

Hubo ziet veel potentie om te verzilveren in volgende fase

06-09-2022 07:00



De Bruin nam eind 2021 de dagelijkse leiding over van Gertjo Janssen. Janssen is sinds 2015 de business-unit-directeur dhz binnen Euretco en EK en is nu als Chief Retail Officer toegetreden tot de raad van bestuur van EK. "We gaan een andere tijd in waarin de organisatie ook andere competenties nodig heeft. En Miriam heeft beslist andere vaardigheden dan ik." Janssen denkt terug aan 2016 waarin hij aan de ondernemers mededeelde dat er nog maar ruimte was voor één formule: Hubo. "Na mijn aantreden in 2015 heb ik me eerst met het team een jaar teruggetrokken om me te bezinnen op de toekomst van de organisatie. In 2016 deelden we op de eerste ledenvergadering de toekomstvisie aan Multimate- en Hubo-ondernemers. Het bestuur was aangesloten, maar het was niettemin een uitdagend proces. Ik vond dat we er voor moesten gaan, ondernemers mogen duidelijkheid van je verwachten En, zo gezegd zo gedaan."

Banden lek?

In die vergadering zaten ondernemers uit verschillende bloedgroepen eigenlijk voor het eerst bij elkaar. Janssen: "Dat was best spannend. Maar ik vertelde een verhaal over marktkansen en bijbehorende strategische keuzes. Over de ontwikkelingen aan de kant van de consument, onder concurrentie en binnen de markt als geheel. Onze visie van maatwerk en service vanuit het lokaal ondernemerschap en de binding met het verzorgingsgebied. En dat dan liefst binnen één formule. In onze ogen paste die van Hubo daar het beste bij." Die visie was indertijd best baanbrekend, dat vond ook Janssen zelf. "Ik riep dat ondernemers er van alles

konden vinden, me zouden mogen ontslaan, mijn banden lek mochten prikken, maar me in ieder geval nooit zouden kunnen verwijten dat ik ze niet op tijd een richting had aangegeven.”

‘Om’ naar het nieuwe Hubo

Janssen lacht nog als hij eraan terugdenkt. “Wel, die banden werden niet lek geprikt. Ik mocht blijven en de nieuwe strategie voor Hubo doorvoeren.” Dat ging natuurlijk niet helemaal zonder slag of stoot, maar als we fast-forward naar het heden doorspoelen, zien we geen enkele Multimate meer en zijn bijna alle winkels van de groep ‘om’ naar het nieuwe Hubo. Maar ‘klaar’ is Hubo dus geenszins, zoals Miriam de Bruin aan het begin van dit interview al zei. “De transformatie naar één merk en dat merk laden is wel gedaan. En er is weer vertrouwen”, zegt zij. “Inderdaad”, beaamt Janssen. “Toen ik aantrad was er slechts beperkt vertrouwen in de organisatie en amper bereidheid tot samenwerking. Intussen hebben ondernemers weer vertrouwen, willen ze samenwerken en zijn ze er weer trots op dat ze een Hubo hebben. Een groot compliment dus aan onze ondernemers die moeilijke keuzes hebben moeten maar ook durven maken.”

Digitaal en professioneler

Een grote uitdaging is digitalisering en de markt vraagt ook om steeds meer professionalisering. Denk aan klantdata en processen op de winkelvloer. Die processen moeten we allemaal nog strakker voor elkaar krijgen om onze rol in de markt te kunnen spelen. “Hubo is al niet meer de vrijblijvende commerciële samenwerking die het ooit was. Waar de grens met hard-franchise ligt, is niet makkelijk aan te geven. Maar waar we voorheen nog vijf of zes varianten van een plan voorstelden zodat iedere ondernemer iets van zijn gading kon kiezen, daar maken we nu strakke keuzes voor de beste oplossing die we door de hele organisatie doorvoeren. Ondernemers mogen daarvan afwijken, maar dat gaan wij niet meer faciliteren. En eerlijk is eerlijk: ondernemers reageren daar heel positief op en snappen heel goed dat je niet anders kunt als je het spel op dit niveau wilt spelen. We zijn nu eenmaal uitgedroeid tot een landelijke speler van formaat.”

