

DFT INTERVIEW

'Ik voorzie kassaloze winkels'

AH-baas ziet
directe consumptie
als grote trend

WOUTER KOLK

„Klanten willen dat Albert Heijn een voorloper is”, zeg topman Wouter Kolk. In amper twee jaar wist hij de dalende omzet bij de supermarktketen te keren. AH heeft nu een historisch hoog marktaandeel.



FOTO ROB DE JONG

door Harry van Gelder

Twee jaar geleden stond Albert Heijn er niet goed voor. De voorheen onbetwiste marktleider had bij veel klanten een te duur imago, terwijl Lidl en Jumbo steeds meer marktaandeel afsnoepden. Op gebied van vers en innovatie streefde de concurrentie Albert Heijn voorbij en critici zeiden niet meer te begrijpen waar het merk voor stond.

De Ahold-top greep hard in en benoemde Wouter Kolk tot ceo. De nieuwe topman, die sinds 1991 bij AH werkt, kreeg de supermarkt er weer snel bovenop. Het marktaandeel groeide naar een spectaculaire 35,4%. En: „We hebben als supermarkt een goed laatste kwartaal gedraaid”, zegt Kolk.

Wat trof u als baas aan?

„We stonden op alle vlakken onder druk en moesten daarom alles tegen het licht houden. Hoe zit het met prijs? Met de service? Met de winkels? We luisterden veel naar klanten. We gingen met 500 man van het hoofdkantoor bij hen thuis op bezoek. Ik kreeg een adres in Amersfoort. Je doet boodschappen met ze en je vraagt wat ze belangrijk vinden. Wat is bijvoorbeeld hun favoriete winkel? Ook ga je met hen koken en praat je over hun keuzes. We kregen daardoor belangrijke inzichten.”

Welke?

„Een ding was erg duidelijk: we moesten in beweging komen. 'Het lijkt alsof jullie stilstaan', vonden ze. Ze verwachten van Albert Heijn een voortrektersrol, een bepaald kwaliteitsniveau, een goede

'Albert Heijn moest in beweging komen'

service en innovatiekracht. We kwamen er achter dat er grote lokale verschillen waren.

Wat deed u met die uitkomst?

„We haalden vijftig categorieën van ons assortiment door de wasstraat. We keken bijvoorbeeld naar vlees, vleeswaren, zoetwaren, papierwaren, koffie en thee. Welk product loopt wel? Welke niet? Welke recepturen zijn niet goed genoeg? We zagen dat er sprake was van achterstallig onderhoud en dat we vernieuwing misten. Elke categorie bekeken we apart. We zeiden: 'Jij bent de baas van de kaas' en zetten daar mensen van kwaliteit, service, eigen merk en logistiek naast om zo slagvaardig mogelijk te worden. Dat leverde veel verbeteringen, vernieuwingen en dynamiek op.”

Met welk resultaat?

„Vrijwel alles ging op de schop. Op elk schap werd veel innovatie toegepast. De non-food-afdeling werd kleiner ten gunste van food. Het aantal biologische producten steeg enorm en vormt nu de grootste stijger onder de eigen merken. Ook introduceerden we veel vers en hypervers.”

Veranderde daarbij ook de organisatie?

„Vroeger maakten we een generiek plan en rolden we dat uit naar alle winkels. Nu kijken we veel naar de buurt en naar de wensen van de klanten in die buurt. Vooral op het gebied van aardappelen, groente en fruit, maar ook bij de bieren, zijn er grote lokale verschillen. Vroeger liep in een winkel een bepaald product goed en dat was dan binnen de kortste keren uitverkocht. Nu weten we, geholpen door de technologie, veel beter wat de lokale behoefte is.”

Klopt het dat u ook de prijzen hebt verlaagd?

„Onze prijsstrategie is *top secret*. We houden elkaar heel goed in de gaten, kan ik je zeggen. Je kent tegenwoordig de prijzen van je concurrenten. Belangrijk vind ik, dat iedereen bij ons welkom is. Klanten moeten ons niet links laten liggen vanwege de prijzen. Aanbiedingen en zegeltjes plakken spelen een grote rol. Nederlanders vinden het heerlijk om verleid te worden, bleek uit onderzoek. Ook vinden ze sparen erg leuk of dat nu voor pannen, een moestuin of virtual reality is.”

Wat is de trend in de winkel?

„Vers en hypervers zijn de absolute trend. En ook directe consumptie. Dat merkten we al eerder bij AH to go. We hadden die winkels ingedeeld in afdeling 'nu' en 'voor later'. We zien een duidelijke verschuiving richting directe consumptie. Die trend zie je ook in de gewone Albert Heijn.”

Bij de fusie met Delhaize ontstond ruzie met leveranciers omdat u korting eiste.

„We zijn er vrijwel uit, ook uit onderhandelingen over de strategie over 2017. We hebben goede gesprekken met de leveranciers gehad en konden tonen wat allemaal mogelijk is.”

Wat wordt de invloed van Delhaize bij Albert Heijn?

„We moeten nog steeds winkels in België verkopen. Tot die tijd vinden de Belgische autoriteiten dat we apart moeten optrekken. Maar als ze verkocht zijn, gaan we nauw samenwerken. België is zo dichtbij. Het is overigens niet waar dat de verkoop niet lukt, zoals sommige media melden. Ik heb alle vertrouwen dat we de laatste acht winkels verkopen. Op het gebied van vers kunnen we veel leren van de Belgen. Wij kun-

nen hen beïnvloeden op gebied van logistiek en efficiëntie.”

De online omzet is nu 1,5 a 2%. Waar gaat dat naar toe en wanneer schrijft u zwarte cijfers?

„Hoe sneller, hoe beter, maar ik ben tevreden over hoe het gaat. We groeien volgens plan. Ook in termen van service maken we grote stappen. In Amsterdam kunnen sommige klanten al op hun app zien waar de bestelauto is. Dat kan straks ook in de rest van ons land. Waar het online naar toe gaat, weet ik niet. Op een gegeven moment houdt de groei op. Maar waar ligt de grens?”

Hoe ziet u de toekomst?

„Klanten blijven een goede winkel in de buurt belangrijk vinden en technologie maakt winkelen steeds gemakkelijker. Ik vind het fantastisch dat Amazon een winkel is begonnen zonder kassa's. Je checkt bij binnenkomst in met je telefoon, gooit daarna je spullen in een karretje en loopt met de kar de winkel uit, waarna je automatisch via je telefoon afrekent. Ik zie dat ook hier komen, waarschijnlijk over een aantal jaren en als eerste waarschijnlijk bij de AH to go.”

U lanceerde deze week uw eigen zender. Hoe zijn de reacties?

„Heel positief: 'een goede stap, vernieuwend, dichtbij, echt van deze tijd'. Je moet in deze tijd snel kunnen schakelen. Dat kan met een eigen platform. Je kan daar nieuwe producten introduceren, mensen helpen met het bereiden van eten, vragen beantwoorden van klanten en trends aangeven.”

Geboren: 1966 in Haarlem
Opleiding: Marketing en strategie aan hogeschool Inholland (1986)
1996 - 99 Commercieel directeur Asia Pacific.
1999 - 03 Regionaal directeur AH
2005 - 06 ceo Gall & Gall
2006 - 07 ceo Etos
2007 - 13 ceo We Fashion
2015 - nu ceo Albert Heijn