

FOOD IN FRANKRIJK:

Leclerc

Erik Hemmes van Erik Hemmes\Trade Marketing Services bekijkt supermarkten in Europa.

Deze maand: Leclerc, in Frankrijk.

Door: **Gé Lommen** Foto's: **Erik Hemmes**

Impressies van buitenlandse formules, met medewerking van Erik Hemmes van zijn gelijknamige Trade Marketing Services.

We zijn weer even in Frankrijk, in Lumbres en Rosendael (nabij Duinkerken), in twee hypermarkten van Leclerc.

Leclerc is de nummer twee van Frankrijk. Marktleider is het inmiddels veelgeplaagde Carrefour, dat het zo moeilijk heeft met zijn hypermarkten. Carrefour heeft een marktaandeel van 22%. Dan



Leclerc-vestigingen kunnen totaal verschillend ogen. Boven de manier waarop de Leclerc in Lumbres van sfeerbeelden gebruik maakt, beneden de manier in Leclerc 'Rosendael'. Deze twee zijn zo'n vijftig kilometer van elkaar verwijderd. Product- en gerechtfoto's versus tekeningen met woorden. Waar het aan ligt? Wellicht hebben de aangesloten ondernemers (coöperatieleden) alle vrijheid hierin en is dit een kwestie van persoonlijke smaak.

volgt Leclerc, met bijna 18%. De nummers drie, vier en vijf zijn Intermarché (ruim 13%), Casino (bijna 13%) en Auchan (ruim 11%).

Op de site van Leclerc zie je het bedrijf zichzelf vol trots zeggen: 'l'enseigne est leader de la grande distribution en France'. Jaja. Omdat de opticienwinkel ook een Leclerc-logo heeft. Omdat de auto-onderdelenzaak ook een Leclerc-logo heeft. De reiswinkel, het tuincentrum... Marktonderzoekers stellen echter dat als je de foodmarkt meet (alles wat in een super- of hypermarkt verkocht wordt, van koolraap tot koffie tot koelkast), je uitkomt op zo'n € 205 miljard. En daarvan is 22% voor Carrefour en 18% voor Leclerc. Vol trots, zeiden we. Want Leclerc heeft het niet over het bedrijf Leclerc, maar over 'le mouvement Leclerc'. Leclerc is een beweging, in de zin van maatschappelijke stroming. Zouden ze willen. Dan is Sperwer ook een maatschappelijke organisatie. Komen we op terug.

Leclerc behaalt een omzet in Frankrijk van bijna € 35 miljard. Halen we de brandstofomzet van de pompstations eraf (want dat doet Carrefour in zijn berekeningen ook en Tesco in Engeland ook), dan is de omzet € 28,6 miljard. Tellen we de brandstofverkoop niet mee, maar kijken we wél internationaal, dan is de omzet van Leclerc € 31 miljard. Pompstations meetellen of niet: dat is een beetje appels met peren vergelijken, want nu eens is een Leclerc-pomp onderdeel van een hypermarktlocatie en verkoopt die pomp alleen brandstoffen, dan weer gaat het om een solitair pompstation langs een snelweg die zoals Shell, Texaco etc. bij ons ook eten en drinken in de shops verkoopt. Hoe wil je de markt meten? Momenteel heeft Leclerc in Frankrijk bijna 400 hypermarkten, met een omvang van 2.500 tot 6.000 m2 vvo, en ruim 100 supermarkten. Maar Leclerc omvat inmiddels veel meer, vandaar dat 'marktleidende embleem'. Ten eerste heeft Leclerc de al genoemde pompstations: ruim 500, een minderheid daarvan solitair. En verder omvat Leclerc ketens van: autocentra (soort Halfords-achtig aanbod), doe het zelf (Brico E. Leclerc), tuincentra (Jardi E. Leclerc), juwelenwinkels



Zo'n 70% van de Leclerc-vestigingen is een hypermarkt.



