

Topdrukte in lockdown: zo houden deze supermarktbazen koers

De coronacrisis zet de supermarktwereld op zijn kop. Klanten veranderen hun gedrag, de ketens zetten alles op alles om te blijven leveren. Groei is er voor vrijwel iedereen, online zelfs explosief. Hoe schaken de leiders van Jumbo, Spar en Picnic op zoveel borden tegelijk?



Het was de afgelopen tijd bijna dagelijkse kost voor veel huishoudens: supermarkttapps en -sites langsgaan om te ontdekken of er nog een bezorgslot vrij is. Wekenlang was het resultaat weinig meer dan ‘sorry het spijt ons’ of ‘we werken hard aan uitbreiding’. Op naar de winkel in de buurt waar de rij het kortst is.

Inmiddels zijn de meeste Nederlanders tot inkeer gekomen en is het vrijwel gedaan [met het hamstergedrag](#). Maar die dagelijkse zoektocht maakt twee dingen duidelijk: de coronacrisis zorgde voor een run op [online boodschappen](#), nu ‘fysiek’ winkelen niet altijd even makkelijk is. En: het maakt consumenten geen fluit uit wie het wc-papier, de pasta en de tomatensaus op de stoep zet, als de spullen maar worden geleverd.

De klant verandert zijn gedrag en de voorkeur voor AH-blauw, Jumbo-geel of Spar-rood lijkt te zijn verwaterd – tijdelijk of niet.

Colette Cloosterman, Jumbo: ‘Het allergrootste deel van de omzet komt nog via de winkels’

Het is een bijzondere uitdaging voor Colette Cloosterman, die er als chief customer officer (coo) van Jumbo voor moet zorgen dat ze haar klanten zo min mogelijk ‘nee’ verkoopt. Tegelijkertijd moet ze zorg dragen voor de veiligheid en het werkplezier van haar medewerkers. Genoeg stof voor de dagelijkse videovergadering met Jumbo’s crisisteam. ‘Zeker de eerste weken was er veel onduidelijkheid in het team’, zegt Cloosterman. ‘We moesten continu kijken welke maatregelen er nu weer nodig waren.’

Inmiddels vindt het crisissoverleg nog maar twee keer per week plaats, zegt ze. 'Voor de meesten van ons nog steeds vanuit huis. Ik ga vandaag weer naar kantoor, en het lukt me gelukkig ook om winkels te blijven bezoeken. Het is momenteel extra belangrijk om je daar als bestuurder te laten zien. Door een rondje te doen, houd je feeling met je medewerkers en klanten. Je ontdekt hoe alles is geregeld en kunt, indien nodig, meteen actie ondernemen. Alles wat ik zie, koppel ik direct terug aan het crisisteam.'



Hoe het eraan toegaat in die winkels? In de Randstad is de ruimte in de winkels soms beperkter en lijkt het publiek wat sneller voor zichzelf te kiezen. 'Ze denken: als ik maar genoeg wc-papier heb', stelt Cloosterman. In de periferie lijkt het winkelpubliek wat relaxter te zijn. 'Als ze een toiletrol nodig hebben, vragen ze het aan de burens.' Om filialen in België te bezoeken moest ze, ondanks het vignet, aan de grens praten als Brugman. 'Ze vroegen me: waarom moet u per se over de grens naar de Jumbo?'

Gastheren en -vrouwen in de winkel

Ook nu de hamsterwoede passé is ('het was in die eerste week elke dag [kerstomzet](#)'), vullen de karretjes zich met andere producten dan pre-corona het geval was. 'In deze tijd is er meer behoefte aan superverse, gezonde producten. Mensen kopen bewuster, denken om hun gezondheid en hebben natuurlijk ook meer tijd om te koken. We zien op onze site dat er veel behoefte is aan recepten. Je merkt nu ook aan mensen dat het winkelbezoek het uitje van de dag is, ze hebben behoefte aan een leuke omgeving.'

Dan biedt het dramatische feit dat door de coronacrisis alle restaurants van Jumbo-dochter La Place moesten sluiten, ineens een kans: een flink deel van de nagenoeg 2.500 horecamedewerkers is nu gastheer- en vrouw in de Jumbo-winkels. Ondanks alle maatregelen is de omzet gemiddeld met zo'n 10 procent gestegen, al is het bezoek wel meer over de dag verspreid.

