



‘Wij zijn van het ETEN’

JAN BROUWER & ERIC LEEBEEK (PLUS)
OVER DE NIEUWE POSITIONERING:



Supermarkketen Plus groeit fors. En dat komt mede door het lokale onderscheidende vermogen, meent algemeen directeur Jan Brouwer. Tijdschrift voor Marketing sprak met hem en commercieel directeur Eric Leebeek. 'We spelen het spel van de grote concurrenten niet mee.'

Terwijl de gehele supermarktmarkt in 2015 een gezonde groei doormaakte van 4,4 procent, groeide het relatief kleine Plus veel fors, namelijk met 8,8 procent. En dat is ondanks het feit dat Plus geen enorme hoeveelheid nieuwe winkels opende. Slechts zeven supermarkten werden toegevoegd, waarmee de formule nu 262 winkels telt. Het marktaandeel groeide van 5,9 procent in 2014 naar 6,2 procent in 2015. **Algemeen directeur Jan Brouwer** en **commercieel directeur Eric Leebeek** vertellen hoe ze dit succes denken voort te zetten.

PLUS HEEFT VOORUITGANG GEBOEKT OP ALLE GEBIEDEN, KLANTEN KOMEN VAKER, ER ZIJN NIEUWE KLANTEN BIJGEKOMEN, DE KASSA-AANSLAG PER BEZOEK IS GESTEGEN. HOE KAN PLUS NU NOG GROEI OVER GROEI VERWEZENLIJKEN?

Jan Brouwer: 'Autonome groei is en blijft de belangrijkste bron van groei.'

VEEL REK KAN DAAR TOCH NIET MEER IN ZITTEN?

JB: 'Daar zal je je nog over verbazen. In 90 procent van de marktgebieden waar we zitten, kan ons marktaandeel nog omhoog naar een procent of 65 tot 70. We zien dat we minimaal 10 tot 15 procent in omzet kunnen groeien.'

IS DIE 10 TOT 15 PROCENT OOK EEN HARDE DOELSTELLING?

JB: 'Met de aanscherping van onze commerciële strategie, vooral de introductie van de hogere standaard in de winkels waar de Briljant-formule (zie kader 'Uitstraling & assortiment') wordt gevoerd, zijn we dat groeipotentieel al aan het benutten. En ja, we vinden minimaal 15 procent autonome groei in de komende drie jaar een reële doelstelling. De huidige distributiecapaciteit is ook ingericht op 15 procent groei, dus we hoeven er logistiek niet groots voor te investeren.'

WIL PLUS OOK AGRESSIEVER NIEUWE WINKELS ACQUIREREN?

JB: 'De Nederlandse markt is relatief klein en verzadigd. De meeste supermarkten zijn gebonden middels langlopende overeenkomsten. Je weekt niet zomaar even filiaal bij Albert Heijn of Jumbo los.'

DIE ZITTEN MUURVAST...

JB: 'Laten we zeggen dat het niet eenvoudig is. We hebben wel wat in de pijplijn, maar dan heb je het over enkele per jaar. Dat gaat om relocations van bestaande vestigingspunten of af en toe een nieuwe supermarkt in een nieuw winkelcentrum. Maar Nederland is vol, er wordt niet zoveel meer bijgebouwd.'

KAN EEN KETEN ALS PLUS OP TERMIJN WEL OVERLEVEN?

JB: 'Ja, vanwege een aantal factoren. Wij kopen in met het slagvaardige en krachtige Superunie. Qua inkoopprijs hoeven we niet onder te doen voor wie dan ook. Daarnaast werken we uitsluitend met zelfstandige ondernemers, die ook hun wortels in dat marktgebied hebben. Kijk, alle business is "local", het gevecht speelt zich af in Ouderkerk aan de Amstel en Klazienaveen. Juist door dat lokale onderscheidende vermogen zijn wij – en laat ik mij voorzichtig uitdrukken – niet in het nadeel. En dan heb ik het nog niet eens gehad over onze aangescherpte positionering.'

WAT IS ER ZO SCHERP AAN DIE POSITIONERING?

Eric Leebeek: 'We spelen het spel van de grote concurrenten nadrukkelijk niet mee, maar gaan uit van de grootte die we hebben, want dat is – net als het lokale ondernemerschap – ook een kracht. Wij kunnen bepaalde keuzes maken die onze grotere concurrenten niet kunnen maken.'

KUNT U EEN VOORBEELD VAN ZO'N KEUZE GEVEN?

