

Hoogvliet zoekt extremen op

Ontwikkelingen in de markt zijn aan de orde van de dag. Dat merken niet alleen de grote spelers, maar ook de kleinere familiebedrijven. Toch hebben juist zij het voordeel van hun flexibele organisatie. “Familiebedrijven zijn slagvaardiger en kijken eerder naar de lange dan de korte termijn”, zegt Siep de Haan, algemeen directeur van Hoogvliet. Met de bijna afgeronde ombouwoperatie van ‘zijn’ winkels ziet hij marktontwikkelingen met vertrouwen tegemoet.

Met een marktaandeel van 2% is Hoogvliet een kleine speler in de markt. Momenteel beschikt de organisatie over 59 winkels. Ondanks de kleine rol die Hoogvliet in de gehele branche speelt, ziet de organisatie wel degelijk bestaansrecht in een markt waar schaalvergroting steeds belangrijker wordt. “Sterker nog, in de markten waarin wij opereren, streven wij naar marktdominantie en zijn wij ook vaak marktleider. Bestaansrecht dwing je lokaal af, niet landelijk”, aldus De Haan. Dat marktdominantie geen vanzelfsprekendheid is, realiseren

De Haan en commercieel directeur Jan Korevaar zich maar al te goed. “Daarom blijven we continu bezig met onze winkels. Neem de winkel in Monster. Daar zijn we veruit marktleider. Toch hebben we onlangs de winkel vergroot en extra parkeerplaatsen gecreëerd”, aldus Korevaar. De sleutel tot het succes van Hoogvliet zit ‘m volgens de directieleden vooral in de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd. Korevaar: “Hoogvliet is altijd bezig met efficiëntie en optimalisatie. Dat maakt de organisatie sterk”.

Kracht

Van alle huidige marktontwikkelingen liggen De Haan en Korevaar niet wakker. Korevaar: “We gaan bij Hoogvliet te allen tijde uit van onze eigen kracht. Natuurlijk wordt de nieuwe situatie beoordeeld, maar we gaan de strategie niet veranderen. Die kan wel bijgesteld worden, maar dat is op zich niet bijzonder. Dat doen we continu.” De overname van Super de Boer door Jumbo heeft op het hoofdkantoor niet geleid tot stress. Feit blijft dat Hoogvliet en het sterk groeiende Jumbo beiden in het zelfde marktsegment opereren. Beiden willen het goedkoopst zijn en beiden willen ook service bieden. “Wij hebben een wapen dat Jumbo niet heeft: aanbiedingen. Voor consumenten zijn en blijven aanbiedingen belangrijk. Dat geeft ons een voorsprong. Daarbij zijn wij in onze marktgebieden vaak marktleider en verschijnt Jumbo als onbekende formule op het toneel. We hebben dus een voorsprong op Jumbo. We zijn sterk genoeg om deze positie



Siep de Haan: “Bestaansrecht dwing je lokaal af, niet landelijk”.

vast te houden. Bovendien zal de opkomst van Jumbo in het marktgebied waarin wij opereren wel meevallen. Zoveel winkels met een Super de Boer als directe concurrent hebben wij niet. Daarbij kunnen de winkels ook nog naar C1000 of naar een andere formule gaan. Maar we zijn klaar om te anticiperen op marktveranderingen als dat nodig is”, aldus de commercieel directeur.

Aanscherpen formule

Korevaar is nu bijna anderhalf jaar de commercieel directeur van Hoogvliet. Hij kwam van

Schuitema en volgde Harrie Westra op die onverwachts de organisatie verliet en enkele maanden later opdook als algemeen directeur bij Vomar Voordeelmarkt. Vanaf het begin van zijn aanstelling is Korevaar bezig geweest met het aanscherpen van de Hoogvliet-formule. “Niet omdat de formule slecht was, maar omdat het aanscherpen van een formule een continu proces is. Daarbij kwam dat de formule wat frisser en moderner mocht worden. Zo was de kleur blauw te dominant, het logo verouderd en de uitstraling een beetje stoffig geworden. Een

Op koers

De ombouw van ‘oude’ Hoogvliet-winkels ligt op koers. Eind dit jaar moeten, op twee na, alle winkels omgeturnd zijn. Hoogvliet nieuwe stijl is naar het oordeel van de directie succesvol. De Haan: “De omzetindex voor Hoogvliet zal dit jaar uitkomen op circa 109. Die groei is inclusief de extra winkels die we openden. Maar als je die er vanaf trekt, kom je nog steeds op een groei uit die boven de markt is”. Over de precieze verdeling van de omzetgroei doet De Haan geen uitspraken.



