

Hans van Tellingen en Nils van Dam
in discussie met elkaar over de toekomst van de fysieke supermarkt

**Stenen
winkels
winnen,
of toch
niet?**

De een denkt dat 30 tot 40 procent van de supermarkten in Nederland de komende jaren gaan verdwijnen vanwege de opkomst van e-commerce. De ander gelooft heilig in de fysieke supermarkt en denkt dat pure onlinespelers nooit en te nimmer winstgevend gaan worden. Voor Foodmagazine gingen Nils van Dam en Hans van Tellingen aan de hand van een viertal stellingen de discussie met elkaar aan.

Stelling 1: Een groot deel van de Nederlandse supermarkten verdwijnt de komende jaren uit het straatbeeld.

Nils van Dam: 'Mijn stelling hierover is gebaseerd op een aantal consumententrends en mathematica achter het businessmodel van winkels versus e-commerce. De marges in de fysieke retail zijn erg dun. Wat je ziet is dat, als slechts een klein percentage van de omzet in food verschuift naar thuislevering, dit een hele grote impact heeft op de winkelrentabiliteit. 5 procent verschuiving zorgt ervoor dat 30 tot 40 procent van de supermarkten in Nederland niet meer rendabel zullen zijn.'

Hans van Tellingen: 'Om te beginnen: het is per definitie niet mogelijk om met een onlinepropositie winst te maken. Ik noem het de *greater fool theory*. Als Albert Heijn focust op meer onlinemarktaandeel, dan wordt van tevoren al een verlies ingecalculleerd, want een bezorging leidt per definitie tot verlies. Als AH met relatief klein verlies een groter marktaandeel online weet te bewerkstelligen dan bijvoorbeeld Jumbo, en draait Jumbo nóg meer verlies, dan is volgens de *greater fool theory* Albert Heijn de winnaar. Terwijl AH eigenlijk zichzelf alleen maar in de voet schiet om met dit soort verliesgevende activiteiten bezig te zijn.'

'Het totale online percentage in de supermarkt is momenteel 2,9. Het groeit wel, want AH, Jumbo en Picnic trappen op het investeringspedaal. Maar nog steeds is die 3 procent kleiner dan de totale groei van fysieke supermarkten op dit moment, die is 4 tot 5 procent. Mijn voorspelling is dat de aandeelhouders van AH op een gegeven moment zeggen: stop hiermee. In feite is bezorging zo oud als de weg naar Rome. Een paar honderd jaar geleden hadden we de marskramer. En de kruidenier. Die is doorgestaan tot de jaren vijftig, zestig. Die kruidenier is vervolgens weggevaagd door het grootwinkelbedrijf, door zelfbediening. En waarom? Een

supermarkt kon goedkoper aan klanten leveren, omdat die zelf de spullen vergaren die ze nodig hebben. Dat is in alle opzichten een veel beter businessmodel.'

Van Dam: 'De groeiratio van online is hoog. Die is geen 3 procent, maar 25 of 30 procent per jaar. Dat is een tendens die je wereldwijd ziet; het is klein, maar groeit heel snel. Ik beweer ook niet dat op dit ogenblik thuislevering winstgevend is. Ik weet dat er heel veel speculaties en theorieën zijn of dat überhaupt winstgevend zou kunnen zijn. Dat wordt echter vooral bekeken door mensen die kijken naar de retailfunctie van online thuislevering. Het interessante van een aantal partijen die nu al winstgevend zijn, zoals Amazon en Ocado, is dat ze niet winstgevend zijn op het thuisleveringsmodel, maar op hun datamodel, hun clouddiensten, hun advertisingmodel. Dat noemen wij *adjacent revenue streams*. Wat ik zie gebeuren is dat online in food in de hele wereld groeit. Zijn dat allemaal *greater fools*? Dat zou best zo kunnen zijn, omdat competitie tussen grote retailers op korte termijn soms tot dwaas gedrag leidt. Maar op lange termijn gaat het model efficiënter worden en gefinancierd worden door de additionele inkomststromen. Het moeilijke voor huidige retailers is dat, als zij geen alternatieve omzet genereren die zo groot is om hun kortetermijnverlies te compenseren, ze ten onder gaan aan partijen die wel die *revenue streams* combineren, zoals Amazon.'