EL: 'Op het dossier "verantwoord" hebben we veel keuzes gemaakt. Wij verkopen louter vrije uitloopeieren en biologische eieren. De scharreleieren zijn er bij ons helemaal uit. De andere supermarkten verkopen die allemaal nog wel, omdat ze met hun volume wel moeten.'

PLUS TEST ONDER DE CODENAAM 'ACHILLES' MET BEPERKTE ASSORTIMENTEN EN LAGERE PRIJZEN. AAN DE ANDERE KANT ZIJN ER NU ZO'N 160 WINKELS OMGEBOUWD NAAR DE HOGERE STANDAARD VAN DE BRILJANT-FORMULE. WAT IS NOU DE PRIJSSTRATEGIE?

EL: 'Onze prijsstrategie was niet al te stevig. We hadden het prijsniveau van de marktleider en onze promotie-index lag ook onder het landelijk gemiddelde. Al in 2013 hebben we onze commerciële koers aangescherpt.'

En dat werpt zijn vruchten af. Vooral met aanbiedingen en promoties hebben we veel nieuwe klanten aangetrokken. Het bleek een gat in de markt te zijn.'

HOE IS DAT GAT IN DE MARKT DAN TE OMSCHRIJVEN?

EL: 'Nederland is een land van koopjesjagers. Door het wegvallen van C1000 is er een gat gevallen waar we goed in zijn gesprongen. Er zijn marktgebieden waar prijs een heel dominante rol speelt. Als we met onze bestaande prijspositionering omzet laten liggen, kunnen we met de Achilles-inzet (zie kader) additionele concurrentiekracht ontwikkelen.'

DUS DIE LAGE PRIJZEN VIND JE NIET IN IEDERE VESTIGING?

JB: 'Nee, dat is nou juist kenmerkend voor Plus. Andere ketens worden als machines aangestuurd, met een one size fits all-strategie. Dit zijn lokale modules, die lokale concurrentiekracht kunnen verbeteren.'

DAT GAAT IN OVERLEG MET DE ONDERNEMERS?

JB: 'Het is de ondernemer die bepaalt en investeert. Onze functie is het aanreiken van een toolbox. Bovenop de centrale positionering kunnen modules worden ingezet naar keuze van de ondernemer. Je kunt niet oneindig differentiëren, anders is het qua onderhoud en logistiek niet meer beheersbaar, maar het kan interessant zijn voor ondernemers om te kiezen voor een e-commerce module, een achilles-module, een actie-module voor ondernemers die graag wat vaker actie voeren dan wij landelijk inplannen. Ook kun je denken aan biologische, MVO-achtige assortimenten, lokaal aanbod. Dat maakt variatie mogelijk.'

ER IS VEEL ERGERNIS OVER JULLIE RECLAME MET DE PAY-OFF 'PLUS GEEFT MEER'. 'TE VEEL UITGEMOLKEN' IS EEN PUNT VAN KRITIEK. WAAROM IS PLUS DAAR ZO LANG MEE DOORGEGAAN?

EL: 'Uit het oogpunt van consistentie. Met onze huidige commercials zijn we nu bijna zes jaar bezig en je hebt zeker vijf jaar nodig om

'Het gevecht speelt zich af in Ouderkerk aan de Amstel en Klazienaveen'

iets goed over de Bühne te krijgen. De campagne heeft Plus herkenbaarheid gegeven.'

MAAR VONDEN JULLIE HET ZELF NOG WEL LEUK EN HOUDBAAR, TERWIJL IEDEREEN ER AL LANG KLAAR MEE WAS?

EL: 'Een belangrijk moment was het afscheid van de eerste vier personages die we erin hadden. Toen hadden we de keuze, doorgaan of stoppen. Onze redenering was toen dat zelfs een bekend personage als James Bond wel eens van gezicht verandert. We besloten hetzelfde concept door te trekken met andere gezichten. De eerste campagne was – eerlijk is eerlijk – uitgesprokener, dus achteraf gezien hadden we misschien moeten stoppen. Maar goed, het zijn toch vaak de promotionele activiteiten die centraal staan in zo'n commercial.'

WAT KOMT ERVOOR IN DE PLAATS?