Neuzen zelfde kant op

Is het dan zo dat in die transitie bepaalde ondernemers afvielen waardoor de club meer samenhang heeft gekregen? Janssen en De Bruin zagen ondernemers mee ontwikkelen. “Het spel werd complexer, wij hebben als speler een duidelijke positie gekregen waardoor het eigenlijk vanzelfsprekend is dat het erbij gaat horen.” Janssen: “Klopt inderdaad. Ondanks alle ingrijpende keuzes is ons ledenbestand stabiel gebleven. Zorgen de waren 20 Formido-ondernemers die ook graag Hubo werden natuurlijk voor een positieve impuls. Eigenlijk kun je zeggen dat wij al een shift gemaakt hadden. Al met al zijn ondernemers dus meegegroeid met de ontwikkeling van de formule. Het vertrouwen is er weer. Ondernemers zijn bereid dingen los te laten.”

Meetbaar maken, bewijzen

De Bruin zegt: “Vertrouwen is daarbij belangrijk. Maar we willen ook steeds meer bewijzen dat we de goede dingen doen. Door dingen meetbaar te maken, op basis van data en cijfers.” Janssen: “Op onderbuik kun je een heel eind komen, maar intussen hebben we feiten nodig. Waar maak je de goede keuzes en waar niet? En hoe draai je die testwinkels? Welke sturingsinfo hebben we? Beschikken we over de goede management-info, wat kunnen we daarvan leren? Wat doen we daarmee en wat vraagt dat van jou als collega? Een volgende fase dus, die Miriam op het lijf is geschreven.” De Bruin: “Een testwinkel kan een uitstekend resultaat draaien, maar als je inzoomt, kan dat misschien nóg veel beter. En waar dan? Dat soort analyses maken we meer en meer. Om van te leren, om de juiste keuzes te maken en ze te onderbouwen.”

Veel meer potentie

Volgens De Bruin zit er nog meer potentie in het merk Hubo dan de club nu benut. “Ik denk dat we onszelf nog kunnen overtreffen op het gebied van maatwerk. Er zijn nog veel klussen die we niet doen. En ook op gebied van doe-het-zelfassortiment zouden we meer onderscheidend kunnen zijn.” Op het gebied van toevoegen van nieuwe assortimenten? Of door onderscheidende keuzes binnen bestaande assortimenten? “Beide”, zegt De Bruin.

“Bij de ene categorie kan dat makkelijker dan bij de andere. Een schroef blijft een schroef, al heb je daar ook kwaliteitsverschillen. Maar er zijn ook assortimenten die dicht bij het maatwerk komen waar Hubo zich op profileert en waar we meer aandacht aan zouden kunnen besteden.” Denk je dan aan Smart Home of zo? “Bijvoorbeeld. Bij veel assortimenten geldt dat de consument het wel graag wil, maar niet weet hoe. En met dat ‘hoe’ kunnen wij dus helpen.”

Vakmanschap

En hoe zit het met het vakmanschap? Kan Hubo aan voldoende vakmensen komen voor al dat maatwerk? “De club heeft een eigen vakopleiding tot allround monteur en die werpt al vruchten af. De medewerkers die die opleiding hebben gevolgd, krijgen zo veel vertrouwen in hun eigen kunnen dat die opleiding zichzelf makkelijk terugverdient. Niet alleen in het vakmanschap en de montage, maar ook in de bijverkoop.”

Naast de vakinhoudelijke opleiding heeft Hubo ook een masterclass ondernemerschap, de ondernemersopleiding voor bedrijfsleiders of kinderen van ondernemers. Die begon ooit met een klas van acht en voor volgend jaar hebben we al ruim het dubbele aantal aanmeldingen. MT-leden geven daar een gastcollege en dat zorgt ook voor ‘bonding’ tussen ondernemers en het hoofdkantoor.

