

Roundy's en Harris Teeter, heeft volgens Cohen de sterkste transformatie gemaakt onder traditionele supermarktketens. "Ze hebben slimme overnames gedaan en hebben met eigen producten echt een nieuwe standaard gezet in deze wereld. Ze zullen een voorbeeld zijn voor Ahold en Delhaize die samen een heel sterke regionale speler worden, maar in mijn ogen wel de lat hoger zullen moeten leggen."

In tegenstelling tot concurrenten won Kroger aan kracht na tientallen jaren van de marktdominantie van Wal-Mart en de recente opmars van Costco. Kroger rolde volgens de *Wall Street Journal* met succes een strategie uit waarin het de prijzen van producten als brood en melk verlaagde terwijl het tegelijkertijd kapitaalcrachtiger shoppers lokte met ambachtelijk bier en exotische kaas. Jim Hertel zegt dat Ahold Delhaize rekening moet houden met verdere expansie van Kroger in de omgeving van Florida. Kroger was lange tijd de lieveling onder beleggers. Maar begin maart kreeg het aandeel wel een afstraffing omdat Kroger zegt te verwachten dat de omzetgroei vertraagt. "Dit was een verrassing", zegt analist Richard Clarke van het Amerikaanse analistenhuis Bernstein. "Het was geen winstwaarschuwing, de groei is nog steeds gezond, maar de markt vond het niet leuk."

Ahold en Delhaize denken met hun samengaan veel geld te kunnen besparen op onder meer inkoop- en overheadkosten. Volgens Ahold moet over drie jaar een jaarlijkse besparing van 500 miljoen euro worden behaald. Van deze synergieoogst moet twee derde uit de VS komen. Maar daar moet nog veel werk voor verzet worden, erkent de bestuurder. "Aandeelhouders waarderen deze combinatie", zegt Boer. "We hebben hele goede discussies met aandeelhouders over onze strategie en onze kapitaalstructuur. Daar worden we de laatste jaren voor gewaardeerd binnen de wereld van retail. Ze zijn blij." De instemming van Europese karteltoezichthouders is op zak en het bedrijf mag zichzelf



'WE ZIEN GROTE VERANDERINGEN IN DE MARKETING, DE INVLOED VAN BIG DATA EN WE ZIEN CONSUMENTENGEDRAG SNEL VERANDEREN MET EEN NADRUK OP VERS EN GEZOND ETEN. WIE NIET MEEGAAT WORDT MINDER RELEVANT EN IS TEN DODE OPGESCHREVEN'

Koninklijke blijven noemen. De nieuwe Raad van Bestuur is aangekondigd. Alleen de Amerikaanse kartelbazen moeten nog akkoord gaan. De Amerikaanse ketens van Ahold en Delhaize sluiten geografisch netjes op elkaar aan. Ahold heeft winkels van Giant en Stop & Shop in staten waar nauwelijks Food Lion en Hannaford-winkels van Delhaize staan. Ahold heeft tientallen winkels in de etalage gezet om mededingingsproblemen in de kiem te smoren. Boer wil het proces niet verstoren, maar hij zegt wel: "Het is niet significant voor de deal." Boer zegt een groeipad in te willen slaan in de VS. Niet zozeer om de 4 procent marktaandeel van de fusiecombinatie in de gigantische markt verder uit te breiden, want dat getal zegt de Ahold-topman niet veel. "Sommige retailbedrijven hebben in de VS een marktaandeel van 4 procent. Maar hun activiteiten zijn zo sterk verspreid over de VS dat ze geen vuist kunnen maken", zegt hij. Boer wil liever lokaal dieper penetreren. "Het leuke aan retail is dat je het heel goed lokaal kunt doen. Zowel in Europa als de VS heeft de combinatie meer schaal. We krijgen in de VS aan de oostkust nog meer topposities in regionale markten. We willen ons marktaandeel daar uitbreiden. Dat is voor alle stakeholders inclusief aandeelhouders het beste. Je kunt je winstgevendheid op deze manier goed vergroten en het herinvesteren in de toekomst."

Vorig jaar verloren de ketens Stop & Shop en Giant nog marktaandeel in Boston en Washington. Boer onderstreept liever de groei in steden als Philadelphia en vooral New York. Ahold werd geholpen door het wegvallen van de voormalige rivaal A&P. Ahold heeft 25 winkels overgenomen en omgebouwd tot eigen filialen. Stop & Shop heeft momenteel 59.000 medewerkers voor 394 winkels in de staten Massachusetts, Connecticut, Rhode Island, New York en New Jersey. De combinatie Ahold Delhaize zal ongeveer 4 procent van de 2077 winkels moeten afstoten, verwachten marktvoor-

sers. Uit marktgeruchten en de reacties van analisten blijkt dat Stop & Shop wordt gespaard in de gedwongen verkoop van winkels.

### PRIJSBEWUST

In de VS zijn consumenten erg prijsbewust. Daar spelen bedrijven op in. Analist Clarke van Bernstein wijst erop dat Wal-Mart in januari niettemin meer dan honderd Wal-Mart Express-winkels weer heeft gesloten. Maar in diezelfde maand kondigde Lidl aan de Amerikaanse markt te betreden. "Ze suggereerden dat ze mikken op 200 winkels in 2020 aan de oostkust tussen New Jersey en Georgia." Dat zou volgens Clarke een flinke overlap betekenen met vooral de winkels van Delhaize. Hij zegt dat Ahold "een superieure expertise" heeft met eigen merken. Het kan Delhaize helpen in de verwachte concurrentiestrijd tegen Lidl.

Neil Stern, partner bij retailadviesbureau McMillan Doolittle in Chicago, zegt voor supermarktreuzen als Ahold meer kansen te zien dan gevaren. "De Amerikaanse markt is fundamenteel gezond. Ondanks versturende factoren zoals de komst van Lidl en de ontwikkelingen in de e-commerce denk ik niet dat we enorme veranderingen zien



In het magazijn van de Amerikaanse delivery service Peapod (onderdeel van Ahold) worden de supermarktartikelen van klanten ingepakt. Nadat de bestellingen zijn verwerkt worden ze in de groene bedrijfswagens thuis bezorgd. Klanten kunnen hun boodschappen ook ophalen bij een pick-up-plaats.