor verkoop bij een goed bod', zegt Laurens Sloot, hoogleraar ondernemerschap in de detailhandel aan de Rijksuniversiteit Groningen. 'Met de opmars van mechanisering, robotisering en data praat je over andere investeringen dan in het verleden, en andere competenties die nodig zijn dat in goede banen te leiden.'

Robots, data en online

De grootste kostenpost is het mechaniseren of robotiseren van distributiecentra. De bouw van zo'n 'blokkendoos' vol technologie kost al snel tussen de €150 mln en €200 mln. De belofte is dat deze investering zichzelf terugverdient, doordat er minder mensenhanden nodig zijn en doordat bestellingen van winkels sneller en betrouwbaarder geleverd kunnen worden. 'Supermarkten zijn een kostenspel', zegt Tjerk van Leusden, partner bij makelaar Supervastgoed en voormalig directeur vastgoed bij C1000. 'Wie krijgt zijn spullen het allergeedkoopst in de winkels?'

De tweede grote investering is wat Sloot 'de datahuishouding' noemt. Dat zijn bijvoorbeeld systemen die kunnen voorspellen wat er per supermarkt geleverd moet worden, welk assortiment een lokale winkel moet voeren en wat de impact van promoties zijn. 'Dat spel wordt steeds geavanceerder'.

De derde opdoemende miljoenenbesteding: het oprichten van een webwinkel, inclusief de bijbehorende bezorging. Door een groeispurt in coronatijd is online goed voor ongeveer 7% van de totale supermarkt omzet. Het probleem is dat online boodschappen bestellen en thuisbezorgen verlieslatend is. Dat moet veranderen door mechanisatie van de distributie, efficiëntere bezorging en het doorberekenen van kosten aan klanten. Of dat op korte termijn lukt is echter onzeker.

'Vroeger had je goede planners in het distributiecentrum. Nu heb je ingenieurs en dataspecialisten nodig die verstand hebben van automatisering, mechanisering en robotisering'

Laurens Sloot, hoogleraar

Daar bovenop vergen deze nieuwe technologieën medewerkers met andere kwaliteiten, zegt hoogleraar Sloot. 'Vroeger had je goede planners nodig, die zorgden dat er op piekmomenten genoeg personeel in de distributiecentra stond. Nu heb je in datzelfde distributiecentrum ingenieurs en dataspecialisten nodig die verstand hebben van automatisering, mechanisering en robotisering.'

Die eisen schrikken supermarkten niet af. Albert Heijn, Jumbo, Hoogvliet en Spar hebben de afgelopen jaren gemechaniseerde distributiecentra gebouwd, dat van Plus is in aanbouw. En zelfs de klanten van de Friese supermarkt Poiesz, met een marktaandeel van 1% een van 's lands kleinste, kunnen online boodschappen bestellen.

Een webwinkel kan ook niet

Maar er zijn ook andere opties. Vomar, een van de kopers van de Deen-winkels, heeft bijvoorbeeld geen webwinkel. De opbrengsten wegen niet op tegen de investeringen, zegt topman Aart van Haren. Hij stelt ook dat de Vomar-klanten weinig behoefte hebben om online hun boodschappen te bestellen. 'Ik weet niet of dat over vijf jaar nog zo is, maar onze cijfers wijzen dat uit.'

Ook laat Vomar een gemechaniseerd distributiecentrum aan zich voorbijgaan. Personeel op heftrucks hoort via een koptelefoon welke producten ze moeten 'picken', en waar ze deze moeten neerzetten. 'We hebben vorig jaar met een aantal gespecialiseerde consultants de businesscase laten doorrekenen', zegt Van Haren. 'Daar kwam uit dat de investering in een gemechaniseerd distributiecentrum pas uit kan als we 150 tot 200 winkels hebben. Nu zitten we op 71, en zometeen komen daar 22 van Deen bij.'

