



krampachtig aan alle knoppen te draaien. Dat wil niet zeggen dat we niet scherp op de kosten letten. Nu investeren we anticyclisch in autonome groei in de foodservice met het verbouwen en uitbreiden van vestigingen. Daarvan kun je op termijn profiteren.”

Zijn overnames goedkoper geworden en kunt u genoeg geld lenen?

“We hebben een uitermate solide financiële positie. We kunnen het ons permitteren overnames te doen. Ik heb niet het gevoel dat er al een groot aanbod is tegen lage prijzen. Ik denk dan ook dat we nog wel even geduld moeten hebben en dat de prijzen nog wel lager worden. We hebben veel concurrentie van familiebedrijven. Die gaan met de beurs mee omhoog maar op het moment dat de beurs omlaaggaat, blijven ze hangen. Uiteindelijk zakt dat ook wel een keer.”

Kunt u nog veel overnemen in groothandels?

“Ja, volgens berekeningen van het Food Service Instituut Nederland hebben wij 17 procent marktaandeel, daarin is niet alles meegeteld, maar het zal wel ergens tussen 15 en 20 procent liggen. Volop ruimte om te groeien dus.”

Met de omzet gaat het goed, maar met de marge niet?

“Wij doen bij de halfjaarcijfers uitspraken over de marge. In foodservice groeien wij tegen de minder goede markt in, in de supermarkten groeien we een beetje harder dan de groeiende markt. Bij de supermarkten is er veel actiedruk. Jumbo heeft een ‘everyday low prices’-concept zonder acties. Wij hebben een andere formule. Wij zoeken het omzetherstel iets meer in actiematig actief zijn. Onze strategie in supermarkten is gebaseerd op high-low, met acties probeer je klanten binnen te krijgen en vervolgens te binden. De klant neemt ook andere dingen mee en als je het goed doet, gaat hij niet voor de eerste de beste actie naar de concurr-



rent. Jumbo heeft nu de prijzen verlaagd, maar ze hebben nog wel iedere dag diezelfde lage prijs, geen actieaanbiedingen dus. Alle recente tamtam is dus best lastig, je houdt hetzelfde probleem, je houdt dezelfde verhoudingen, met alleen meer marketingdruk. Je hebt een prijsniveau van 90, daar maak je 85 van. De rest volgt, velen van ons nu zitten een aantal procenten lager.”

Het enige resultaat is lagere marges?

“Als we met zijn allen niet meer bereiken dan dat de prijzen omlaaggaan maar de afstanden gelijk blijven, is er alleen marge uit de markt gestroomd. Dat schiet niet op, ook niet voor de aandeelhouders. Wij hebben die prijzenoorlog ook niet ontketend.”



U heeft een slecht prijsimago, mensen vinden u duur...

“Ten eerste ben ik het daar niet mee eens. Als je een kleine formule hebt, heb je een gering aantal waarnemingen. Het gaat om tachtig ondervraagde consumenten. Dan zak je van plaats elf naar achttien, van de 25. Maar goed, ik denk dat wij in de tweede helft van het jaar te snel het actiemechanisme losgelaten hebben en voor margeverbetering zijn gegaan. Terwijl onze formule nog onvoldoende inhoud en lading voor de consument had. We hebben een aantal prijzen verlaagd. We hebben gezorgd voor veel meer actiekoop. We hebben meer dominantie op ons eigen merk gelegd, ook goed voor je prijspositionering. Maar het blijft perceptie. Naar welke plek we straks gaan? Daar ga ik geen uitspraak over doen.”

U kunt natuurlijk maatregelen nemen om de druk op de marges te compenseren...

“In de hele markt zie je margedruk. Ik denk dat het in alle markten gaande is. Bij ons is het druk, een ander raakt zwaar onder water. Dan krijg je een hardere concurrentie. Dat is niet erg, het is op korte termijn vervelend, maar de sterkste partijen zullen overblijven. Ik denk wel dat er consequenties zijn voor bepaalde partijen. Wel is de gemiddelde concurrent in de groothandel financieel veel zwakker dan de supermarkten. Een paar familiebedrijven staan er minder goed voor. Daar kunnen partijen een helpende hand aangeboden krijgen.”

Bezuinigd u ook flink?

“Ja, het zijn tijden om aan alle kanten het vet weer eens van de botten te halen en keuzes goed te overwegen waar je wilt investeren en waar niet. In 2008 hebben we een behoorlijke hoeveelheid overhead teruggedrongen en dit jaar zullen we weer stappen zetten. Je moet ook een beetje gebruikmaken van het feit dat het tij nu zo is dat iedereen er begrip voor heeft. Maar je kunt ook te veel snijden.