Anders communiceren

De coronacrisis begon ook bij Jumbo met een knal: de aankondiging van de lockdown door Rutte. 'Meteen begon het hamsteren, vanuit de angst die toen aanvankelijk ontstond. Voor ons was het

belangrijk dat we de veiligheid van onze medewerkers en klanten zo snel mogelijk konden waarborgen.'

'We hebben 90.000 werknemers die je moet uitleggen hoe ze moeten omschakelen'

Routeaanwijzingen op de vloer, een beperkt aantal mandjes en karretjes dat na iedere klant wordt schoongemaakt, schermen bij de kassa's: de anderhalvemeterconomie draait al ruim een maand volop in de supermarktwereld, zo ook bij Jumbo. 'Die anderhalvemeterregel is duidelijk', vindt Cloosterman, 'maar je moet goed nadenken over hoe je op een juiste manier richting geeft, zodat mensen zich ernaar voegen. We hebben het over zo'n 90.000 werknemers die je heel goed moet uitleggen hoe ze moeten omschakelen.'

Daarbij hoort een voor Jumbo nieuwe manier van communiceren, onder meer via webinars en Q&A's vanuit het managementteam. 'We werkten al met video's via ons eigen JumboTV-kanaal. Nu zetten we ook interactieve webinars in, waarin medewerkers tips krijgen en vragen kunnen stellen over bijvoorbeeld thuiswerken. Iedereen denkt mee: als dit niet kan, wat kan dan nog wel? Je leert bovendien dat een andere manier van werken, voor het kantoorpersoneel grotendeels vanuit huis, ook mogelijk is.'

Aanvulling op de winkels

En dan zijn er ook nog de kansen die de crisis biedt. Winkels die toch al op de rol stonden om te worden verbouwd, kunnen nu grondig worden aangepakt. Het voornemen om meer La Place-producten op te nemen in het assortiment, krijgt meer vaart. 'In de restaurants wilden we al een afhaalformule uitrollen, dat doen we nu versneld, met anderhalvemetermaatregelen.'

De meest spectaculaire kans die de coronacrisis biedt, is die van de online afzet. 'We voegen elke dag extra bezorgslots toe', zegt Cloosterman. 'Voor online hebben we honderden extra medewerkers ingezet en de online omzet is in korte tijd verdubbeld. Ook voor de coronacrisis dachten we al dat online een goede aanvulling zou zijn op winkelbezoek, maar deze verdubbeling in een paar maanden hadden we absoluut niet verwacht.'

'We zijn dan ook erg aan het opschalen. We waren al gestart met de bouw van een nieuw E-Fulfilment Center, van waaruit de online bestelde boodschappen worden bezorgd. De bouw daarvan zetten we nu in een extra versnelling.' Gaat zoiets niet ten koste van de winkelomzet? Nee, stelt Cloosterman, 'het is juist een aanvulling. Het allergrootste deel van de omzet blijft nog via de winkels gaan.'

Vlak bij huis

Onderzoek van GfK bevestigt de ervaringen van de Jumbo-bestuurder. 'Supermarkten zijn de grote winnaars van de lockdown', zegt Norman Buysse, directeur van het bureau dat via consumentenpanels het koopgedrag bijhoudt. 'De omzet groeit, aanvankelijk vanwege het hamsteren maar nu vooral door de horecasluiting.'

Begin dit jaar deed één op de tien huishoudens de boodschappen online, eind maart was dat al één op de zeven, 'En die groei zet in april door.' Nederland kiest niet alleen vaker voor online, de gemiddelde besteding aan het online winkelmandje is ook fors gegroeid, van 63 euro naar 77 euro. Al met al deed eind maart 5,3 procent van de huishoudens eenmaal per week online zijn boodschappen, tegenover 4 procent begin dit jaar. 'Het gaat niet ten koste van de fysieke winkels, en de groei is zo sterk dat de grote formules allemaal winnen.'

Met één kanttekening: servicesupermarkten als Jumbo, Plus en Albert Heijn lijken iets meer te profiteren van de crisis dan pakweg Aldi en Lidl. 'Mensen zoeken vaker een winkel vlak bij huis op', verklaart Buysse, 'en dit is in het voordeel van de ketens met veel filialen. Daarnaast kan de beleving in de winkels ook een rol spelen, bijvoorbeeld als het gaat om ruimtelijkheid.'