Van Tellingen: Het is waar dat Amazon een piepklein winstje maakt vanwege hun clouddiensten. Maar Amazon is al voor 32 procent een fysieke aanbieder. Die investeert zich helemaal suf in vastgoed. Met de aankoop van Whole Foods bij-

Nils van Dam

Nils van Dam - half Belg, half Nederlander - werkte vrijwel zijn hele leven bij Unilever. Zijn laatste functie, die hij 6 jaar bekleedde bij het bedrijf, was die van algemeen directeur voor België en Luxemburg. Daarvoor was hij hoofd van de margarine- en mayonaisedivisie voor Europa en Rusland en hoofd marketing voor de Benelux. Momenteel werkt hij als consultant bij Duval Union Consulting. 'Wij helpen bedrijven futureproof te maken. Ik specialiseer mezelf daarbij in food en foodretail vanwege mijn achtergrond', aldus Van Dam.

Hans van Tellingen

Hans van Tellingen is afgestudeerd als geograaf. Hij is al 26 jaar directeur van Strabo. Strabo houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van vastgoed. In 2013 begon Van Tellingen met schrijven. Na '#WatNouEindeVanWinkels' verscheen vorig jaar 'Waarom Stenen Winkels Winnen (en webwinkels verliezen)'. Van Tellingen spreekt graag over de 'Middenlander', de gemiddelde Nederlander. 'Dat is iemand die niet in de binnenstad van Amsterdam of Utrecht woont, maar in Etten-Leur, Hoofddorp of Apeldoorn. Die mensen zijn de toekomst van de retail. Niet die 10 à 20 procent die de Bijenkorf kan betalen, maar de gemiddelde mensen die gewoon naar Blokker gaan.'



Nils van Dam: 'Een kleine verschuiving naar thuislevering zorgt ervoor dat heel veel winkels het niet zullen redden.'

voorbeeld, maar ze openen ook overal boekenwinkels. Je kunt per definitie geen winst maken met online. Je moet op een gegeven moment fysiek.'

Van Dam: 'Ik ben het gedeeltelijk eens met Hans. Ik denk namelijk dat er nog steeds een geweldige toekomst is voor experience-winkels, winkels waar mensen met plezier naar toe gaan. Maar die heel mooie, fantastische winkels willen ook veel traffic en willen daardoor op de beste locatie gevestigd zijn. En aangezien iedereen dat wil, gaan die prijzen omhoog. Dat zie je ook in de binnenstad van Amsterdam, waar het gewoon onbetaalbaar wordt omdat iedereen daar wil zitten. In China is men nu al op het moment aangekomen dat het door die hoge vastgoedprijzen in de rijke buurten van de grote steden goedkoper is geworden om via e-commerce te leveren. In Nederland ligt het allemaal nog wat lager, maar ook hier zullen de prijzen op toplocaties omhoog gaan.'

Van Tellingen: 'In Nederland en een hoop andere landen stijgen de meeste vastgoedprijzen op dit moment niet, zelfs niet in deze economische hoogconjunctuur. Op de meeste winkellocaties dalen huurprijzen op dit moment. Op 5th Avenue in New York is voor het eerst in de geschiedenis sprake van leeg-



Retail draait om de plek. Internet kan helpen mensen naar die plek te krijgen. Online en attractie zijn ondersteunend, het gaat om de transactie

stand. Dat komt omdat die prijzen zo belachelijk hoog zijn, daar kun je niet tegenaan verdienen. En dus zie je op andere plekken in New York bijna geen leegstand, op plekken met lagere huurprijzen. En dan die *experience store*... Het gaat om de transactie en minder om de attractie. Die moet er wel zijn, die is ondersteunend, maar als er geen transactie plaatsvindt, heb je ook geen toekomst. Wat dat betreft vind ik dat retail draait om de plek. Internet kan helpen mensen naar die plek te krijgen met een leuke post op social media. Haal de mensen naar die plek toe en ze vinden het hartstikke leuk om op die plek te consumeren. Of dat nu een hapje of het kopen van producten is. Het liefst alles tegelijk. Dat is wat mij betreft de toekomst van retail. Online is ondersteunend, attractie is ondersteunend. Het blijft nog steeds om de plek gaan. Mijn voorspelling is dat dat nog belangrijker wordt in de toekomst.'

