

FOOD RETAIL IN DE VS:

Whole Foods Market

Erik Hemmes van Erik Hemmes\Trade Marketing Services reisde door Texas en Oklahoma, en bezocht deze Whole Foods Market in Oklahoma City.

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

Wat betekent Whole Foods? Zoals het Engelse 'handsome' (knap) nog terug te vinden is in het Nederlandse 'handzaam', zo is 'wholesome' terug te vinden in 'heilzaam'. Whole Foods is een inkorting van 'wholesome foods'. In onze taal is dat een andere richting op gegaan: geen 'heil eten', maar een woord als 'volkoren'.

Wie zou er wel winkelen als het geen concurrent was? Toen Ahold-topman Dick Boer jaren geleden eens door NRC Handelsblad werd geïnterviewd en gevraagd werd naar zijn favoriete keten, kwam hij met Whole Foods Market. Hij woont er te ver vandaan. En hij heeft het gemak van een 'pick up point' om de hoek, in Heemstede.

Whole Foods Market is onbetwist dé alternatieve

supermarktketen. De keten is wereldwijd gerespecteerd in het bedrijfsleven voor zijn onderscheidende benadering en zijn mengeling van grote groei en maatschappelijke betrokkenheid. Het eten is biologisch, zo gezond en natuurlijk mogelijk en geproduceerd met oog voor milieu, dierenwelzijn en een goede beloning voor de leveranciers. Het spreekt daarbij vanzelf dat Whole Foods veelal andere leveranciers heeft dan de gebruikelijke supermarktketens in de VS.

Whole Foods is alternatief, maar naar onze maatstaven verre van kleinschalig. De keten heeft een jaaromzet van € 8,9 miljard en omvat ongeveer 335 vestigingen. Die vestigingen vinden we vooral in de VS en in dat land mag Whole Foods

Market zich landelijk noemen, met vestigingen in 39 staten. Niettemin, marktleider Walmart pakt in het thuisland zo'n € 180 miljard en heeft zo'n 25% marktaandeel. Dan is Whole Foods wel weer kleinschalig.

Verder opereert Whole Foods in Canada, met zeven vestigingen. En in 2004 startte de keten ook in Engeland, met een pilot in Londen. Daar heeft Whole Foods nu vier vestigingen. Of Whole Foods in Engeland echt succesvol is, is nog steeds niet bekend. Wel heeft het bedrijf jaren na 2004 eens gemeld dat de pilot 'eindelijk' winstgevend was geworden.

Een ander element dat niet snel met 'alternatieve keten' wordt geassocieerd: Whole Foods is aan de



Dit is wel de blikvanger van deze Whole Foods; de agf-afdeling. Konden we verwachten, het ziet er on-Amerikaans modern en stijlvol uit. Warme kleuren en vooral: veel hout, zowel de wand als de kisten.



Zuivel zonder toegevoegde hormonen, zegt Whole Foods. Dat is niet zo vreemd als we bedenken dat de Amerikaanse vleessector bij runderen veel meer (groei)hormonen mag toedienen dan de Europese. Hemmes: "Opmerkelijk ook: de formule vindt het kennelijk geen probleem dat dit bord niet precies boven de zuivel hangt, maar boven de vruchtensappen."

beurs genoteerd, aan de Nasdaq. Komen we nog op terug.

Whole Foods is vrijgevig met cijfers.

* gemiddelde omzet per winkel per week:
€ 514.000

* gemiddelde bvo per winkel: 3.530 m² (het bedrijf geeft geen vvo's en we vermoeden dat de keten vrij veel magazijnruimte aanhoudt, omdat er behoorlijk decentraal wordt ingekocht en er veel winkelleveringen zijn)

* gemiddelde omzet per m² per winkel per week:
€ 146,-

(ondanks dat het bedrijf geen gemiddeld vvo noemt en we zien ook nog horeca-elementen, is dat te herleiden; want het noemt zijn jaaromzet per 'square foot' in zijn jaarverslag)

Hemmes: "Het betekent wel dat Whole Foods buitengewoon goed scoort. In Nederland is het gemiddelde € 170,- per m² vvo per winkel per week en ketens in de VS zitten daar vaak veel meer onder. De oorzaak kan zijn: relatief veel meters in steden en andere dichtbevolkte gebieden."