Leclerc is prijsagressief. Fransen hebben altijd een tikkeltje een 'Robin Hood'-houding, die bij ons vooral de stem is van Dirk van den Broek. Hier in Frankrijk zijn het vooral Intermarché, Auchan en Leclerc. Hun toon is inwisselbaar, niet onderscheidend. Maar goed, het is maar de vraag of in onze branche consumenten toonverschillen ontdekken tussen bijvoorbeeld Dirk of Nettorama... Maar slaat Leclerc hier niet door? Of krijgen wij dit nog in onze branche? De 'prijskampioen' in biologische producten. Of is het in Frankrijk wel weer redelijk dat Leclerc hiermee adverteert, omdat het de branche verboden is om met verlies te verkopen? Aanleiding van deze boodschap is dat Leclerc als goedkoopste uit de bus is gekomen bij een onderzoek naar prijzen van biologische producten. Maar ja, moet bij biologisch ook al prijsconcurrentie ontstaan? Wat zouden de Franse bioboeren hiervan vinden?

(Le Manège à Bijoux E. Leclerc), reiswinkels, opticiens, parfumerieën, sportwinkels, maar ook 'espaces culturels'. Klinkt chique: 'cultuurruimten'. Het zijn vooral winkels met boeken, cd's en dvd's, te vinden in de winkelcentra met een hypermarkt van Leclerc als trekker of als onderdeel van een Leclerc-hypermarkt. Maar het moet gezegd: in een 'cultuurruimte' van Leclerc worden ook lezingen georganiseerd.

Leclerc neemt in de Franse supermarktsector een bijzondere positie in. Leclerc zegt dat het de goedkoopste is, maar dat zeggen Intermarché en Auchan ook over zichzelf. Het is te vergelijken



De andere manier van Leclerc om op prijs te wijzen, hier in Rosendaël. Wij hebben altijd gestreden voor uw 'pouvoir d'achat' (besteedbaar inkomen) en verschillende monopolies beslecht ('briser les monopoles'). Hemmes: "Bijzonder is wel dat Leclerc vermeldt dit vanaf de oprichting te hebben gedaan, in 1949. Met die toevoeging worden lage prijzen bij Leclerc geen maniertje of een door de concurrentie gedwongen stap, maar een wezenlijk kenmerk."



Over doorslaan gesproken. In Lumbres. Het linkerdoek: '...om u, klant, de mogelijkheid te geven om verantwoord te consumeren, om onze planeet te beschermen'. Het rechterdoek: een actie met varkensvlees, de actie heet 'big bang'! Van de schizofrene consument op naar de schizofrene kruidenier. Wat hierbij trouwens heel ouderwets overkomt: zo'n mannetje dat dan bij monde van het publiek over die actie zegt 'wat een geweldige actie!' Michel-Edouard Leclerc en zijn talloze franchisers zijn hun communicatie kennelijk aan het verouderen. Maar dat kan ook liggen aan de vraag welke directe concurrenten hier in de buurt zijn.

Hiermee is Leclerc in onze branche bekend geworden: 'Nos Régions ont du Talent', het paraplu-merk van Leclerc voor regionale producten. Daaronder: eieren van een eierboer uit het nabijgelegen (Noord-Franse) Warhem. Hé, de eierboer heet 'Carton'.



De medewerker van deze vispresentatie werkt zowel aan de voor- als aan de achterkant hiervan. Gewoonlijk staat hij erachter, maar als hij moet inpakken, portioneren etc., gaat hij ervoor staan. Hemmes: "Je ziet dan ook dat er een gesprek tussen hem en de klant ontstaat. Juist doordat ze zo dicht bij elkaar komen."



De visafdeling is op zichzelf al aantrekkelijk genoeg, maar in een hypermarkt moet alles van veraf herkenbaar zijn. Dus wordt deze afdeling nog eens 'geholpen' door een joekel van een bord vol zalm. Iets wat wij bij Franse ketens vaker zien dan bij ons: Leclerc schuwt niet de beesten zelf af te beelden.



Bij de Leclerc in Lumbres heeft de broodafdeling een massale uitstraling.



