

Column: Dit is het retailspel dat Jumbo gaat spelen

Retailstrategie is in de kern eenvoudig. Het draait om 2 vragen: op welk speelveld wil je spelen, en hoe denk je te winnen? In dat licht is het interessant om naar Jumbo te kijken. Het concern krijgt een nieuwe topman,

Jesper Højer, stapte uit het Everest-inkoopverband en haalt bij de concurrentie Superunie-directeur Boudewijn van den Brand binnen.

Dat laatste is alsof de trainer van Feyenoord assistent-trainer wordt bij een kwakkelend Ajax!

Jumbo wilde tot nu toe het vastlaag-spel spelen, maar slaagde er niet in de juiste prijsafstand te houden en de promoties van de concurrentie sloegen kraters in de omzet van Jumbo. Om strategisch vastlaag te kunnen spelen, heb je als retailer ook vastlage kosten nodig. En dat is bij Jumbo niet het geval.

Een snelle rekensom: op een omzet van 10,6 miljard euro betaalt Jumbo ruwweg 7,5 miljard euro aan inkoop. Met die cijfers is het slechts bescheiden goedkoper dan de marktleider. Om de prijzen met nog eens een procent te verlagen, moet het concern dus circa 75 miljoen euro besparen of bij fabrikanten zien terug te halen. Maar omdat Jumbo zeker 4 tot 6 procent afstand nodig heeft tot Albert Heijn, loopt dat bedrag op tot 300 à 450 miljoen euro. Een

realitycheck: de winst bedroeg vorig jaar 28 miljoen euro. De investering zou dus meer dan 10 keer de jaarwinst 2024 bedragen. Dat is onhaalbaar.

Er speelt nog een andere factor in de keuze van het speelveld. Vastlaag kun je als retailer eigenlijk alleen goed spelen in een filiaalorganisatie. Maar 54 procent van de Jumbo-winkels is in handen van zelfstandige ondernemers. Zij hebben niet alleen een eigen marge nodig, maar ook ruimte om te ondernemen. Veghel kan eenvoudigweg niet sturen op een uitgekleden formule met lage marges. Ondernemers gaan dan steigeren.

Lidl-motorblok

Dit alles maakt het antwoord op de eerste vraag eenvoudig: Jumbo zal het EDLP-model (everyday low pricing) definitief verlaten. Dan rest de tweede vraag: hoe gaat Jumbo het spel dan wel onderscheidend spelen? Allereerst zal inderdaad stevig op kosten worden bezuinigd. Dat kan op 2 manieren. Van den Brand zal als directeur sales én logistiek de systemen aan de achterkant moeten moderniseren tot een 'Lidl-motorblok'.

Aan de voorkant kunnen Højer en Van den Brand snijden in het assortiment: niet in de breedte, maar selectief in de diepte. Het is publiek geheim dat Jumbo-winkels schappen vol winkeldochters hebben: producten die minder dan 1 SKU per week verkopen. Die lange staart zal met enige voortvarendheid moeten worden ingekort.

Het geld dat zo wordt vrijgespeeld en een slimmere executie zal de klant moeten terugzien aan de voorkant: in slimmere, maar kwalitatief betere en scherp geprijsde versafdelingen. Jumbo zal ook moeten investeren in 'wow-marketing' zoals Lidl dat ooit had met zijn landenweken. Daarbovenop moet het destination-assortiment ontwikkelen. Voor dat laatste zijn de ultraverse concepten van Jumbo Foodmarkt een logische kandidaat.

Vastlaag kan dan nog steeds als hygiënefactor worden ingezet in een scherpe lijn van pakweg 300-400 laaggeprijsde A-merken.

Het pad is smal, maar niet onmogelijk. Er zal veel gerekend moeten worden, soms met moed en creativiteit worden ingegrepen. Dat is management met Lidl-DNA wel toevertrouwd. En vergis je niet in de nieuwe topman Højer: hij begint formeel pas op 1 januari, maar is zich nu al volop aan het warmlopen.

Bron: retailtrends.nl