Stelling 2: De online winkel is onontbeerlijk om klanten naar je fysieke supermarkt te blijven trekken.

Van Tellingen: 'In mijn verhaal en mijn boeken ligt de focus op fysieke winkels, maar verder ben ik heel erg voor online, ik

omarm het internet om het zo maar uit te drukken. Waarom? Oriënteer je op het internet, bestel desnoods op internet, maar koop fysiek of haal het product fysiek op. Waarom? Als je eenmaal in de winkel bent, krijg je ook nog eens de lange kassabon. Je hebt het ene product besteld dat je kennelijk nodig hebt en op die plek denk je: dat heb ik nodig, en dat ook. Het verschil tussen online en offline is een korte en een lange kassabon. Lok mensen naar die fysieke plek toe door bijvoorbeeld een cadeautje aan te bieden. Dan zul je zien dat juist het internet heeft geholpen om meer omzet te generen, fysieke omzet. Zo'n omnichannel-aanpak? Daar ben ik helemaal voor.'

Van Dam: 'Ik ben het niet eens met die stelling. Omdat ik niet vind dat online onontbeerlijk is voor offline. Ik denk wel dat offline onontbeerlijk is voor online. En in omnichannel geloven we waarschijnlijk allebei. Ik zeg niet dat je absoluut online moet hebben. Als jij een perfect offlineretailconcept hebt dat veel mensen aantrekt, moet je daar zeker mee doorgaan. Het managen van omnichannel is bijzonder moeilijk en overigens ook niet onmiddellijk winstgevend. Ik vind het ook heel verstandig dat Amazon aan winkels doet. Maar het gaat om het evenwicht tussen het aantal winkels en je onlinebusiness. Ik denk dat de kans heel groot is dat dat fundamenteel gaat veranderen. Hoeveel winkels heeft Albert Heijn nodig? Als ze een grote online aanwezigheid hebben, hebben ze veel minder winkels nodig dan nu. Wouter Kolk geeft dat overigens al toe, weliswaar omzichtig.'

Van Tellingen: 'Die moest weg hè, die is vervangen.'

Van Dam: '...Hij anticipeert al dat hij niet al die winkels nodig heeft. Daarboven, als je over greater fool theory spreekt, waarom blijven die retailers allemaal investeren in die winkels? Hans vraagt dan waarom ze allemaal in e-commerce investeren. Maar de gedachte daarachter is hetzelfde. De retailers hebben de overtuiging dat er een consolidatiefase komt. Dus investeren ze allemaal volop in e-commerce en in nieuwe winkels. Ik noem dat de *last man standing*. Want als jij de laatst overgeblevene bent, of één van de laatste twee of drie, dan is fysieke retail ook weer veel aantrekkelijker en is er evenwicht ontstaan. Ik ben een grote *believer* in winkels, iedereen heeft winkels nodig. Winkels geven vertrouwen, je kunt ze als flagshipstore gebruiken en soms geven winkels meer convenience dan thuislevering. Maar een kleine verschuiving naar thuislevering zorgt ervoor dat heel veel winkels het niet zullen redden. Het mathematische model ervoor is ook nog niet betwist door de vele retailers aan wie ik het heb laten zien.'

