

# De pijnpunten van HEMA

19-05-2015 22:00

Het jaar 2014 was een teleurstellend jaar voor HEMA, zo laat de keten woensdag weten bij de publicatie van zijn jaarcijfers. De netto omzet over het boekjaar daalde met 1,3 procent naar 1,077,2 miljoen euro. De like-for-like-omzet kwam 4,2 procent lager uit en het nettoverlies van HEMA lag in 2014 op 189,2 miljoen euro. Bepaald geen rooskleurige resultaten dus.

Waar zitten de pijnpunten voor de winkelketen? Vier experts aan het woord.

Nederland heeft **geen warenhuiscultuur** en dat is volgens retailexpert Bert Keizer probleem nummer één. "Dat zien we nu goed. Hoewel HEMA officieel niet aan de definitie van een warenhuis voldoet, is het wél een one-stop-shop. Met het groeiende onlineaanbod en de hoge winkeldichtheid heeft de Nederlandse consument daar steeds minder behoefte aan. Ook V&D en de Bijenkorf voelen dit."

Hoogleraar marketing en retailing Kitty Koelemeijer ziet dat ook. "Vooral one-stop-shopping in de non-food heeft in ons land nooit echt een grote markt gehad. En daarbij worstelen gebruiksartikelen nog meer dan verbruiksartikelen."

HEMA mist ten opzichte van de concurrenten aan de onderkant van de markt de **wendbaarheid en schaalgrootte**, stelt ze. "Action blijft verrassen door de continue aanvoer van partijhandel, meestal van A-merken. Voor food van A-merkkwaliteit met een lage prijs kun je ook bij Lidl terecht. En kijken we naar kleding, dan biedt Primark door de schaalgrootte fast fashion op een laag prijsniveau."

De winkelketen kampt volgens Keizer met een **manke prijs-kwaliteitverhouding**. HEMA is duurder geworden, terwijl de artikelen die prijsbelofte niet waarmaken. "Kijk, IKEA is ook niet meer zo goedkoop. Maar het assortiment is spannender, gedifferentieerder geworden. Dit rechtvaardigt de prijsstijging in de ogen van de consument."

Dat wil volgens Keizer en Koelemeijer niet zeggen dat HEMA met de prijsvechters moet gaan mee hollen. "Door de beperkte schaalgrootte kan dit niet eens, HEMA is te klein voor echt lage prijzen", waarschuwt Koelemeijer. Wel kan de winkel nog meer waarde aan haar artikelen toevoegen. "Dat je meteen ziet: dit vind je alléén bij HEMA. Een verrassend, no-nonsense product."

Het kwakkelende HEMA startte in 2014 met een grootschalige metamorfose waarbij de traditionele Manhattan-opstelling verdween. Het idee erachter: meer zichtbaarheid van de producten, net als bij vergelijkbare succesformules over de grens. Zoals het Deense Flying Tiger, dat in Nederland inmiddels twaalf vestigingen heeft. Communicatiespecialist Femke Cuijpers heeft inmiddels bij verschillende vernieuwde HEMA-vestigingen binnengekeken. **Er gebeurt te veel**, concludeert ze. "De consument is in de war. De presentatietafels zijn vol en tonen snel rommelig. Logisch, want als een klant een product pakt en net anders terugzet, ben je de opstelling kwijt." Volgens haar moeten verkoopmedewerkers beter getraind worden in deze vorm van visual merchandising. "Tafels vragen om steengoede merchandise, maar ook om bijhouden. Snel aanvullen, zodat er geen gaten ontstaan."

Het grootste pijnpunt is misschien wel de HEMA's eigenaar, de Britse private-equityfirma **Lion Capital** die de keten in 2007 van Maxeda overnam. Daar ging het eigenlijk al mis, stelt businessanalist Paul Turken. "Voor de tweede keer hoest HEMA haar eigen verkoopprijs op: ze betaalt de kosten van de lening die Lion Capital afsloot om haar te kopen. Maar, na de aflossingen aan Maxeda had de winkelketen al geen enkele vetreserve meer. Tel daar de investeringsnoodzaak in een instortende retailwereld bij op en iedereen begrijpt dat HEMA

op een heel dun koord danst."

In het derde kwartaal van 2014 bedroegen de rentelasten van de aandeelhouderslening 20,3 miljoen euro en bleven de diepe, rode cijfers. Toenmalig ceo Ronald van Zetten benadrukte al eerder dat het niet om het verlies, maar om het positieve bedrijfsresultaat gaat. Over de eerste negen maanden van 2014 bedroeg dit 20,6 miljoen euro; een kwartaal eerder stond de tussentijdse teller nog op 30,2 miljoen euro. Turken geeft Van Zetten gelijk. "Die hoge rentekosten zijn vestzak-broekzaklasten. Bij verlies wordt de lening verlaagd, bij winst verhoogd. Het is intern geschuif met geld."

Waar hij zich wél zorgen over maakt zijn de teruglopende omzetten. In Nederland lagen de verkopen zes procent lager dan in 2013, dat ook al een slecht jaar was. "Klanten stemmen op HEMA met hun hart, maar niet met hun voeten. Ze vinden de weg naar de winkel steeds minder goed. Dat vind ik eng."

Dit artikel is gebaseerd op de analyse van de problemen bij HEMA, die in het januarinumnummer van RetailTrends verscheen.