Verder meldt Whole Foods:

* gemiddeld aantal items: 21.000 sku's

* 30% van de omzet is biologisch

* 67% van de omzet is vers/semi-vers, 33% dkw

* 26% van de versomzet is afkomstig van lokale en regionale leveranciers

* 11% van de omzet is van het eigen merk, dat zo'n 2.700 sku's omvat

Dat eigen merk is niet alleen Whole Foods Market, het heeft ook een bekend onderkantmerk – iets wat je niet meteen bij een alternatieve keten zou verwachten, maar goed – 365 Every Day Value. Verder heeft Whole Foods nog andere eigen merken voor specifieke artikelgroepen, zoals Allegro voor koffie. Die overigens uit eigen branderij komt.

Wat is kenmerkend voor Whole Foods Market? Allereerst is de keten bekend om zijn aanstekelijke presentatie van artikelen, in vaak net zo aantrekkelijke winkels. Toen Whole Foods in Engeland begon, regende in alle media foto's van



Nederlandse foodmensen kennen Whole Foods Market vooral van de twee, drie vestigingen in New York of de drie in Londen. Die zien er veel horeca-achtiger en stadser uit dan deze, aan een doorgaande weg tussen het centrum van Oklahoma City en een grote buitenwijk.

Het gebouw moet kennelijk ook iets anders zijn dan de gebruikelijke 'big boxes': we zien veel glas, metaal en hout.

Whole Foods Market claimt bij de meeste vestigingen 'groen vervoer' te stimuleren. Dus zien we fietsrekken. Vinden wij Nederlanders niks bijzonders. Maar dat is het in de VS natuurlijk wél. Whole Foods zorgt ook voor elektrische oplaadpunten voor de Priussen, Ampera's en soortgenoten. Onderscheidend in een land waar zo'n beetje elke beweging wordt veroorzaakt door fossiele afhankelijkheid.

Nog meer groene signalen? Ja. Whole Foods is een 'groene formule' en wil dat ook aan de buitenkant laten zien, met veel groenvoorzieningen, zelfs op de parkeerplaatsen. We zien een boompje in de groei, een bloemperkje eromheen en plantenpotten op het trottoir. Die moet iemand van het personeel 's avonds uiteraard naar binnen halen, het illustreert dat Whole Foods dat er allemaal voor overheeft.

Erik Hemmes: "Zo'n verzorgd, architectonisch uiterlijk zie je doorgaans niet bij Amerikaanse supermarkten. Het zijn eigenlijk de waarden van de Whole Foods-formule aan de buitenkant."



Niet horeca-achtig, zeiden we? Nou ja... vooraan in de winkel horeca en 'take-away'. Met salades om te scheppen, dranken en 'build your own sandwich', met daarbij de kreet 'made right here'. Verderop de zithoek. Met op de borden: 'small local producers', 'supporting responsible producers, ensuring fair wages' en informatie over de microkredietvoorziening voor de lokale gemeenschap. Hemmes: "Een mentaliteit van 'vers, vers en nog eens vers', of het wordt ter plekke voor je klaargemaakt. Alsof je in je eigen keuken bezig bent."



Een deel van de broodafdeling en een 'pizzapunt', dat wil zeggen, een plek waar de consument zijn eigen pizza kan laten samenstellen. Let even op de decoratie met al die pizzaplatten.



De kaasafdeling ligt – precies zoals bij AH XL – in het middenschip, in een bocht of hoek. Hemmes: "Uitbundig neergezet. De bovenste plank vol kaas en combinatie-artikelen. Doen we in Nederland veel bescheidener. Dat krijtbord met happy birthday versterkt de ambachtelijke uitstraling. Gebruik van krijtbord is trouwens kenmerkend voor Whole Foods."