Van Tellingen: 'U heeft beweerd dat ongeveer een derde van de winkels verdwijnt. Ik denk ook wel dat er een paar honderd zijn die het niet gaan redden. Maar dat heeft weinig met online te maken. Er zal eens een kleine buurtsuper in krimpgebieden verdwijnen. Maar ik denk dat het metrage en misschien zelfs het aantal supermarkten de komende jaren alleen maar zal toenemen. U zegt dat alle supermarkten online volop het gaspedaal intrappen, maar dat klopt niet. Dat zijn AH en Jumbo, en Picnic. Zij doen dat inderdaad, maar voor de rest is het een terugtrekkende beweging. Lidl trekt thuisbezorging terug in de VS, zelfs Amazon doet dat in de VS met food. En in Nederland zal Dirk er nooit aan beginnen. Hetzelfde geldt voor Jan Linders. Vomar is wel begonnen, maar heeft zich al grotendeels teruggetrokken. Plus en Spar doen het maar dat is meer als tegemoetkoming voor de ouden van dagen, die zien dit niet als verdienmodel. Verder is het zo dat het verdienmodel van de meeste supermarkten op dit



'Het gaat om het evenwicht tussen het aantal winkels en je online-business. Dat gaat veranderen. Hoeveel winkels heeft AH nodig bij een grote online presence?'

moment prima in orde is. Het is altijd een kwestie van heel smalle marges, maar die marges zijn de afgelopen jaren groter geworden. De meeste supers doen hele goede zaken. En als ze dat niet doen, zoals Emté, worden ze op een gegeven moment overgenomen.'

Van Dam: 'Het enige dat ik wil aangeven, is dat er een zeer plausibel scenario is dat het dunne verdienmodel van de winkel bedreigt. En dat een heel kleine verschuiving een heel grote impact heeft. U gaat er van uit dat e-commerce niet winstgevend kan zijn, en voor de korte termijn zijn we het daarover eens. Ik zeg ook dat het niet winstgevend hoeft te zijn, want je hebt aanpalende omzetstromen. U zegt dat e-commerce niet groot wordt, omdat het niet winstgevend kan zijn en daarom zouden er maar een paar honderd stenen supermarkten verdwijnen. De kans dat online in food naar 5 tot 10 procent gaat, is aanzienlijk. Als je uitgaat van de behoefte van de consument aan gemak, is het allermakkelijkste vanuit je luie stoel de grote boodschappen thuisbezorgd krijgen. Kijk naar het gedrag van de millennials, die zich helemaal aanwennen om het kleinste pakketje nog diezelfde dag of een dag later te laten leveren. De consumentenbehoefte is er. En aangezien die alleen maar groter wordt, zeg ik dat het heel waarschijnlijk is dat die thuislevering van food een verschuiving teweegbrengt die meer dan enkele honderden winkels betreft.'

Van Tellingen: 'Het grappige van millennials is dat het net mensen zijn, alleen een beetje jonger. Ze wonen, zeker als ze hoogopgeleid zijn, in het centrum van Amsterdam, Utrecht of Eindhoven. Op een gegeven moment worden ze 30, krijgen ze



Hans van Tellingen: 'Het grappige van millennials is dat het net mensen zijn, alleen wat jonger.'

kinderen en dan gaan ze naar Hoofddorp, Amstelveen, Zeist of Houten. Dan gaan ze zich net zo gedragen als u en ik 20 jaar geleden. Ze zouden best kunnen bestellen bij Picnic, want die levert aan huis. Maar Picnic heeft niet genoeg te bieden, dus gaan ze naar de fysieke supermarkt. En dan worden die kinderen wat groter, wat doen ze dan? Dan gaan ze naar de fysieke winkel toe, omdat het daar heel leuk en gezellig is. Met andere woorden, millennials worden echte mensen. Ze zijn niet anders dan wij, het is gewoon een generatieverschil.'

Stelling 3: De efficiency van online boodschappen doen weegt voor klanten zwaarder dan het sociale aspect van boodschappen doen in een fysieke winkel.

Van Dam: 'Er is zeker een sociale behoefte, net zoals een experiencebehoefte en een conveniencebehoefte. Die bestaan naast elkaar. Mensen vinden het gezellig om te gaan winkelen, hun burens te ontmoeten, met de winkelmedewerkers te praten. Dat bestaat en zal blijven bestaan. En hoe kleiner het dorp, hoe groter die behoefte. En in steden gaat dit wellicht terugkomen, omdat wij als mens nou eenmaal sociale wezens zijn met een sociale behoefte die moet worden ingevuld.'