Zullen consumenten ook na de crisis online blijven winkelen? Buysse denkt van wel. 'Door de coronacrisis ervaren ze het gemak ervan. Wij voorspelden voor 2023 een online omzetaandeel van 6,3 procent, maar ik denk dat we dit wel kunnen bijstellen.'

Michiel Muller, Picnic: 'Meer concurrentie door opmars online? Die concurrenten waren er toch al'

Als er één supermarkt is die groot werd met online, dan is het wel Picnic, dat alleen van deur tot deur gaat. Voor klanten is het tijdens de coronacrisis een veilige manier van boodschappen bezorgen, want het bespaart ze een gangetje naar de drukke supermarkten. Ondernemer en mede-oprichter Michiel Muller heeft het geweten: hij kreeg er de laatste weken duizenden klanten bij, waardoor Picnic nu een half miljoen gebruikers heeft. Bestaande gebruikers gingen alleen nog maar vaker bij het concern bestellen.



Toen Nederlanders eind maart massaal aan het hamsteren sloegen draaide Muller al snel overuren. Konden klanten voorheen hun boodschappen altijd de volgende dag laten bezorgen, door alle drukte moesten ze nu opeens 4 dagen wachten. 'We waren als een vliegtuig dat 300 mensen vervoert, maar opeens 600 mensen krijgt. We moesten dus snel een nieuw vliegtuig kopen, vaker vliegen én nieuwe mensen aannemen.'

Dat 'vliegtuig' komt er in de vorm van twee nieuwe distributiecentra in Apeldoorn en het Duitse Herne. Beide centra stonden al gepland, maar werden door de coronacrisis versneld afgerond, vertelt Muller. Die in Herne is inmiddels operationeel, Apeldoorn volgt eind mei.

Ook heeft Picnic in alle snelheid 500 mensen aangenomen, die kunnen helpen in die distributiecentra en met het bezorgen van de boodschappen. Met ellenlange wachlijsten voor bezorgmomenten kampt Picnic inmiddels niet meer, maar binnenkort moet Muller alwéér op zoek naar een uitbreiding van zijn fte-bestand. Mede door het te openen distributiecentrum in Apeldoorn is er binnenkort opnieuw behoefte aan 500 nieuwe Picnic-lieden.

Groter marktaandeel

Muller zag de omzet van Picnic tijdens de coronacrisis met ruim 30 procent toenemen. Hoe groot het marktaandeel van Picnic in de Nederlandse online boodschappenbranche is, durft Muller nog niet te zeggen. 'In iedere stad waar we de markt opgaan, hebben we binnen 1 tot 2 jaar 75 procent van het online marktaandeel', zegt de ondernemer.

'Toen we startten, 5 jaar geleden, maakte online nog 1 procent van de markt uit, maar het heeft nu al een marktaandeel van 3 tot 4 procent. De coronacrisis versnelt die ontwikkeling, want mensen besluiten je service toch maar eens te proberen. Als ze het goed vinden werken, blijven ze het vaak doen. Onze vaste klanten bestellen gemiddeld 40 keer per jaar bij ons.'

'Geen enkele scenarioschrijver had dit kunnen bedenken, maar je moet het wel tussen de oren krijgen bij iedereen'

Door de coronacrisis boeken concurrenten echter ook in toenemende mate online succes. Wordt het daardoor niet juist moeilijker voor Picnic om marktaandeel weg te vreten bij de mammoeten van de supermarktwereld? Muller maakt zich geen zorgen. De concurrentie was er immers al en concurrenten bezorgen hun producten niet gratis aan huis. 'Onze elektrische autootjes rijden als het ware een melkboerenrondje, waarbij ze gericht straten inrijden. We kunnen zo voor een derde van de kosten van de traditionele spelers opereren.'

Trainen, trainen, trainen

De coronacrisis vergde wel de nodige crisismanagementvaardigheden. Toen het virus zich in maart aandeede, doken ze bij Picnic in de RIVM-voorschriften. Muller en zijn managementteam zijn voor de 5.000 Picnic-medewerkers iets strenger dan het RIVM voorschrijft. 'Iedereen die binnenkomt bij de distributiecentra wordt gecheckt, elke dag. We vragen de mensen waar ze zijn geweest, wie ze hebben gezien en meten op of ze koorts hebben of verkouden zijn. Als alles goed zit, krijgen ze een bandje, zodat collega's zien dat ze gecontroleerd zijn.' En bezorgen gebeurt uiteraard contactloos.