Opmerkelijke communicatie: 'Brood en gebak van Leclerc, zo lekker dat het nooit onaangeboden thuis bereikt'. Met links: 'Bij Leclerc weet u dat u minder duur uit bent' en onderin deze zin: 'eet dagelijks vijf stuks fruit en groente', van het Franse voedingscentrum ('mangerbouger', het programma 'eten/bewegen'). Hemmes: "Als Nederlanders herkennen we dat we in een land als Frankrijk, op vakantie, meteen na de aankoop van stokbrood: meteen eraan knabbelen. Dat doen we in Nederland niet met ons brood."

met wat Nettorama, Dirk/Bas/Digros, Hoogvliet en Jumbo over zichzelf zeggen. Niettemin, Leclerc komt in Franse prijsmetingen vaak als goedkoopste uit de bus en onlangs heeft Auchan verklaard dat het 'terugwil' naar de positie van 'prijsleider'. Maar bij alle drie is de hoofdboodschap uit de jarenlange marktcommunicatie van deze drie ongeveer dezelfde: 'wij strijden tegen hoge prijzen van fabrikanten'. Dat afzetten tegen fabrikanten heeft te maken met de wetgeving in Frankrijk: geen minmarges. Verder strijden ze ook tegen elkaars prijzen, uiteraard. Leclerc noemt zich 'pleitbezorger van de consument', Intermarché noemt zich voorvechter en 'musketier' tegen de heerschappij van hoge prijzen,

Auchan afficheert zich als de 'vrije vogel' met lage prijzen. Het is een van de twee factoren op grond waarvan Leclerc zich een 'mouvement' noemt, een beweging. Maar die houding is wel altijd uit te drukken in daden. Op de blog van Leclerc-voorman Michel-Edouard Leclerc, zoon van de oprichter en voorzitter van de 'Association des Centres Distributeurs E. Leclerc', is een oude afbeelding te vinden waar je een kruis ziet door een Ajax-reiniger en een kaasje van La Vache Qui Rit. Moesten een paar jaar terug regelrecht de winkel uit. Te duur. Als we dat prijsgedoe dan niet zo onderscheidend moeten vinden, wat dan wel? Leclerc is een organisatie voor ondernemers. Leclerc is een soort



In de Leclerc van Rosendaal is gebruik gemaakt van sfeertekeningen. Enerzijds tekeningen van bomen, struiken en ander natuurlijk landschap, met de boodschap in de trant van 'al het goede van de natuur'. Anderzijds tekeningen van aangezichten uit de nabije omgeving. Hemmes: "De toren rechts, weet ik, is inderdaad het stadhuis van Duinkerken."

Het aanbod soepen in flessen is in deze Leclerc enorm, zowel in smaken als in de verdeling biologisch/regulier als in de verdeling A-merk/huismerk/ander private label. Opmerkelijk: hier in Noord-Frankrijk zien we nog producten met naast de Franse omschrijving ook de Nederlandse. Hier zien we 'Saveurs en' Or', een merk dat ook weer regionale producten overkoepelt, in Noord-Frankrijk.



In sommige vitrines pakt Leclerc wel uit: bladerdeeg met zalm, tomaat gevuld met surimi (oké, nepkrab, maar toch...) en tonijn, avocado gevuld met tonijn, tartine 'uit de Savoienstreek' (Franse Alpen) en een wafel 'ch'ti'. Ch'ti? Dat is de aanduiding van de talen van de gebieden Pas-de-Calais en Picardië, een soort benaming met trots en 'herontdekking'. Wat ter plaatse gemaakt is, krijgt het bordje 'fabrication maison'. Dat is wel aardig, zie je niet altijd bij de Nederlandse formules: het verschil maken tussen 'van de fabriek' en 'hier gemaakt'.



Hét huismerk van Leclerc: Marque Repère. Bete-kent zoiets als 'het referentiemerk'. Wij zouden al-lang 'Leclerc' hebben verwacht, maar zo ver heeft Leclerc nog niet willen gaan.