Van Tellingen: 'Mijn dochter is 17, generatie Z. Ze vindt het fantastisch om met haar vriendinnen naar het winkelcentrum te gaan. Dan posten ze op Instagram of Snapchat dat ze aan het winkelen zijn. Het grappige is dat jongens winkelen verschrikkelijk vinden, maar wel naar het winkelcentrum gaan. Want die willen meisjes ontmoeten. Winkelen is onderdeel van ons wezen, ons zijn, ons DNA zelfs. En eigenlijk is het een prelude op de voortplanting.'

Van Dam: 'Ik denk dat we dit wat moeten verbijzonderen. Ik denk dat mensen inderdaad graag winkelen, maar het gaat om wat voor soort winkelen. Ik denk dat er niet veel mensen



Winkelen is onderdeel van ons wezen, ons zijn, ons DNA zelfs. En eigenlijk is het een prelude op de voortplanting

zijn die graag met kratten bier, blikken soep en andere dagelijks boodschappen sjouwen. En echt niemand staat graag te wachten aan de kassa. Er zijn niet heel veel mensen die dagelijkse boodschappen gezellig vinden.'

Van Tellingen: '70 tot 80 procent van de mensen vindt dat wel leuk.'

Van Dam: 'Dan houd je nog 30 procent van de mensen over. Ik wil er best in meegaan dat 70 procent het gezellig vindt. Dan moet u met mij meegaan dat 30 procent van de mensen het niet gezellig vindt. Dan kom je terug tot mijn stelling: ik beweer niet dat het leeuwendeel van alle boodschappen binnen 10 jaar in Nederland wordt thuisgeleverd. Ik zeg: wauw mensen, als het gewoon maar 5 procent is wat thuisgeleverd wordt, dan zal dat de winkelarchitectuur helemaal veranderen. Dan zal ik die berekening samen met u ook nog een keer doen. Dan spreken we echt over meer dan honderden winkels.'

Van Tellingen: 'U schrijft dat met een kleine 5 procent stijging er meer dan honderden winkels weggaan. Dat klopt niet als de fysieke supermarkten in absolute termen nog steeds sneller groeien dan het totale marktaandeel van online. Met andere woorden: netto verdwijnen er geen supermarkten, de hele fysieke supermarktbranche zit nog steeds fors in de groei.'

Van Dam: 'Door prijsverhoging, veel minder dan door volume. Dat is geen duurzaam businessmodel.'

Van Tellingen: 'De groei komt door meerwaarde toe te voegen. In de meeste supermarkten kun je gewoon maaltijden krijgen. Dat is voor drukke millennials of ex-millennials in de Randstad vaak een oplossing. Terwijl buurtsupers in de periferie juist nog meer in trek zijn dan vroeger, omdat de kerk niet meer bestaat. De supermarkt is eigenlijk de sociale ontmoetingsplaats. Dus zal de AH zijn winkel daar niet snel terugtrekken. Het is misschien wel zo dat een zelfstandige super, of een hele kleine keten in de periferie, op een gegeven moment wordt opgeslokt door een grotere jongen. Ik denk dat het netto-effect is dat er de komende jaren eerder meer dan minder supers komen. Zelfs als het online aandeel stijgt van 2,9 naar 5 of 6 procent in 2025.'

Van Dam: 'Vanaf het moment dat er een buitenlandse speler, zoals Amazon of Alibaba, komt, gaat het spelletje veranderen. Zolang we ons kunnen herinneren is de Nederlandse markt niet bedreigd door buitenlandse spelers die een snelle, grote schok teweegbrachten. Uiteraard kwamen Aldi en Lidl, maar dat is allemaal geleidelijk gegaan.'

Van Tellingen: 'Met name Lidl is toch aardig disruptief, hoor!'

Van Dam: 'De groei gaat heel langzaam. Want je moet een buurt veroveren. Als je een winkel opent in een dorp in midden-Nederland waar nog een andere winkel zit, moet je flink je best doen. Dat is eigenlijk een guerrilla-oorlog, straat voor straat moet worden veroverd. Het is wat Picnic nu aan het doen is met zijn wagentjes. Terwijl als je met e-commerce komt, zoals Amazon of Alibaba, gaat het niet om straat voor straat, maar direct nationaal.'