Iedereen 'RIVM-proof' te leren werken betekende wel trainen, trainen, trainen, aldus Muller. 'Geen enkele scenarioschrijver had dit kunnen bedenken. Maar je moet het wel bij de mensen tussen de oren krijgen.'

Cao

Half april wist Muller ook nog eens de cao-onderhandelingen af te ronden met vakbond De Unie. 'Dit is het eerste sociale akkoord binnen e-commerce, een unicum', aldus de ceo. Van timing om extra talent te trekken was geen sprake, lacht hij desgevraagd. Het slotstuk van de langlopende cao-onderhandelingen stond al lange tijd voor deze periode gepland. Zakendoen met de FNV, die eerder een in hoger beroep verloren rechtsgang tegen het bedrijf was gestart over cao's, was een onbegonnen zaak. 'Er zijn maar zo'n tien mensen uit ons personeel lid. Je wil niet dat tien werknemers voor 5.000 mensen gaan bepalen hoe zo'n cao eruit komt te zien.'

Vakbond De Unie pakte het anders aan en enquêteerde alle medewerkers. Dat leverde een pakket aan wensen op en na een paar maanden onderhandelen kwamen beide partijen eruit. Het onderhandelingsresultaat werd vervolgens aan alle medewerkers voorgelegd, van de 2400 stemmers ging 86,5 procent akkoord.

Ook ouderen online krijgen

Volgens GfK loopt het aandeel ouderen online sterk achter. 'In de winkels zijn ouderen goed voor bijna de helft van de totale bestedingen, maar online shoppen blijkt voor deze groep toch een barrière te zijn', zegt GfK-directeur Buysse. 'Hier ligt volgens ons een kans, of zelfs een opdracht voor de formules: kijk hoe je die drempel kunt verlagen, zodat ouderen minder vaak de deur uit moeten voor hun boodschappen.'

Hoe zit dit bij Picnic? Muller vertelt dat hij zeker ouderen als klant heeft, al maken zij niet de grootste consumentengroep voor de online supermarkt uit. Dat zijn gezinnen. Op de vraag of hij niet actief op zoek moet naar extra senioren als klant, moet de ondernemer lachen. Extra acquisitie doen? Muller houdt het even voor wat het is. Liever besteedt hij zijn kostbare tijd aan bijvoorbeeld een samenwerking met ziekenhuizen, waardoor zorgwerkers 's avonds hun boodschappen op de mat hebben.

John van der Ent, Spar: 'Je moet directief leidinggeven, iedereen wil weten wat te doen'

Een andere manier om een noodsituatie zoals de huidige het hoofd te bieden, is door de blik te richten op het buitenland. Al voor de pandemie zich in Nederland aandiende, leerde Spar-ceo John van der Ent hoe hij zijn Nederlandse medewerkers het beste kon beschermen tegen het virus door over de grens te kijken.

Het Nederlandse Spar zit in 49 landen. Zo ook in Italië en China, waar het coronavirus al eerder zijn kop op stak en een verschrikkelijke tol eiste. Hesjes voor de vakkenvullers met 'afstand houden' erop, de anderhalvemeterregel, de verplichte winkelwagentjes: Van der Ent, tevens lid van de internationale Spar-board, zag het allemaal al gebeuren in het buitenland. 'We hebben het simpelweg gekopieerd en waren daardoor erg snel met de beveiliging.'



In de magazijnen achter de Spar-winkels hoefde Van der Ent minder rigoureuze aanpassingen door te voeren. Het toeval wil dat hij net afgelopen jaar een extra gerobotiseerd distributiecentrum in gebruik had genomen, waar maar vijftien mensen per shift werken. Op kantoor hebben ze bij Spar

looprichtingen op de vloer gezet en het gros van het kantoorpersoneel werkt thuis. 'We hebben direct aan iedereen tot aan de postkamer aan toe een laptop gegeven.'

Van der Ent voelt zich ook bezorgd over de ondernemers die Spar-winkels runnen. 'Als zij ziek worden, valt er een supermarktleiding weg. Mede daarom zijn we heel streng met onze regels.'

