



HERSTEL IN FRANKRIJK IS CRUCIAAL VOOR TURNAROUND CARREFOUR

Overal ter wereld zijn de marges van supermarkten flinterdun. Maar in Frankrijk is het helemaal sappelen. Supermarktgigant Carrefour is daarvan de illustratie par excellence. En toch zal mogelijk herstel van de onderneming in Frankrijk moeten beginnen.

De Franse consument is verwend met goed gevulde schappen en toch lage prijzen vanwege moordende concurrentie tussen een handvol supermarktbedrijven.

Het is veelzeggend dat Aldi en Lidl – die hard groeien in de meeste landen – in de afgelopen jaren meer supermarkten hebben opgedoekt dan geopend in Frankrijk. Het marktaandeel van pure discounters daalde in tien jaar



Het rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC) is bij Carrefour negatief. Het supermarktconcern vernietigt dus waarde. Door felle concurrentie op de thuismarkt zijn de marges flinterdun terwijl het kapitaalbeslag (onder meer door de vele hypermarkten) relatief hoog is.

van 15 procent naar 12 procent.

De Franse supermarkten versloegen de Duitsers met hun eigen spelletje. Door prijzen van huismerken te verlagen en tegelijkertijd de kwaliteit te verbeteren, bleven consumenten trouw aan onder meer de supermarkten van marktleider Leclerc (21,1 procent marktaandeel), Carrefour (20 procent) en Casino (11,6 procent).

De Fransen worden wereldwijd geroemd om deze verdedi-

gingstactiek – tot aan de strategiegoeroes van Harvard aan toe – maar vooral voor Carrefour lijkt steeds meer sprake van een pyrrusoverwinning.

FRANSE BLOOTSTELLING

Carrefour is actief in tientallen landen, maar blijft met circa 5.600 van de ruim 13 duizend supermarkten in de thuismarkt sterk afhankelijk van Frankrijk. Het bedrijf behaalt hier 45 procent van de groepsomzet die ruim 80 miljard euro bedraagt, maar het marktaandeel in Frankrijk daalt al sinds 2015.

De operationele marge van 1,9 procent in Frankrijk is significant lager dan die van de hele groep (2,7 procent). De hoge kostenstructuur, relatief veel hypermarkten die steeds minder populair