Ondernemerschap

Sprekend over de opleidingen komen we ook weer terug op het belang van processen die op orde zijn. Als de basis goed op orde is, kun je met minder mensen meer gedaan krijgen, zegt De Bruin. “Zo zien we ook dat opvolgers die een Hubo overnemen merken dat ze niet per se meer 80 uur in de week hoeven te werken om een boterham te verdienen.” Janssen: “Binnen EK hebben we Young Network waarin ondernemers met elkaar sparren en van elkaar leren. Want de uitdagingen van opvolging en vakmanschap zijn in alle sectoren dezelfde. Als kinderen gaan studeren en terugkomen, hebben ze vaak nog het beeld van het klassieke Hubo. Als we ze meenemen in een bedrijf met goede processen, ict-technieken, digitale marketing, consumentendata en duurzaamheid dan gaat het over een andere baan dan die zij in herinnering hebben.”

In dat kader meldt De Bruin de voorbeelden van winkels waar kinderen eerst niet, maar nu toch willen opvolgen. Van een Hubo-ondernemer die in de vingers had om zijn winkel met een bedrijfsleider te runnen en zo ook nog een ander bedrijf te kunnen runnen. Of bedrijfsleiders die zich laten bijscholen en kiezen voor ondernemerschap. Dat is de nieuwe generatie ondernemers die we graag helpen om hun winkels goed beheersbaar te maken. Dat is de kick.”

Respect voor Hornbach

Als we vragen naar dingen van andere retailers waar ze met bewondering naar kijken, moeten Janssen en De Bruin even nadenken. De Bruin: “Ik vind het heel knap hoe Hornbach hun merk heeft neergezet. Dat gaat verder dan prijs. Mooi vind ik de consistentie in alles wat ze doen. Er zijn altijd wel dingetjes waar ik met bewondering

naar kijk. Neem die meter tweedehandskleding van Zeeman bijvoorbeeld. Mooi en met lef ingespeeld op de trend van duurzaamheid.”

Janssen grinnikt. “Hornbach en Hubo claimen ieder een duidelijke positie in de markt. Als je het dan hebt over ‘niet uitwisselbaar zijn’, hebben er links en rechts wel een paar bouwmarktformules een uitdaging. Opgaan in de grijze massa, daar moeten sommigen wel voor oppassen, vind ik.”

De Bruin: “Je moet in een formule altijd kunnen zeggen waar je niet-inwisselbaar in bent. En als je dan geen drie of vijf punten kunt noemen die een ander niet ook noemt, heb je een zwaar concurrentieveld. En als je dan je volume niet hebt, ga je het op prijs niet redden. Daarom zijn we zo blij met onze positie als Hubo, die sluit goed aan bij klantwensen uit de markt, past goed bij onze ondernemers en is niet zo makkelijk te kopiëren.”

EK: het grotere geheel

Hubo en Decorette maken onderdeel uit van EK, een organisatie met 4.400 ondernemers, bijna 8.000 winkels en € 5 mrd omzet in 6 branches en 7 landen. En van die schaal heb je als Hubo-ondernemer ook voordelen, zegt Chief Retail Officer Gertjo Janssen.

“Digitalisering, duurzaamheid, supply-chain, klantdata, dat zijn allemaal elementen waar de organisaties binnen EK elkaar mee kunnen helpen en waarin ze van elkaar kunnen leren. Het is niet alleen ‘u vraagt, wij draaien’. Het gaat niet om EK, het gaat over de ondernemers. Wij wijzen graag de weg naar de toekomst. Denk aan een luisterplatform voor Libris, de supply-chain van Intersport, de duurzaamheidsgedachte uit de fashion of het single-point-of-access dat we EK-breed gebruiken.”

Redactie