

Hoe Hoogvliet zijn plek zoekt in het nieuwe retailslevenwicht

10-07-2017 10:43



Investeren in innovatie, e-commerce, een onderscheidend versaanbod én de laagste prijzen beloven? Het lijkt een lastige opgave, maar Hoogvliet doet het toch. Zijn nieuwste vestiging in Zoetermeer staat bol van de digitale noviteiten en zet de versafdeling, die de supermarktketen als een van zijn belangrijkste onderscheidende elementen ziet, nadrukkelijk in het zonnetje. Zoals eigenlijk de hele formule zich wel wat meer in de schijnwerpers mag begeven, vindt algemeen directeur Siep de Haan. “We worden geen schreeuwers, maar wel minder bescheiden.”

De nieuwe Hoogvliet-winkel in Zoetermeer staat bol van de innovatieve snufjes. Wat is jullie bedoeling daarmee?

“We willen kijken hoe de consument daarop reageert om te beslissen welke onderdelen we breed willen uitrollen. De technische noviteiten zijn onderdeel van een breder plan om een formule neer te zetten die ook in de jaren na 2019, 2020 nog attractief is. Dat zit hem verder in de styling, signing en inrichting. Maar ook het toevoegen van meer convenience aan het assortiment. Daarnaast volgen we ontwikkelingen om ons heen, zoals het toevoegen van horeca-achtige elementen, en testen we daar ook mee. Tegelijkertijd is dat niet waar wij als supermarkt traditioneel sterk in zijn, we zijn niet geboren als horeca-ondernemers. Dat betekent dat we moeite hebben met het invullen van dat soort aspecten.”

Dat bleek ook wel uit de levenscyclus van jullie Versmarkt-concept. De twee vestigingen daarvan werden vrij snel weer gesloten. Zijn daar nog nieuwe plannen mee?

“Met horeca voeg je ook loonkosten toe, zowel in bediening als productie. Dat botst met ons lageprijsbeleid. De consument is nog onvoldoende bereid om meer te betalen voor bourgondisch eten. Daardoor ontstaat een spanningsveld tussen marge, loonkosten en dus de bijdrage van zo’n concept in de brutowinst. Dat zie je bij meerdere spelers die aparte versconcepten opzetten. Iedereen, niemand uitgezonderd, heeft moeite dat rendabel te krijgen. Zolang je het er op een afdeling bijvoegt, is het te overzien. Doe je het separaat, dan wordt het een uitdaging. Daarmee zeg ik niet dat er geen aparte Versmarkten meer komen, want we geven ons nog niet gewonnen. Achter de schermen zijn we bezig te kijken hoe we dat wel elkaar kunnen krijgen.”

Terug naar de winkel in Zoetermeer. Is dat een blauwdruk voor alle vestigingen?

“We evalueren de komende vier tot zes weken nog welke aspecten goed zijn en wat we nog willen veranderen. Uiteindelijk gaan we al onze winkels voorzien van de nieuwe look & feel en de succesvolle nieuwe elementen uit de pilot.”

Wat willen jullie zeggen met je nieuwe gezicht?

“We willen meer naar voren brengen dat Hoogvliet stiekem heel goed en goedkoop is. We worden geen schreeuwers, maar wel wat minder bescheiden.”

Naast de horeca-aspecten is winstgevendheid ook bij online activiteiten een heikel punt.

“Veel aspecten van digitale ontwikkelingen zijn niet profijtelijk. Toch moet je erin mee, omdat de consument nu eenmaal gebruikmaakt van de digitalisering. Wel zie je de laatste tijd dat de groei van online in onze sector enigszins afremt. Dat begrijp ik wel, consumenten willen er niet extra voor betalen en dan keert de wal het schip. Maar online is onderdeel van onze strategie en zal niet meer weggaan. Hoe groot het aandeel wordt, tegen welke kosten en hoe winstgevend, dat is nog diffuus. Maar het verdwijnt niet meer.”

Dirk ziet ook dat er voor supermarkten online geen geld te verdienen valt en zegt daarom: we doen het niet.

Begrijpt u die keuze?

“Of je wel of niet meedoet, in beide gevallen betaal je mee aan de ontwikkeling van het nieuwe retailslevenwicht dat de komende tien jaar ontstaat. Het is door de hond of door de kat gebeten worden. De sterke partijen, die logistiek en financieel fit zijn, blijven overeind. Andere partijen zullen mogelijk in de consolidatie een keer verdwijnen.”

Jullie betalen die prijs door het verlies te nemen?