Niet zijn eerste crisis

De huidige pandemie is niet de eerste crisis die Van der Ent op zijn bordje kreeg. Tijdens de retailcrisis die in 2003 ontstond door mismanagement bij Ahold, stond Van der Ent aan het hoofd bij Etos en De Tuinen. In 2015, tijdens de laatste maanden van de V&D, was Van der Ent ceo van het warenhuis en La Place. De V&D heeft hij niet kunnen redden van de ondergang, maar hij deed er wel waardevolle lessen op over crisismanagement. 'Je moet directief leidinggeven. Men vraagt om leiderschap en wil weten wat te doen.'

Toen Nederland midden maart in een 'intelligente lockdown' belandde, zette Van der Ent direct een crisisteam op. 'Mijn hele directie zit er in, naast iemand die verantwoordelijk is voor de communicatie en iemand die de logistiek en bevoorradingketen stroomlijnt. In de begindagen vergaderden we wel 2 uur lang. We bespraken alles: van de veiligheid tot de bedrijfsvoering. Inmiddels is ook bij ons het nieuwe normaal ontstaan; de vergaderingen duren nu nog maar een half uur.'

Het werken op afstand zit er bovendien goed in bij het kantoorpersoneel. Het is één van de 'winstpunten van de crisis', denkt Van der Ent. 'Het zou mooi zijn als Nederland daar lessen uit trekt en we ook na de crisis vaker thuiswerken. Dat is efficiënter, er ontstaan minder files en het is een stuk groener.'

Franchisenemers

Leverde de coronacrisis de meeste supermarkten een forse omzetgroei op, bij Spar is het omzetplaatje gemêleerder. De meeste Spar-winkels verkopen meer producten, behalve de Spar-zaken bij universiteiten en de filialen in toeristengebieden zoals de Waddeneilanden. Over de gehele linie compenseert de groei bij de reguliere supers de stilgevallen business bij de toeristen- en universiteitssupermarkten, maar achter ieder Spar-filiaal huist een andere franchisenemer. Sommigen van hen hebben dus nu geen inkomsten.

'Heel Nederland zal straks in eigen land op vakantie gaan, ook de boodschappen doen ze dan hier'

'We adviseren hen over hoe ze toch omzet kunnen maken', zegt Van der Ent. 'Sommige winkels zijn bijvoorbeeld online gegaan of leveren aan bijvoorbeeld ziekenhuizen en ouderenwoningen, waar we uitgiftepunten hebben. Veel universiteiten hebben geregeld dat het Spar-personeel tijdelijk op andere plekken kan worden ingezet. Zo blijven ze in ieder geval actief.' Ook financieel springt Spar bij waar mogelijk, aldus Van der Ent. 'We geven ze dan bijvoorbeeld uitstel van het betalen van hun Spar-fees of nemen tijdelijk de huur over.'

Ook al zit het voor sommige franchisenemers even tegen, Van der Ent is vol vertrouwen over de nabije zomerperiode. 'De afgelopen jaren groeiden we telkens met 20 procent in omzet. Dat het nu even tegenvalt, kunnen we de komende maanden goedmaken, verwacht ik. Heel Nederland zal nu in eigen land op vakantie gaan. De boodschappen worden dan dus hier gedaan en niet over de grens.'

Supermarktondernemer als 'loco-burgemeester'

Online maakte Spar de laatste weken bovendien een ongekennde groei door. Van der Ent zag het aantal online bestellingen bij Spar tijdens de coronacrisis zelfs met 300 procent groeien. Dat zorgde bij Spar nooit voor lange wachtlijsten voor de bezorging. De truc zit hem erin dat je bij Spar direct wordt doorgelinkt naar de dichtstbijzijnde winkel, van waaruit je bestelling ook daadwerkelijk bezorgd wordt. 'Dat werkt veel sneller dan als je enkele grote distributiecentra over heel Nederland hebt.'

De shift naar online doet Van der Ent terugdenken aan hoe het concern de jaren '50 en '60 beleefde. 'We waren toen alleen nog in de buurten gevestigd. De Spar-ondernemer was zowat de locoburgemeester van het hele dorp. Hij had een grote bos met wel tweehonderd sleutels en was vertrouwd met alle klanten. Hij kreeg hun boodschappenlijstje, deed zelf de deur open, zette een krat met boodschappen op de keukentafel en vertrok weer. Men heeft dat principe nu weer ontdekt, maar dan digitaal. Mooi, vind ik dat.'