Van Tellingen: 'Als Amazon komt, zullen Coolblue en Bol.com daar last van hebben. Voor supermarkten vraag ik mij dat ten eerste af. Omdat de posities van Albert Heijn en Jumbo heel sterk zijn, met heel veel sympathie van de klanten. Als je te veel vanuit techniek denkt, lijkt het net alsof alles wat technisch mogelijk is zal gaan gebeuren. Maar het gaat erom of consumenten het gaan accepteren. En in dit geval accepteren ze dat maar in beperkte mate. Ik zou zeggen: stop met de online-activiteiten en focus je op betere fysieke supermarkten. Want die hebben wel toekomst. Online zal het je nooit en



Nils van Dam: 'Er zijn niet heel veel mensen die dagelijkse boodschappen doen leuk vinden.'



Hans van Tellingen: 'Amazon, Tesla, AirBnB en Uber bestaan alleen maar omdat investeerders zo gek zijn om er heel veel geld in te stoppen. Dat gaat een keertje stoppen.'

te nimmer lukken om winst te maken. Of Amazon in Nederland is geïnteresseerd? Ik vraag het me ten eerste af. Ik denk dat Amazon in de problemen komt voordat ze überhaupt naar Nederland komen. Amazon, Tesla, AirBnB, Uber, het zijn allemaal piramidespelen. Er moet heel veel geld bij, ze bestaan alleen maar omdat investeerders vanuit die greater fool theory zo gek zijn om er heel veel geld in te stoppen. Dat gaat een keertje stoppen.'

Stelling 4: De online klant is een slechtere klant dan de fysieke klant. De gemiddelde besteding is weliswaar hoger, maar hij shopt minder vaak en is ook niet of moeilijk te verleiden tot impulsaankoop.

Van Dam: 'Alle statistieken die ik ken geven aan dat een omnichannel klant een betere klant is dan de offline klant en overigens ook beter dan een pure online klant. Een voller mandje, meer trouw, et cetera.'

Van Tellingen: 'Het levert alleen geen geld op. Dus hoe lang blijft die online klant bestaan? Daarnaast is de offline klant vaker in de supermarkt, drie keer per week blijkt uit ons eigen onderzoek. Uiteindelijk besteedt zo'n klant meer in de fysieke supermarkt dan hij online doet. Bij online is het eens per week ongeveer €80. Het heeft te maken met verleidingen, met grabbelen en graaien door dingen die in de aanbieding



Wat Picnic nu aan het doen is, is een soort guerrilla-oorlog. Als Amazon of Alibaba komen, gaat het niet om straat voor straat maar direct nationaal

zijn. Wat men ook probeert online om mensen te verleiden tot het aankopen van meer dan één product, het lukt maar zeer matig. Dan heb je nog de kostenstructuur. Picnic zegt: we hebben geen fysieke supermarkten, dus kunnen we winst maken op termijn. Dat is onzin. Het huren van winkelpanden betreft voor fysieke supermarkten meestal maar 2 of 3 procent van de omzet. Hooguit 4 procent. Dus Picnic kan hooguit 4 procent besparen maar uiteindelijk hebben ze veel meer kosten aan personeel, aan die leuke hippe busjes en aan het op tijd bezorgen.'

Van Dam: 'Je hebt natuurlijk ook de winkelinrichting die maar 7 jaar meegaat. Dat moet je ook meetellen. Het zijn veel hogere percentages dan alleen de huur. Ik ga dat voor een nieuw artikel eens uitrekenen. Dan zou je wel eens kunnen schrikken wat het kost om een winkelpand te vinden, dat mooi in te richten en om de 7 jaar te verbeteren. Er is ook hoe langer hoe meer technologie voor nodig. En dan heb je natuurlijk nog personeel nodig om die winkel te runnen. Het is een interessant onderzoeksdomein, hoeveel kost nu een fysieke winkel? Dan kunnen we dat veel scherper afzetten tegen de kosten van e-commerce.'

Op [Distrifood.nl/discussie](https://distrifood.nl/discussie) een langere versie van dit verhaal en diverse video's van de discussie tussen Nils van Dam en Hans van Tellingen. [B](#)