Deze Leclerc maakt, net zoals we eerder bij Au-chan en Intermarché lieten zien in deze rubriek, veel gebruik van product- en sfeerfoto's. Hem-mes: "Maar wel heel groots. Internationaal zie ik die steeds meer. In Nederland niet, of nog niet."

coöperatie, met vele regionale vertakkingen. Het meest onderscheidend is de ondersteuning van de ene aangesloten ondernemer door één andere. Een ondernemer in spe wordt vijf jaar opgeleid door een andere Leclerc-ondernemer, in diens zaak. En na die vijf jaar kan deze kersverse onder-nemer een Leclerc beginnen. Met als unieke situ-atie dat de ondernemer die hem heeft opgeleid,



Agf in deze Leclerc krijgt en sobere verpakking: oude houten kisten. Hemmes: "Opvallend: de foto's erboven. Staat wel los van de beprijzing."

vijf jaar als medevennoot fungeert in die nieuwe zaak. Hij investeert mee, en naar het schijnt, voor een fiks deel ook nog. Dan wordt die nieuwe ondernemer 'losgelaten' en moet hij zodra het maar kan, zelf een ondernemer in spe onder zijn hoede nemen voor vijf jaar enzovoort. Ziedaar 'le mouvement Leclerc' in de Franse sector. In die vijf jaar dat de ene en de andere ondernemer medevennoot zijn, is de senior-ondernemer bij de banken de persoon die zich garant stelt voor de ander

En er is nog iets dat wij in onze supermarktsector niet kennen. Aangesloten ondernemers dienen veel kennis in huis te hebben van de waren van de Leclerc-winkels. Een ondernemer die van een bepaalde categorie onderscheidend veel weet, wordt gevraagd om de inkoop en assortiments-samenstelling van Leclerc op regionaal niveau mee te bepalen. Hij krijgt dus een stem in het assortiment, wordt ingeschakeld bij category management dus.

Verder hebben de ondernemers een eerste recht van aankoop als ergens in het Leclerc-collectief een ondernemer zijn Leclerc te koop aanbiedt.

Nou, dat willen we dan wel een 'mouvement' noemen. Maar dan is Sperwer in ons land ook wel een beetje een beweging.

Het hoofdkantoor van Leclerc is geen bedrijf met een winsttoogmerk, maar 'leeft van de vergoedingen' van de ondernemers.

Leclerc heeft de trend van centralisatie aan zich voorbij laten gaan. Leclerc bestaat nog steeds uit regionale bedrijven, die veelal het gebied van zo'n dertig hypermarkten of supermarkten omvat. Het zijn er zestien. De ondernemers binnen zo'n re-gioncentrale komen eens per week bijeen, bij wijze van managementoverleg.

Maar dat wil niet zeggen dat Michel-Edouard Lec-lerc armlastig is. Of zich enkel en alleen opgeofferd heeft voor de Leclerc-aangesloten. Of de Leclerc-klanten. Over hem hoeven we ons geen zorgen te maken. Sarkozy is een flink stuk armer. Over Sarkozy gesproken, Michel-Edouard Leclerc is onder een deel van de Franse burgers zo populair dat hij ooit eens heeft moeten verklaren dat hij niet mee zou doen aan de presidentsverkiezingen. De vraag is dan wat het waarschijnlijkst is; is Michel-Edouard Leclerc zo'n bestuurdersvirtuoos dat hij



Volgendeklantbalkjes met reclame voor: 1) korting bij aankoop van het huiskamer merk Marque Repère. 2) Mobiel bellen via Leclerc Mobile, ofwel prepay ofwel abonnement. En 3) de kaart van de bank 'Edel'. Klantenkaart, Visacard en creditcard in één. Hoe kan dat? Omdat Edel de bank is van: Leclerc. Ooit een kleine bank in omgeving Toulouse, jaren door Leclerc opgekocht om vooral de kapitaalstromen tussen 'de centrale' en de aangesloten ondernemers te regelen. Hemmes: "Nederlandse supermarkten laten deze communicatiemogelijkheid tot nu toe onbenut."