EL: 'We gaan de koers radicaal verleggen door de verhalen achter Plus te vertellen, van het jasje naar de inhoud. En we gaan meer



'De ondernemer bepaalt, wij leveren alleen de toolbox'

'Onze prijsstrategie was niet al te stevig'

inhoudelijk in op het thema "dagelijks eten". De aandacht voor elkaar en voor eten wordt minder in onze samenleving. Maar er is ook een tegenbeweging dat mensen bewuster met dingen omgaan, of dat nou om diervriendelijk vlees gaat, of om milieu, of gezondheid. Onze boodschap is eigenlijk "Wij zijn van het eten" en daar gaan wij groots over vertellen aan de klant.'

KUNT U IETS MEER VERTELLEN OVER DE POSITIONERING?

EL: 'We hebben nu vier merkwaarden, Verantwoord, Kwaliteit, Aandacht en Lokaal. Die laatste twee liggen dicht bij elkaar en zitten in het DNA van de ondernemer. Die vatten we samen onder de pijler Persoonlijk. De merkwaarden Verantwoord en Kwaliteit koppelen we tegenwoordig steeds meer aan elkaar en combineren we in het woord Puur. De derde en laatste P is de P van Prijs. Dat is altijd een randvoorwaarde geweest bij ons. Maar in deze tijd, met de huidige concurrentie, moet prijs een meer centrale plaats krijgen in de positionering. Het wordt dus Puur, Persoonlijk en Prijs. Het domein dat we gaan claimen luidt: "Goed eten, voor iedereen, elke dag".'

BENT U NIET BANG OM TE VEEL TE WILLEN VERTELLEN IN ÉÉN RECLAMEUITING?

EL: 'Prijs is een fundament in onze folder en speelt geen hoofdrol in de televisiereclame. Onze verhalen achter de producten gaan we vertellen in andere mediumtypen, online, in de winkel en ook op tv. Het liefst proberen we wel dingen te combineren. Als je het bijvoorbeeld hebt over groenten, dat we veel aandacht besteden aan de duurzame relatie met telers, dat we weten waar onze spullen vandaan komen, dat eten juist in het seizoen goed is voor lijf en portemonnee, dan kun je die drie P's op een logische manier aan elkaar verbinden.'

HET BELANG VAN DE ONDERNEMERS, IS HET BELANG VAN PLUS, WANT HET IS EEN COÖPERATIE. TOCH LEEFT HET GEVOEL DAT DE ONDERNEMERS STEEDS MINDER TE VERTELLEN HEBBEN.

JB: 'Ik herken dat beeld wel. We zijn de laatste jaren strakker gefocust als ik het zo

mag uitdrukken. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit in een coöperatie wel eens lastig is, want de ondernemers zijn ook aandeelhouder in dit bedrijf. Zij hebben het laatste woord. Dat betekent niet dat Plus Retail blindelings achter elke ondernemer moet aanlopen. Ik zeg maar even extreem: we zijn bezig met prioriteiten stellen, een zo duidelijk mogelijke koers te varen. Daar hoeft niet iedere ondernemer het mee eens te zijn, dat kan.'

DIE COÖPERATIE IS IN ZEKERE ZIN EEN DEMOCRATIE. LEIDT DAT TOT COMPROMISBELEID?

JB: 'De coöperatie bepaalt met de commissarissen hoe de directie wordt samengesteld en hoe de strategie voor de komende jaren wordt uitgestippeld. Dat is de ultieme invloed van de aandeelhouders. Maar dit betekent niet dat iedereen voortdurend over alles zit mee te beslissen. We hebben het mandaat gekregen. Van ons wordt verwacht dat we een duidelijk beleid voeren want ondernemers willen weten waar ze aan toe zijn. Dat is begrijpelijk, want zij doen de investeringen. Een duidelijke koers dus. Zo duidelijk dat sommige ondernemers het soms niet leuk vinden.'

UITSTRALING & ASSORTIMENT

Van de 262 Plus-supermarkten zijn er bijna 200 omgebouwd naar de Briljant-formule. Puntsgewijs betekent dat:

- Routing: klant doet boodschappen op basis van eetmoment.
- Uitstraling: formuleconcept Briljant is warm en sfeervol met grijstinten, aardse kleuren en hout.
- Schapindeling: producten zijn veel beter zichtbaar voor de klant (door nieuw inventaris, nieuwe indeling en meer presentatieruimte).
- Assortimentskeuze
- Prijs en actie: prijs en actie staan centraal, onder andere door dominante actie-koppen en losse actiemeubelen.



Jan Brouwer (l) en Eric Leebeek

GAAT ER WEL EENS IETS MIS, DOOR DIE COÖPERATIEVE STRUCTUUR?