'Nothing fishy about our seafood', vrij vertaald: 'ons visaanbod riekt niet'. Met als uitleg: geen antibiotica, hormonen en 'preservatieven'. Dus behalve anti-overbevissingspolitiek ook uitleg over de natuurlijkheid van de vis zelf.

prachtig piramidaal gestapelde appels en van die dingen. Allemaal leuk en aardig, maar wezenlijker voor Whole Foods is de systematische assortimentspolitiek, of dat nu voor vlees is, agf, cosmetica, vis etc. Wie in een Whole Foods Market rondloopt, komt begrippen tegen als 'Health Starts Here', 'Whole Trade Foundation', 'Whole Body Standards', 'Global Animal Partnership' et cetera. Allemaal systematieken om een zo verantwoord assortiment op te bouwen. Een paar voorbeelden:

- * Health Starts Here is een programma waarbij met leveranciers wordt gewerkt aan een voortdurende 'vernatuurlijking' van eten en drinken. Zo min mogelijk toevoegingen en zo min mogelijk onnatuurlijke bewerkingsprocedures.
- * Whole Trade Foundation: 1% van de omzet gaat naar leveranciers en/of projecten in ontwikkelingslanden.
- * Voor 'lokale/regionale producten' geldt een schaal: hoe dichterbij, hoe beter. Het maximum om een product regionaal te mogen noemen, houdt Whole Foods clusters aan van drie aangrenzende staten. Overigens betreft Whole Foods regionale producten van in



Op de vleesafdeling wijst Whole Foods op 'Leo', kennelijk een vakman als het om vlees gaat. Wordgrapje ook: 'meet' en 'meat' spreek je hetzelfde uit. En Leo is Hollands en dat schijnt een pre te zijn (weten die Amerikanen dan niet dat wij in Nederland vooral melkkoeien hebben en nauwelijks vleeskoeien?). Leo is de man met bril. Hemmes: "Hij is al gepensioneerd, maar wilde gewoon verder aan de slag, zei hij mij." Ook laat Whole hier zijn dierenwelzijnsschaal zien, die het van Global Animal Partnership heeft overgenomen.

Hoe zit het?

- 1) 'geen kooien, geen legbatterijen, geen kisten en geen gebrek aan ruimte' als basis
- 2) stapje verder: 'verrijkte leefomgeving binnen'
- 3) nog een stapje verder: 'dieren kunnen naar een buitenruimte'
- 4) 'weidegang of weideleven is uitgangspunt bij veehouderij'
- 5) veeteelt waarbij het welbevinden van het dier bij alle handelingen het uitgangspunt is en lichamelijke veranderingen en verplaatsingen tot een minimum beperkt worden
- 5+) de hoogste graad in dierenwelzijn: het dier wordt geboren, leeft en sterft op dezelfde boerderij/veehouderij.

Whole Foods hanteert deze schaal nu als volgt: hebben we een leverancier die voldoet aan 5+, dan kiezen we daarvoor. Zo niet, dan kiezen we voor 5. Zo niet, dan voor 4 etc., etc. Whole Foods werkt er sinds 2003 aan om voor alle vlees op punt 5+ te komen. Daarbij was schaal 1 een soort grensafbakening. De formule heeft van meet af aan geweigerd rund-, varkens- of pluimveevlees in het assortiment te hebben uit de reguliere bio-industrie.

En waarom het nou 5 en 5+ is in plaats van 5 en 6?: we hebben geen idee.

totaal 2.000 verschillende boerderijen en landbouw- of veeteeltbedrijven.

- * Whole Foods werkt met een 'local product loan program', waarvoor inmiddels een budget van € 7,6 miljoen is gereserveerd en waarvan € 5,8 miljoen is geleend.

Daarbij komen we op een ander groot verschil tussen Whole Foods en andere supermarktketens: elk filiaal heeft zijn eigen assortimentskeuzes, vaak op grond van regionale komaf van leve-

ranciers. Redenen: minder co2-uitstoot in de productieketen en een bijdrage aan de plaatselijke en/of regionale economie. De plek waar die regionale en lokale verschillen min of meer worden gemanaged, zijn de vier regiokantoren (noordoost/-west, zuidoost/-west). Whole Foods heeft maar een paar dc's (en productielocaties voor brood en koffie). We mogen daarom best vermoeden dat de keten van productie, inkoop en logistiek en schaprendement bijlange na niet de

efficiëntste is. Whole Foods lijkt met die concessie te willen leven en kan zich dat permitteren doordat zijn klanten bereid zijn hogere prijzen te betalen voor het aanbod.