Frankrijk kan leiden of is het oordeelsvermogen van dat deel van de Fransen gebrekkig en vooral gebaseerd op lage prijzen? Jan van den Broek is in ons land jarenlang een kundig kruidenier geweest, de vraag is of dat hem meteen tot kandidaat-premier zou maken. En toch doen we de Leclerc-voorman daarmee weer te kort: op zijn blog heeft hij jarenlang al zijn politiek licht laten schijnen op tal van maatschappelijke kwesties. Tot en met het ondoorzichtige bedrijfsleven in Italië aan toe. Leclerc en Italië? Ja, het bedrijf is de Franse grenzen al lang overgestoken. Momenteel exploiteert Leclerc ook super- en hypermarkten in Italië (joint venture met Conad), Polen, Spanje, Portugal en Slovenië. En Andorra. In Spanje heeft Leclerc behalve eigen vestigingen een joint venture met Eroski, grote Spaanse keten, die onderdeel is van Mondragon. En Mondragon is de grootste arbeiderscoöperatie ter wereld (van machinebouw tot hypermarktketen), uit het Baskenland. Ook een soort 'mouvement'. ■

Meer foto's bekijken?
Mail info@erikhemmes.nl.

AMMERLAAN

Anneke Ammerlaan, trendonderzoekster voor voeding en consumentenwensen, beoordeelt de branche op het evenwicht tussen goede smaak en commercie.
E-mail: info@ammerlaanfood.nl



Gefermenteerde groenten & planctonsaus

Bijna twintig jaar al ga ik jaarlijks naar het IACP-congres, International Association of Culinary Professionals, maar nog nooit heb ik zo veel stof tot nadenken mee naar huis genomen als deze keer. Lokaal, glutenvrij, antiverspilling en duurzaam, dat kwam allemaal weer voorbij, maar ook: levend voedsel, brood van ontkiemde tarwe, zwevende gerechten. Allemaal heel futuristisch.

Uitersten die ik ook op mijn bord terugvond. Bij de Dumplingman in New York at ik de lekkerste dimsum die ik ooit gehad heb. \$ 3,50 voor 6 stuks! Bij drie sterrenchef Dan Barber van Stonebarns, even buiten New York (menu 5 gangen \$ 200,-), heb ik planctonsaus geproefd, letterlijk verkoelde kool, maar ook het verschil tussen winter- en voorjaarsspinazie.

Hoe vreemd het ook mag klinken, maar aan al die uitersten die ik ben tegengekomen, ligt telkens het culturele en culinaire van het verleden ten grondslag.

Zo gebruikt de dumplingman als basis een oud familie-recept, maar maakt hij de vullingen eigentijds. Zo kweekt Dan Barber zijn groenten zoals dat vroeger bij de grote landhuizen gebeurde. Volgens het principe van de koude kas, maar dan met gebruikmaking van de warmte die vrijkomt bij het composteren van het groenafval. Zo kan de winterspinazie overleven en zijn ze de rest van het jaar eerder met hun primeurs. Levend voedsel klinkt eng, maar het is niet meer dan in zout ingelegde rauwe groenten. Heel ouderwets. Zo ontstaat er een fermentatieproces, wordt de groente zuur van smaak en ontstaat er wat ze noemen een ph-waarde in de groenten. Zo wordt groente van nature probiotisch en daarmee een natuurlijke stimulans voor de darmflora. De opvolger van de Activia's en Vifits dus.

En dan meel van ontkiemde tarwe. Zelfs in Amerika nog niche, maar dit gaat in de grootbakkerij veel veranderen. Zoals de naam al zegt, laat men tarwekorrels (kort) ontkiemen. Daarna worden de korrels gedroogd en gemalen. Brood dat van dit meel wordt gebakken, is dus van nature volkoren, maar heeft een veel zachtere structuur. De smaak is vol en een tikje zoet en heeft minder zout nodig. En maar vier minuten kneedtijd. Goed voor de mens en duurzaam in industrieel opzicht.

En tenslotte: het nieuwe restaurant moet vooral ook theater zijn. Daarom kun je bij restaurant Next in Chicago alleen maar kaartjes online bestellen en zelfs een seizoensabonnement nemen. De voorstelling – lees: het menu – verandert elke drie maanden van thema. En dan het zwevende gerecht. Even simpel als spectaculair: aan een met helium gevulde ballon hangt het gerecht. Dat zweeft voor je gezicht. Maar dat is nog niet alles, je krijgt er ook geen bestek bij. Een soort koekhapen voor volwassenen, maar dan in een chique restaurant. Zo ver hoeft mijn supermarkt niet te gaan, maar Next weet wel hoe je aandacht op je moet vestigen. ■