

Vijf vragen aan Plus-topman Jan Brouwer

25-10-2017 11:00



Plus is de nummer vijf supermarkt van ons land en ziet zijn omzet jaar op jaar harder groeien dan de markt. Aan het hoofd staat nog een paar maanden Jan Brouwer, een van de nestors in de branche. Zijn droom: van Plus de beste supermarkt van Nederland maken. Dat einddoel kan volgens de ceo, die medio volgend jaar afscheid neemt, eind 2018 al bereikt zijn. In het oktobernummer staat hij stil bij de criteria die hij daarvoor hanteert, maar ook bij zijn visie op de ontwikkelingen in de supermarktbranche. Een aantal vragen hebben het magazine niet gehaald, maar de antwoorden willen we je niet onthouden.

Het werken met zelfstandige ondernemers is bij retailers nog wel eens een bron van conflicten. Bij Plus hoor je daar zelden iets over.

“Toch spelen ook hier wel eens problemen. Een ondernemer is niet voor niks ondernemer, dus hij is ten principale verantwoordelijk voor de exploitatie van zijn winkel. Daar kunnen wij een opvatting over hebben, maar hij bepaalt. Als wij vinden dat hij moet moderniseren of verplaatsen en hij vindt van niet, dan gebeurt het niet. Dat kan tot spanningen leiden. Daarnaast hebben we vaak een huurcontractuele relatie, wij hebben het huurcontract en een ondernemer huurt van ons. Ook daar kunnen spanningen uit ontstaan, net als

wanneer een ondernemer tijdelijk in de problemen komt. Dan kunnen wij ons hard opstellen en zeggen: dat hoort bij het ondernemerschap. Maar als je daardoor de strijd in een bepaald marktgebied verliest, ga je toch over tot het ondersteunen en faciliteren van die ondernemer. Zo zijn er veel voorbeelden van spanningen tussen een ondernemer en een organisatie, maar die zijn goed te managen. Wij hebben het voordeel dat de ondernemers ook aandeelhouder zijn. Als de balans scheef zou komen te liggen tussen het rendement van de ondernemers en dat van Plus Retail, zou je kunnen zeggen: dat is nog niet eens zo erg, want die ondernemers zijn ook eigenaar van Plus Retail."

Bij jullie branchegenoot Albert Heijn gaan de conflicten vooral over e-commerce.

"Dat hebben wij voorzien door een koers te kiezen waarbij de e-commerceomzet gekoppeld is aan de winkel. Ik kan mij die spanningen best wel voorstellen, want omzet is de kurk waar alles op drijft. Als die zich niet ontwikkelt of zelfs daalt omdat de centrale franchisegever veel aan e-commerce doet, dan heb je daar lokaal last van en moet er een mechanisme komen om dat te verrekenen. Dat is altijd heel lastig. Wij zijn om meerdere redenen met de e-commerceoperatie gestart vanuit de winkel. De eerste is dat de consument lokale assortimenten online kan bestellen. Ten tweede is de leadtime erg kort. Je kunt producten dezelfde dag in huis hebben en dat is met versproducten heel belangrijk. En last but not least: als er iets fout gaat in het bestelproces, dan zit de zelfstandige ondernemer er bovenop. Het is zijn klant, dus hij gaat ook tot het uiterste om de service te optimaliseren."

Tegelijkertijd werken jullie ook aan een centraal e-commerce dc. Gaat dat problemen met de ondernemers opleveren?

"Nee, want via het platform dat we gecreëerd hebben, bestelt de consument dan nog steeds via de lokale winkel en wordt de bestelling doorgezet naar een centraal dc. De omzet blijft bij de lokale winkel, maar de goederenstroom erachter kan gesplitst worden. Het wordt een hybride model. Het centrale dc kan ruimte bieden aan assortimenten die je vandaag niet in de supermarkt hebt, maar eigenlijk toch online wil aanbieden. Dat zijn productgroepen waarbij een iets langere besteltijd gerechtvaardigd is. Ik verwacht dat de e-commerceactiviteiten een soort menukaart worden. Je zegt tegen de consument: 'Wat wil je hebben, waar wil je het hebben en hoe snel wil je het hebben?' Wil je op hele korte termijn een lokaal assortiment hebben, dan is dit het prijskaartje dat eraan hangt. Maar zijn het producten die je niet gelijk nodig hebt, dan kun je ze ook over twee dagen laten komen en hangt er een ander prijskaartje aan. Ik geloof in een dergelijke aanpak op maat."

Als we kijken naar de fysieke groeimogelijkheden, in hoeverre is uitbreiding in het aantal supermarkten dan nog een bron van groei?

"Het aantal supermarkten neemt niet toe, maar de kwaliteit van de winkels wel. Dat kan door uit te breiden, te verplaatsen en te moderniseren. Ik noem het de infrastructuur van de supermarkt, dus de kwaliteit van de locatie zelf. Door die te verbeteren wordt je aantrekkingskracht veel groter. Het gaat niet zozeer om de aantallen supermarkten, maar om de kwaliteit van elke individuele locatie. Daar moet je constant in blijven investeren en verbeteren. Je zoekt naar de beste plek in een marktgebied met voldoende bereikbaarheid, zichtbaarheid, parkeergelegenheid, een goede lichtopbrengst. Vroeger bouwden we allemaal supermarkten waarin de ramen helemaal dichtgeplakt waren met stylingelementen of raambiljetten. Die winkels zijn tegenwoordig groter, moderner en lichter. Er komen dus geen winkels bij, maar de evolutie van de locatie zelf gaat gewoon door."

Hoe ver is Plus in het optimaliseren van die locaties?

"Erg ver, we hebben de afgelopen jaren ongeveer veertig vestigingen per jaar gemoderniseerd. Daarbij hebben we bijvoorbeeld één of anderhalf miljoen euro geïnvesteerd in het vergroten van een locatie, een nieuwe styling of de implementatie van de Briljant-formule. We zijn nu bezig de laatste twintig te verplaatsen, vergroten of te moderniseren. Dan hebben wij denk ik een van de modernste winkelnetswerken van Nederland."

Jan Brouwer is een van de tien topretailers die voor de 150ste editie van RetailTrends is geïnterviewd. Lees het volledige interview en de gesprekken met onder meer Zeeman, Hunkemöller, Uniqlo en Daniel Ropers in het jubileumnummer, dat deze week is verschenen. Nog geen member van RetailTrends? [Klik hier voor meer informatie.](#)

Amnon Vogel