* Sinds 2003 werkt het bedrijf met het zogeheten dierenwelzijnsprogramma 'animal compassion program', dat een aanpassing is van de ngo Global Animal Partnership. Dat is uitgewerkt tot een dierenwelzijnsschaal van vijf stappen voor rund, varken, kip en kalkoen. Whole Foods is momenteel bezig dit voor andere diersoorten op te zetten.

* Voor vis heeft het bedrijf een soortgelijke schaal. Het biedt al sinds eind jaren negentig vis aan met het MSC-logo.

* Voor cosmetica: 'Whole Body Standards'. Een gedragscode voor: welke ingrediënten in cosmetica mogen zitten, hoe het geproduceerd is en welk milieu-effect eraan kleeft.

* En dat geldt ook voor was- en reinigingsmiddelen met het programma 'Eco-Scale'.

* O ja, dan hebben we nog de microkredieten. Dat is weer iets anders dan de leningen voor startende lokale en regionale bedrijven. We beginnen nu in de initiatieven te zwemmen, niet?

Zoals gezegd, het zijn deze initiatieven de Whole Foods karakteriseren. Het bedrijf wil overeenkomstig de wensen van ngo's opereren, maar dat

niet alleen, vaak genoeg is Whole Foods aanjager geweest van zijn eigen assortimentsethiek. Het bedrijf heeft zich altijd afgevraagd 'welke producten wil ik aan de wereld om mij heen verkopen?'

Maar het zal niet altijd zelf de aanjager zijn geweest. En dat is niet zo vreemd. Toen Whole Foods begon te groeien en bekender te worden, kreeg de keten steeds meer klanten. En bij een keten die zegt maatschappelijk betrokken te willen zijn, zijn dat vanzelfsprekend niet meest kritiekloze klanten. Die willen wel klant worden en fan zijn, maar eisen dan ook het een en ander van die keten. Verder keken steeds meer belangengroeperingen, welzijnsinstellingen en andere ngo's naar dat steeds groter wordende Whole Foods. En zo ontstond er jaar na jaar kritiek op het bedrijf. Nu eens dat alleen het eten verantwoord was, maar de cosmetica niet. Dan weer dat de nadruk op het eigen merk, dat te weinig ruimte bood voor regionale leveranciers. Dan weer dat het weliswaar zo biologisch mogelijk was, maar op tal van fronten nog niet. Kern van de zaak was dat Whole Foods van een stel welwillende pioniers onder leiding van stichter John Mackey tot een groot bedrijf uitgroeide, en steeds meer verstand moest krijgen van verantwoorde producten. Zeker toen Whole Foods dat aanbod alsmaar uitbreidde. Met een cyclisch patroon: want hoe meer in huis, hoe meer kritiek er op de assortiments- en productie- of leverancierskeuze kan zijn. Al die regels en criteria van vandaag vormen het jarenlange huiswerk van tal van Whole Foods-medewerkers.

En natuurlijk, ook het personeelsbeleid heeft forse kritiek mogen ondervinden. Vandaag de dag hanteert het bedrijf regels voor ontplooiing en groei, met tegelijkertijd een keur aan financiële voordelen voor de eigen mensen, zeker ook als het om aandelen en dividenden gaat. Er is zelfs een bonus voor personeel van filialen die het boven hun begroting doen, en vorm van extra financiële en operationele steun als een filiaal niet de verwachte omzet haalt. Maar dan nog, Whole Foods heeft een uitgesproken afkeer van vakbonden. Dat klinkt behoorlijk negatief, zoals bij Walmart. Het kan niet anders dan dat vakbondsgetrouwe Amerikanen daarom hun twijfels hebben over Whole Foods.