Voor mechanisatie geldt voor Vomar hetzelfde als voor online: het dubbeltje zou over vijf tot tien jaar best de andere kant op kunnen vallen. 'We gaan er vanuit dat mechanisatie tegen die tijd goedkoper is. En het nadeel van voorlopigen is dat je een nog niet uitontwikkeld product koopt, en relatief veel faalkosten accepteert.'

Opvolger of niet?

Daar weet Van Leusden alles van. In 2005 opende zijn toenmalige werkgever C1000 een gemechaniseerd distributiecentrum in Eindhoven. 'Als een muis een kabel doorknaagde liep alles in de soep. Als het draait is het een fantastisch systeem, maar als er iets mis gaat is het een black box.'

En het ene familiebedrijf is het andere niet. Zo was het eigendom van de Deen-supermarkten verdeeld over een handvol familieleden, onder wie neven en nichten van elkaar. Met zo'n versnipperde groep is de kans groot dat discussie ontstaat over miljoeneninvesteringen.

Ook de aanwezigheid van een opvolger uit de familie is een belangrijke factor. Haar of zijn aanwezigheid kan het verschil maken tussen een miljoeneninvestering doen of het te koop-bord ophangen. Bij de familie Deen was geen familielid dat aanspraak maakte op de ceo-titel, nadat Boudewijn Deen in 2016 sneuvelde als directeur. Hij vertrok na een meningsverschil over de strategie met de raad van commissarissen.

Ook nieuwe ketens

Hoe erg is het einde van ketens als Deen? 'Ik zit nu 25 jaar in het levensmiddelenvak', zegt Laurens Sloot. 'En ik weet niet beter dan dat er ketens verdwijnen: van Nieuwe Weme tot Super de Boer en C1000. En het grappige is dat het stuk voor stuk goede formules waren. Ze verdwenen niet omdat ze verlieslatend waren, maar omdat andere partijen op zoek waren naar schaalvergroting.'

'Je moet zorgen dat je het anders doet dan de landelijke spelers. Daarvoor moet je als winkel je achterland goed kennen'

Aart van Haren, directeur Vomar

De vrees dat klanten minder keuze krijgen is onterecht, vindt Sloot. 'Er zijn de afgelopen jaren ook veel onlinespelers bijgekomen. Denk aan Picnic, Crisp, HelloFresh, Local Heroes en Gorillas.'

Tussen de landelijke reuzen en onlinespelers blijft plaats voor lokale supermarkten, is de overtuiging van Vomar-directeur Aart van Haren. 'Je moet alleen wel zorgen dat je het anders doet dan de landelijke spelers. Daarvoor moet je als winkel je achterland goed kennen. Een klant in Limburg heeft andere wensen dan die in Groningen, en zeker dan die in Alkmaar.'

Bovendien hebben de voorstanders van kleinere, zelfstandige ketens een troef in handen. De dwergen kunnen namelijk klinkende winstcijfers overleggen. Zo hield discountsuper Nettorama, een van de kleinste spelers van Nederland, in 2019 ongeveer 8% van zijn omzet over als nettowinst. Reuzen als Ahold (2,7%) en Jumbo (1,9%) zaten daar ruim onder. Een van de redenen: Nettorama doet niet aan verlieslatende onlinebezorging.

Lat-supermarkt

Er zijn meer smaken dan investeren of verkopen. Supermarktketens zouden ook nauwer kunnen samenwerken. 'Ik noem het wel eens een soort latrelatie', zegt hoogleraar Sloot. 'De formules blijven zelfstandig, met eigen assortiment en folders. Maar ze betrekken samen een hoofdkantoor, voeren grotendeels hetzelfde assortiment en hetzelfde huismerk en delen gemechaniseerde distributiecentra en data-investeringen.' Op deze manier werken Dirk en DekaMarkt samen onder de vlag van de Detailresult Group, die voor fifty-fifty in handen is van oprichtersfamilies Van den Broek (Dirk) en Kat (DekaMarkt). De lijntjes tussen de kleinere supermarktketens zijn kort. Zij kopen al samen in onder de vlag van Superunie.