Door de kleur rood een prominente positie te geven in het supermarktbeeld, werkt Hoogvliet aan een gunstigere prijsperceptie.

ander punt waarvan wij vonden dat die op de schop moest, was de communicatie over de service. Die wordt nu veel dominanter

geen absolute waarheden. Wat wel een feit is, is dat hoe mooier winkels eruit zien, hoe duurder ze ervaren worden. Wij merkten

Jaar eindigen op index 109

en explicieter weggezet”, aldus Korevaar. In de formule zoals die nu staat is de kleur rood veel belangrijker geworden. “Dat is om de prijisperceptie van klanten scherper te stellen.”

Prijisperceptie

Het bijstellen van de prijisperceptie was een belangrijke reden voor het aanpassen van de formule. De prijslijn van de formule kwam volgens de organisatie niet overeen met de perceptie bij de klant. Daar is ruim een jaar geleden het formule- en commerciële team druk mee aan de slag gegaan. Korevaar: “Helaas is het creëren van een gunstige prijisperceptie geen exacte wetenschap. Er zijn hele boeken vol geschreven over de perceptie van consumenten. Daarin bestaan

dat er een groot verschil zat in perceptie tussen trouwe klanten en nieuwe klanten. Bestaande klanten wisten wel dat we goedkoop zijn. Nieuwe klanten moeten dat nog aan den lijve ondervinden en de uitstraling van de winkel leverde niet de juiste eerste indruk op. Dat sterkte ons in het besluit om aanpassingen door te voeren”.

Spagaat

Hoogvliet is een formule waarin extremen worden opgezocht. Aan de ene kant wil het dat de consument er zo goedkoop mogelijk uit is, aan de andere kant moet diezelfde consument er wel de service ervaren die de formule biedt. De Haan: “Hoewel deze keuzes je soms in een spagaat dwingen, hebben wij



Jan Korevaar: “Helaas is het creëren van een gunstige prijisperceptie geen exacte wetenschap”.

ervoor gekozen om ze extremer door te voeren dan voorheen. Service is een belangrijke pijler van de formule, maar deze mag ook weer niet leiden tot een slechter prijsimago. Hoe je dit bereikt, is soms een lastig vraagstuk waarbij je als retailer op je gevoel af moet gaan.” Gezien deze tegenstelling was Hoogvliet benieuwd hoe klanten reageerden op de nieuwe winkel. “Ze waren verbaasd over de hoogte, of beter gezegd de laagte, van de kassabon in combinatie met de uitstraling en de sfeer in de winkel. De winkel straalt voor klanten het ‘goedkope alternatief’ uit. En naar die propositie waren wij op zoek”, aldus de algemeen directeur.

Groei

Al eerder maakte de organisatie bekend twee keer zo groot te willen worden. Deze groei moet voortkomen uit organische groei en uit acquisities. De Haan:

“Hoogvliet was op een punt beland waarop de keuze gemaakt moest worden: stilstaan of groeien. We hebben goed naar de organisatie gekeken en hebben vastgesteld dat er ruimte is voor groei binnen de bestaande mogelijkheden. Dus hebben we voor groei gekozen. In ons portfolio zijn nog substantiële uitbreidingen in vvo te vinden. Daarnaast zijn er nog voldoende leads om op in te zoomen en te bekijken of we andere supermarkten over kunnen nemen. Die zijn er voldoende in ons marktgebied”. Aan de grootte van het marktgebied zal Hoogvliet niet tornen. Ook niet aan het doel om de verdubbeling te realiseren. “Ons marktgebied biedt voldoende mogelijkheden. Bovendien is Hoogvliet een logistiek gedreven organisatie. Dat is onze kracht en als wij de logistiek aan gaan passen, zou dit negatief uit kunnen pakken.”

René de Wit



Risico nemen

Korevaar stelt dat organisaties af en toe risico moeten durven lopen. “Neem onze winkel in Hedel. Dat is een locatie waar veel andere organisaties het niet hadden aangedurfd om te starten. Wij openen en wat gebeurt er? Mensen uit de wijde omgeving, zelfs uit Den Bosch, komen naar onze winkel toe. Natuurlijk komt een groot deel van deze mensen uit pure nieuwsgierigheid, maar er zijn ook klanten die terug blijven komen.”