Er zijn nog wel kritiekpunten, of althans, punten waar Whole Foods voor heeft moeten strijden. Whole Foods was aanvankelijk niet de naam. John Mackey en zijn toenmalige vriendin Rene Lawson startten in Austin, Texas, een winkel genaamd Safeway, woordspeling op de formule Safeway. Mackey's Safeway 'fuseerde' met een biologische winkel van een andere ondernemer en toen kwam de naam Whole Foods Market in beeld, in 1980. De winkel werd snel populair in de omtrek, zo populair zelfs – zo wil het verhaal – dat toen drie



Twaalf verschillende aardappelen op de agf-afdeling. Whole Foods is niet alleen maar 'verantwoord', maar ook 'culi'.

Dit bordje hier is een wereldwijde trend. Blader even terug in FoodPersonality februari en we zien dat Dekamarkt nieuwe stijl ook zo'n bord heeft, voor onder meer slasoorten. We komen 'm bij Jumbo Foodmarkt tegen. Het Britse Morrison's gebruikt ook borden die eruit zien als krijtbord. En o, er zullen er vast meer zijn. Hemmes: "Deze communicatie voegt waarde toe aan de aardappel."



'We hebben altijd voorop gelopen'. Ja, dat zijn toch wel boodschappen aan de klant die Nederlandse formules niet echt veel kunnen claimen. Met name de zinsnede: 'voordat de overheid het verplicht stelde'.



Agf op ijs? Vis, ja, dat snappen we. Maar broccoli... Hemmes: "Dit zien we ook bij andere supermarkten in Texas. Typisch Texaans, of Amerikaans? Ik zie in Amerikaanse supermarkten ook veel meer agf in de koeling gepresenteerd."



'365 Every Day Value' is het 'vechtmerk' van Whole Foods. Hemmes: "Bijzondere presentatie: combinatie van product en informatie via de computer, boeken, weer een krijtbord en memoblaadjes. Daar kunnen Nederlandse supermarkten nog iets van leren."



Erik, leg maar eens even uit wie dit markante personeelslid is. Hemmes: "Whole Foods houdt van extremen, denk ik. Van mensen met een eigen identiteit en leefwijze. Toen deze man op me afkwam, schrok ik eventjes licht. Maar het is alleraardigst iemand en hij had ook geen enkel bezwaar tegen een foto."

Display met snoep voor kinderen, het loopt tegen Halloween aan als Hemmes in deze winkel is (vandaar ook die berg pompoenen bij de ingang). Opvallende boodschap weer: 'zeg boe tegen kunstmatige zoetstoffen'.



jaar later delen van Austin overstromden en ook de winkel zijn volledige voorraad en inventaris kon afschrijven, klanten, burens, medewerkerse n leveranciers de winkel erbovenop hielpen. Handjes uit de mouwen, leveranciers gaven Mackey en de zijnen uitstel van betaling, dat soort dingen. Anders had Whole Foods het niet gered. Vanaf 1984 echter liet Whole Foods zich ook van een minder hulpbehoevende kant zien. Het nam over: Whole Food Company, Bread & Circus, Wellspring, Mrs. Gooch's, Bread of Life, Fresh Field Market, Merchant of Vino, Nature's Heartland, Henry Farmer's Market, New Seasons Market etc., etc. en werd in de sector van biologische en aanverwante levensmiddelenwinkelketens de grote slokop. Van het grote overnamegraaien werd nogal eens opgekeken door een aanhang die kleinschaligheid waardeert. Hét argument; door over te nemen, wordt een verantwoord assortiment nog toegankelijker voor consumenten. Maar het was ook het eigen belang van Whole Foods. En Whole Foods is aldoende van een kleine, alternatieve keten een grote jongen geworden die dus graag gebruik maakt van hét symbool van het grootkapitaal, de beurs, beleggers en aandeelhouders. Wel alternatief eten, maar geen alternatieve vorm van financiering. Met name toen Whole Foods in 2007 concurrent Wild Oats (opvallend hoe al die ketentjes vaak Wild en Whole en Fresh in hun naam hebben) wilde overnemen, vergaloppeerde oprichter – en ceo van dat moment – Mackey zich behoorlijk. Maandenlang werd er op blogs en sociale media

