

Wat retailers kunnen leren van de ondergang van V&D

20-05-2016 08:47



Door Jan Kessels

Voormalig directeur V&D, de Bijenkorf en HEMA

Van 1968 tot 1988 werkte ik voor de Bijenkorf. In die periode ging dat warenhuis door een enorm veranderingsproces. Eerst zijn de informatiesystemen gemoderniseerd en werd de goederenstroom gecentraliseerd. Vervolgens werden de winkels aangepakt, zowel in assortimenten als in inrichting en sfeer. Artikelgroepen die geen bijdrage leverden aan het resultaat (food, elektronica) of aan het imago (stoffen, handwerkartikelen, tuinmeubelen) werden opgeheven. Op die manier ontstond ruimte voor artikelgroepen waarin de Bijenkorf wilde excelleren, zoals dames- en herenmode, accessoires en cosmetica, bed- en badtextiel, serviezen en kookgerei. Toen ik in 1988 overstapte naar de directie van V&D - in die tijd moest je nog Vroom & Dreesmann zeggen - moesten daar al die veranderingen nog in gang worden gezet.

De laatste weken heb ik mij afgevraagd welke de factoren zijn die er toe geleid hebben dat V&D uit het winkelbeeld is verdwenen, en welke lessen wij daar uit kunnen leren.

1. Achterstallig onderhoud

Anton Dreesmann was degene die in de zestiger en zeventiger jaren vanuit Vroom & Dreesmann het concern Vendex International bouwde, en daar uiterst succesvol mee was. Hij voorzag de sterke groei van speciaalzaken, van supermarkten en van de dienstensector. Hij investeerde in de VS en in opkomende markten als Brazilië. De lijst van Vendex ondernemingen besloeg een hele wand in het hoofdkantoor. Over V&D zei hij ooit dat 'investeren in warenhuizen is als het oplopen van een neergaande roltrap.'

Toen ik in 1988 startte bij V&D was er in de meeste van de bijna zestig vestigingen al jaren niet meer geïnvesteerd. De winkels zagen eruit als grote bazaars met van alles en nog wat. De toen ingezette vernieuwing werkte goed, maar zo'n ombouwproces duurt vele jaren. Daardoor zijn veel V&D-vestigingen tot ver in de jaren negentig donker, ouderwets en oubollig gebleven.

Ook op dit moment zie ik veel ketens die, na de tegenvallende omzetten van de laatste jaren en de grote druk op investeringen in de IT en de webwinkel, armoedige, onaantrekkelijke winkels hebben. Geen wonder dat ze rode cijfers schrijven. De klant stemt met zijn voeten.

2. Opbrengsten uit vastgoed zijn niet gebruikt voor de formule

De V&D-vestigingen zijn gebouwd door leden van de diverse familietakken. Veel vestigingen uit de jaren vijftig en zestig waren groots opgezet, met veel winkel- en magazijnruimte. Wat te denken van Den Haag, dat ruim twee keer de meters had van de tegenoverliggende Bijenkorf. Of van V&D Roosendaal, dat net zo veel verkoopruimte had als de Bijenkorf in Amsterdam?

Met de groei van het Vendex-concern konden overvloedige ruimtes gebruikt worden voor eigen speciaalzaken als Hunkemöller, Kijkshop en Siebel. In de aanloop naar de nagestreefde beursgang in de negentiger jaren werd dat proces versneld: er kwam een heus ontwikkelingsbedrijf dat vastgoed verkavelde en verbouwde tot winkellocaties voor allerlei formules. De miljoenen opbrengsten daarvan gingen echter niet naar een versnelde renovatie van V&D vestigingen, maar werden gebruikt om de aandeelhouders te behagen.

Na de overname door KKR in 2004 ging het nog veel rigoreuzer: in 2005 werden alle eigen winkellocaties verkocht en teruggehuurd met langjarige contracten. De opbrengsten kwamen opnieuw ten goede aan de aandeelhouders en werden nauwelijks gebruikt voor de ontwikkeling van de V&D-formule.

Ondanks de dus aanwezige investeringsmogelijkheden bleef het onderhoud van de warenhuizen onder de maat.

3. Te weinig schaalgrootte

In het midden van de markt is de concurrentie hevig. Winkels en merken hebben het in dat segment lastiger dan de topmerken met hun exclusiviteit en hoge marges. De meeste ketens in het midden zijn vanwege de grote druk op de marges verticaal geïntegreerd en verkopen onder eigen label.

V&D was door de concurrentie van speciaalzaken een kleine speler geworden: met ruim zestig vestigingen legden ze het af tegen nationale ketens en al helemaal tegen internationale spelers als H&M, Zara en IKEA. V&D had moeite om aantrekkelijke merken binnen te halen, moest zwaar leunen op zijn private labels, maar had noch de inkooporganisatie noch de inkoopmacht om zich te meten met de concurrentie. Er werden pogingen gedaan internationaal samen te werken met Karstadt, Manor en Au Printemps, maar door het vrijblijvende karakter kwam dit niet van de grond.