JB: 'Ik zou willen dat sommige dingen sneller gaan. Bijvoorbeeld bij de introductie van rundvlees van de Blonde d'Aquitaine. Er was nog een kleine groep ondernemers die de overstap nog niet wilde maken, bijvoorbeeld omdat ze nog vast zaten aan hun huidige leverancier. Dat moet je accepteren maar het is voor ons lastig omdat je zo'n verhaal niet breed kan uitrollen in de communicatie als nog niet iedereen meedoet. Toch kunnen wij geen enkele ondernemer verplichten om alle formule-onderdelen te implementeren. We kunnen alleen de koers uitstippelen en motiveren.'

HET ZIJN SOMS DUS LASTPAKKEN, MAAR U PRAAT MET RESPECT EN LIEFDE OVER ZE...

JB: 'Ik ben zoon van een zelfstandig supermarktondernemer. Mijn ouders hadden in de jaren zestig en zeventig negen supermarkten, dus ik weet hoe het werkt bij zelfstandige ondernemers, die lopen niet blind achter hun organisatie aan. Eén van de voordelen van de coöperatiestructuur wil ik niet onbenoemd laten: op het moment dat ondernemers gemotiveerd zijn, krijg je ook zoiets als best practices. Die worden uitgewisseld in een clusteroverleg, ze leren van elkaar.'

HOE HARD GAAT PLUS MEEDOEN IN DE RACE VAN DE THUISBEZORGDE BOODSCHAPPEN?

EL: 'We hebben inmiddels meer dan 160 (van de 262, red.) winkels die de service aanbieden. Aan het eind van het jaar gaan we richting 200. Bij sommige winkels is het al een sub-

ALTIJD DE GOEDKOOPSTE

Achilles is een lokale module waarin Plus de prijzen bij omliggende supermarkten voor de consument checkt (de laagste prijscheck) en er zo voor zorgen dat ze bij Plus voor geselecteerde productgroepen altijd het goedkoopste uit zijn. Deze module wordt getest in negen winkels. Een evaluatie van de pilot vindt plaats in mei 2016.

SPERWER, 4 = 6, PLUSMARKT, PLUS

De voorloper van het huidige Plus was de inkoopcombinatie de 'Coöperatieve Bond van Kruideniers Inkoopvereniging Het Nederlands Sperwerbond', opgericht op 14 maart 1928. Met een heus huiskerk voor zeeproducten tot gevolg: Sperwer. En zo heetten ook de aangesloten winkels. In de jaren zestig van de vorige eeuw – nadat veel winkeleigenaren zich bij de formule aangesloten – wordt de winkelnaam Sperwer geleidelijk vervangen door 4 = 6. In 1987 wordt dat Plusmarkt en sinds 2001 is het Plus.

stantieel deel van de omzet. Dat zie je vooral als ondernemers zich erop storten. De ondernemer bepaalt het marktgebied waarbinnen hij levert.'

ALS MENSEN HUN POSTCODEGEBIED INTIKKEN, KUNNEN ZE ER DUS ACHTER KOMEN DAT ER BIJ HEN NIET WORDT BEZORGD?

EL: 'Ja, en die zoekacties brengen wij weer voor de ondernemer in kaart. Dan kan hij zien of het interessant is.'

JB: 'Het liefst hebben we dat die supermarktondernemer eraan gaat trekken. Hij zal er namelijk alles aan doen om die klant te behouden.'

EL: 'We hebben overigens vorig jaar een heel nieuwe website opgeleverd, waarbij e-commerce naadloos is ingevoerd. Bovendien is de site lokaal gemaakt, wat de ondernemers in staat stelt om online te communiceren.'

KOMT ER OOK EEN APP?

EL: 'Ja, die lanceren we in de loop van het jaar, heel compleet, met recepten, boodschappenlijstjes, alles. Ook daarin willen we up-to-date en up-to-standard zijn met de markt. We profiteren hier van de wet van de remmende voorsprong. De technologische ontwikkeling is verder, we kijken wereldwijd naar best cases in apps en functionaliteiten die anderen in Nederland nog niet hebben. En logistiek doen we het anders. We hebben geen wagenpark met duizend auto's aan ons been hangen. Wij zorgen dat er in elke winkel een bezorgauto is, ook nog eens helemaal verantwoord, elektrisch. Die rijden in een bepaalde straal en die hoeven niet heel Nederland door. Dat is veel slimmer. Ook hierin kiezen we ons eigen pad.' ■

'Aandacht voor eten wordt minder in onze samenleving'