gediscussieerd over deze overname. Er zat een stem tussen, van ene 'Radoheeb', die een groot voorstander was. Die zei dat de winkels en het personeel van Wild Oats door die overname een goede kans kregen. Het bleek Mackey zelf te zijn. Een reputatie was geschonden. Mackey moest publiekelijk op de knieën en het kreeg ook een juridisch vervolg. Want Wild Oats en Whole Foods als één bedrijf, daar wilde de kartelwaakhond nog even over nadenken en een rechtszaak voeren. Maar de overname ging uiteindelijk door. Een jaar geleden deed Mackey – dan inmiddels geen enige bestuursvoorzitter meer, maar een co-ceo naast Walter Robb – nog eens van zich spreken: door zich uit te spreken tegen de hervormingen van het ziektekostenstelsel door president Obama. Om verschillende redenen verrassend: ten eerste spreekt een bestuurder zich niet zo snel daarover uit, om te voorkomen dat hij een deel van de consumentengroep tegen zich krijgt, een profileringsdrang die in het ergste geval klanten kan kosten. Ten tweede verraste de mening zelf. Juist in de kring van Whole Foods-klanten bevinden zich Obama-aanhangers en Democraten-stemmers. 'Change', nietwaar? En juist in die kring vinden we de burgers die willen dat hun land meer sociale coherentie en meer onderlinge solidariteit zou moeten vertonen, in plaats van 'ieder voor zich'. Terwijl Mackey puur met een gezondheidsargument aankwam; je gezondheid is niet afhankelijk van steun van de overheid, maar van je eigen keuzes als consument. Weer anderen vonden dat Mackey daarmee een discussie over



Dit is Whole Foods ten voeten uit; zorgvuldig gestapeld fruit. Nadeel: je durft er als klant niet eens aan te komen... Hemmes: "Neenee, hier is het fruit zo gestapeld dat je er als klant wél van kunt pakken; zonder dat de stapel uiteenvalt. Juist bij andere ketens in de VS is het vaak te mooi gestapeld."

gezondheidszorg gebruikte voor impliciete propaganda voor Whole Foods.

Bij al die jarenlange kritiek op zo veel aspecten van ofwel de formule, ofwel de leiding ervan, moeten we wel vermelden dat Whole Foods in al die jaren de ene prijs of onderscheiding na de andere heeft gewonnen. Van 'best organization to work for' tot hoog in de ranglijst van 'grote groene' bedrijven tot tot beste groenestroomverbruiker tot onderscheidende plasticrommelbestrijder. ■



Hier de cosmetica-afdeling. Het lijkt een 'winkel in de winkel'. Hemmes: "Deze afdeling is vrij vooraan, bij de kassa's. Door één rij stellingen laag te houden kun je naar de overkant kijken, dat maakt het tot een winkel in de winkel. Zie je in ons land ook wel eens, hoor, bij grotere winkels."

En dan dít nog: deze vrouw, Whole Foods-klant. Geen overgewicht, oké, dat is al heel wat in dat land. Maar ook: kort haar. Niet zoals de vele andere Amerikaanse vrouwen op leeftijd in de Midwest en nog meer richting westen. Deze vrouw oogt dus zeer Europees.

Wat zegt Whole Foods over zijn klanten? In het jaarverslag zegt het bedrijf vier hoofdsorten klanten te hebben:

- * 'conscionables'; bewusten, aanhanger van de kernwaarden van Whole Foods, besteden het meest van hun boodschappen bij die formule
- * 'organics'; kiezen voor Whole Foods op grond van biologische producten, omwille van persoonlijke gezondheid en voedselveiligheid
- * 'foodies'; kiezen voor Whole Foods voor aantrekkelijkheid en kwaliteit van producten, voor 'selection, value and convenience'
- * 'experientals'; gaan naar Whole Foods voor unieke producten en gelegenhedenproducten.