Hier ligt een kans voor Hudson's Bay, nu daarin al Duitse en Belgische en wellicht straks ook Nederlandse vestigingen bij elkaar gebracht worden. De parallel met de Verenigde Staten is er al: daar is Federated Department Stores inmiddels een verzameling van diverse labels als Macy's, Marshall Fields, May, I.Magnin en andere.

4. Gebrek aan onderscheidend vermogen

Waar moest je behalve voor schoolartikelen en koffers nou écht voor naar V&D? Voor een broodje of een niet te dure maaltijd in een sfeervol restaurant met terras. Voor populaire kinderkledingmerken. Maar verder eigenlijk nergens voor. Bij V&D ontbrak de bereidheid om écht te specialiseren, ergens écht goed in te zijn. V&D heeft geen keuzes durven te maken. Natuurlijk was dit lastig met grote en kleine warenhuizen en een teveel aan winkeloppervlakte. Maar het kwam vooral door gebrek aan durf en visie. Onderscheid moet je máken.

Veel van de winkelketens die nu in de problemen zijn lijden aan dit gebrek aan durf om échte keuzes te maken.

5. Geen goederen mensen aan de top

Bij de Bijenkorf en bij de HEMA liep generaties lang de carrièrelijn naar de top via de inkoop. Het waren bedrijven waar visie op assortimenten de sleutel was voor succes. Goede inkopers waren goede assortimentsmanagers. Ook bij goede modeketens domineert de visie van de ondernemer op de doelgroep en daarmee op het assortiment. Bij de modemerken is dat helemaal het geval: daar is de kwaliteit van de collectie leidend voor het succes.

Bij V&D is de dominante lijn altijd de verkoop, het winkelmanagement geweest. Het ging er om de handel, niet om het assortiment, om winst, niet om klanten. De HEMA heeft het afgelopen decennium ook aan die verkoopvisie geleden, en zie de neergang van het resultaat. Daarom hoor je van zo veel kanten dat de HEMA niet meer is wat hij is geweest.

Bij V&D (en bij Vendex) heeft het decennia lang ontbroken aan bevlogen, professionele assortimentmanagers in de top. Daarom waren er geen visie en ideeën over de toekomst als warenhuis.

6. Gebrek aan goed kader

Net als veel oudere, grote organisaties kampte V&D met een bureaucratische structuur, die het lastig maakte veranderingen door te voeren. Dit werd verergerd door de vele reorganisaties die in de loop der jaren hadden plaatsgevonden, waardoor de bereidheid om risico's te nemen, of af te wijken van bestaande praktijken verder was afgenomen. Bovendien vonden de financiële jongens het niet nodig om het omvangrijke opleidingsprogramma voor nieuw management in stand te houden, want 'we leiden alleen maar op voor de concurrentie'. En inderdaad, ik kom op allerlei topposities in winkelbedrijven en daar buiten mensen tegen die indertijd in de V&D Hoger Kader opleiding zaten. Tien jaar later was er echter geen intern opgeleid talent meer dat kon helpen de nieuwe koers te ondersteunen en te stimuleren met nieuwe ideeën. V&D leed aan bloedarmoede.

7. Internet, een gemiste kans

V&D heeft, net als veel andere winkelbedrijven, internet behandeld als een randverschijnsel, dat grote investeringen vraagt en weinig directe bijdrage levert aan het resultaat. Eerder als een service die de klanten noodzakelijk vinden dan als een kans om een geheel nieuw platform te ontwikkelen. Die rol vervullen bol.com en Wehkamp. Het interessante is dat pure players nu gestart zijn met het openen van winkels. Het lijkt er op dat de toekomst van succesvol retailen de combinatie van bricks en clicks gaat worden. Een combinatie van Wehkamp en V&D zou een interessant vergezicht hebben opgeleverd!

Conclusie

Warenhuizen zijn ankers in winkelgebieden, door hun grote gebouw met brede assortimenten, hun faciliteiten als parkeren, horeca en toiletten. V&D vervulde die ankerfunctie niet goed meer: er was te weinig aanbod waarvoor je er naartoe moest. De formule was uitgewoond. Eigenlijk is het al in de zeventiger jaren mis gegaan, is een niet in te halen achterstand opgelopen. Opeenvolgende managers hebben nog goede dingen gedaan, enkele jaren zelfs redelijke resultaten bereikt. V&D heeft echter niet de tijd noch de middelen gekregen om een transitie naar een modern bedrijf te maken. Het is leeggezogen door aandeelhouders en snelle financiële jongens die korte termijn winsten verkozen boven visie, geduld en durf om te vernieuwen. Dat V&D nog meer dan 25 jaar heeft doorgemodderd, toont aan dat stervensprocessen van winkelbedrijven lang kunnen duren.

Er zijn nog diverse andere winkelbedrijven die lijden aan symptomen als hierboven geschetst. Sommige zullen, met stevige ingrepen, het tij nog kunnen keren. Maar diverse andere zullen nog gaan verdwijnen. Het hoort bij de levenscyclus: op een zeker moment is de fut er uit!