

Drie vragen aan HEMA-baas Tjeerd Jegen

09-12-2015 09:58

HEMA opende eind november op London Stansted Airport zijn eerste filiaal op een buitenlandse luchthaven. Hoofddirecteur Donovan van Heuven woonde de winkelopening bij en sprak met ceo Tjeerd Jegen over zijn eerste negen maanden bij de warenhuisketen. Zijn aantreden brengt veel veranderingen met zich mee, van weer een [nieuwe winkelinrichting](#) tot een [schikking met boze franchisenemers](#).

In het decembernummer van RetailTrends staat het uitgebreide interview, waarin de directeur vertelt over de vloek van geliefd zijn, het verlangen naar nieuwe helden, directiewisselingen en de noodzaak van het schokeffect. "Toen ik bij HEMA begon lag het 'vooral niet aan onszelf'. Het was de economische neergang. 'Het viel allemaal wel mee.' Maar het valt helemaal niet mee. En dat heb ik vanaf het begin benoemd. 'Jongens, het gaat niet goed. Het moet anders. Als we blijven doen wat we doen, dan gaat het niet goed aflopen met HEMA.'"

Deze drie vragen hebben het magazine niet gehaald, maar de antwoorden willen we je niet onthouden:

1. U heeft – samen met alle medewerkers van het hoofdkantoor - twee dagen meegedraaid in een HEMA-vestiging. Dat heeft een lijst met 180 verbeterpunten opgeleverd. Wat zijn de drie belangrijkste punten?

"Het allerbelangrijkste en eerste punt is dat er simpelweg te veel fouten worden gemaakt. Wij communiceren X en we doen of leveren Y. Een derde van de tijd van een gemiddelde filiaalmanager is het oplossen van problemen die ergens anders veroorzaakt zijn. Dat is het allergrootste inzicht geweest. Het besef dat wat je op het support office doet direct impact heeft in de winkel. Het is uiteraard vervelend als ik een fout maak, maar het heeft tegelijk de consequentie dat 550 mensen en filialen in het land daarmee te maken hebben.

Iedereen is twee dagen in een winkel geweest, waarbij we ook bewust een link gemaakt hebben met de eigen afdeling. Dus de inkoper van sokken heeft bewust contact gehouden met de afdelingschef van textiel, en die praten weer met elkaar. Die feedbackloop, die dialoog ontbrak eigenlijk en die hebben we weer hersteld. En we blijven dit doen, om te begrijpen wat er gebeurt en die kennis weer mee terug te nemen naar kantoor.

Het tweede punt heeft ook met fouten te maken. We hebben ontzettend veel geautomatiseerd, en één van die dingen zijn onze planogrammen, waarmee je bekijkt waar en hoe een product wordt geplaatst. Het is altijd goed om te checken of planogrammen ook daadwerkelijk passen op het schap door deze live na te bouwen. Maar je maakt gewoon mee dat een wijziging op het scherm prima lijkt uit te pakken, maar dat het product in de praktijk niet in een schap blijkt te passen, omdat de afmeting niet overeen komt met de werkelijkheid. En dat gaat dan in 550 filialen de mist in. Dat is een belangrijke bron van frustratie, dus in de toekomst gaan we die planogrammen allemaal live bouwen op kantoor, maken we foto's en dán pas gaat hij de winkel in.

Het derde is een hele suffe. Wij differentiëren nauwelijks met ons reclamemateriaal. Alle winkels ontvangen dezelfde materialen. De helft gaat de prullenbak in en dat is natuurlijk dood- en doodzonde. Er wordt ongelooflijk veel weggegooid."

2. HEMA mijdt in Frankrijk, Engeland en Spanje de traditionele marketingkanalen. Is dat in Nederland ook voorstelbaar?

"In nieuwe markten maken we geen gebruik van de traditionele marketingkanalen, omdat uiteindelijk de klantervaring de belangrijkste marketing is. Wat we veel doen is inzetten op social en dat is succesvol. In Frankrijk hebben we bijvoorbeeld evenveel volgers op Instagram als in Nederland, terwijl we veel minder Franse klanten hebben.

Grote campagnes en ook onze brochure hebben uiteindelijk een eindige levensduur in Nederland. Uiteindelijk moet de formule zelf krachtig genoeg zijn en daar heb je dan geen klassieke marketing meer voor nodig. Maar dan moet je wel weten wie je klanten zijn. Dat is een gebied waar we in Nederland nog flinke stappen moeten zetten, want anders is het moeilijk om te zetten.

Kijk, we kunnen de klant nu nog niet een-op-een benaderen. Op het moment dat je weet wie wat koopt en wanneer koopt kun je hem of haar persoonlijk benaderen. Dan hoef je niet langer iets heel grofs neer te zetten, maar kun je iets heel fijnmazig en relevant aanbieden. Maar we hebben bewezen dat we het over de grens zonder marketing kunnen.”

3. Wat maakt u de geschikte persoon HEMA weer uit het slop te trekken?

“Ik denk dat mijn internationale ervaring HEMA echt kan helpen. En het feit dat ik verschillende ‘takken van sport’ beoefend heb. Ik heb grote hypermarkten gerund waarbij non-food net zo groot was als bij HEMA. Ik heb expresswinkels gerund, vrij veel online gedaan in zeven landen op verschillende continenten.

Maar ik ben ook als kind opgegroeid met HEMA. Ik haalde er mijn rookworst en mijn ouders kochten hier mijn kinderkleding. Met name mijn internationale focus zal HEMA verder helpen. Goede retailconcepten worden naar mijn idee internationaal uitgerold en dan moet je ook zorgen dat je besef en begrip hebt van het buitenland, zonder dat je de basis – en die ligt in Nederland – vergeet. De tijd zal het leren of mijn ervaringen goed zijn geweest voor HEMA.”