“Ja, wij investeren er wel in en zijn ervan overtuigd dat we daarmee ons marktaandeel overeind houden en boven de markt blijven groeien. Door niet mee te doen, ontstaat het risico dat er erosie ontstaat op je omzetontwikkeling, omdat concurrenten kannibaliserend werken. In onze sector is het effect op je exploitatie dramatisch als je meerdere procenten van je omzet verliest.”

Verwacht u dat er uiteindelijk ook geld te verdienen valt met online?

“Ik zie daar niet zo veel licht aan de horizon. Onder de huidige omstandigheden, met de bestaande logistieke oplossingen, de volumes en de complexiteit van het totale proces, verwacht ik niet dat daar de komende vijf tot zeven jaar geld aan verdiend wordt. Zeker omdat bezorgen uiteindelijk de enige optie is die overblijft, de rest zal heel klein worden of afvallen. Maar het gaat om je totale verdienmodel. Er zijn meerdere categorieën waarmee we geen geld verdienen. Voor de klant gaat het om de totale attractiviteit van je formule.”

Eerder hielden jullie pilots met bezorging buiten je eigen marktgebied, de laatste tijd breiden jullie het

bezorggebied juist erbinnen uit. Wat zijn de plannen met online?

“Het uitbreidingstempo zal wisselend zijn en hangt af van wat concurrenten in ons marktgebied doen. Afhankelijk daarvan zullen we dan weer eens defensief optreden, dan weer aanvallend. We hebben een eigen dc voor e-commerce en een beperkt marktgebied, dus dat is goed te overzien. We werken met PostNL samen, dus in theorie zouden we morgen heel Nederland kunnen doen. Maar we houden het voorlopig bij ons eigen marktgebied. Want als je echt gas geeft, vergroot je ook je verlies.”

Jullie investeren in online, technologische innovatie, attractieve winkels. Hoe matcht dat met jullie profiel van A-merken voor de laagste prijs?

“Wij zeggen: we willen het midden van de markt en de beide uiteinden. Dat klinkt paradoxaal, maar is wel waar we voor gaan. Het betekent dat we veeleisend zijn, we willen en/en. Kosten besparen we enerzijds in de infrastructuur, dus de logistiek en ict. Ook zijn we op onderdelen slimmer georganiseerd dan concurrenten, waardoor we een lagere overhead hebben. Daarnaast ben ik ervan overtuigd dat de arbeidsethos een van de pijlers is van onze lagere kostenstructuur. Minder mensen kunnen daardoor meer en beter werk verzetten.”

De opening in Zoetermeer betekende jullie 67ste winkel. De vestigingen zijn vooral geconcentreerd in het westen, met een uitloop naar het midden van het land. Willen jullie ook andere delen van het land aandoen?

“Nee, we blijven in de regio en zien daar nog kansen. Volop kansen zal ik niet zeggen, want het is natuurlijk wel het deel van Nederland waar alles samenvalt. Het voordeel is dat er demografisch groei plaatsvindt, maar wij concurreren als een van de weinigen met vrijwel iedereen. Ook de Picnics van deze wereld beginnen niet in Oost-Groningen, maar in onze achtertuin.”

Waarom dan toch geen plannen buiten jullie huidige grenzen, terwijl jullie van alle kanten aangevallen worden?

“Dat heeft ook weer te maken met de lage kostenstructuur, zoals het dc waarmee wij nu op maximaal anderhalf uur van onze winkels zitten. Bovendien hebben we in ons marktgebied nog niet de dichtheid die we zouden willen, daarvoor kunnen we nog zeker tien tot vijftien jaar vooruit. We openen gemiddeld twee tot drie winkels per jaar, en dat blijft de komende jaren mogelijk. Ook met het oog op het nieuwe retailsniveau, waar ik het eerder over had. Er zullen partijen overeind blijven, maar ook wegvallen. Dat laatste biedt ons weer ruimte.”

Welke concurrenten bevinden zich in de gevarenzone?

“Dat is moeilijk. Wij zijn lid van Superunie, en daarbinnen zijn momenteel alleen goed presterende leden. Het ene is kleiner dan het andere, maar ze hebben allemaal financieel sterke posities. Er is geen aanleiding om te denken dat daar op korte termijn iets mee gebeurt. Maar je weet niet wat er gebeurt als disrupties, bijvoorbeeld met betrekking tot online, in een versnelling komen en partijen niet meer mee kunnen. Daardoor zal een nieuw evenwicht ontstaan. Hoe, dat wordt de komende jaren wel duidelijk.”