

D-reizen en het levensgevaarlijke midden

16-08-2016 12:25



Door Donovan van Heuven
Redactie RetailWatching

‘Het midden is levensgevaarlijk’, klinkt het al jaren onheilspellend. De waarschuwing geldt voor ‘omvang’, maar misschien nog wel meer voor de rol in het midden. D-rt groep brengt met zijn reiswinkelketens D-reizen en VakantieXperts vraag en aanbod in de reisbranche bij elkaar. In gesprek met ceo Don Kaspers. “Je kunt wel alles tot in het gaatje digitaliseren, maar die investeringen verdienen je nooit meer terug.”

Dit is een deel van het interview met ceo Don Kaspers in het meinumner van RetailTrends.

Het aantal reiswinkels in Nederland is de afgelopen tien jaar in rap tempo afgenomen. Van tweeduizend naar nu krap negenhonderd. Online concurrentie, de consument die het zelf allemaal wel regelt of zelfs hotelier wordt door zijn appartement te verhuren via platforms als Airbnb. Deze uitdagende omstandigheden vragen om schaal. De fusie tussen reisbureauketens VakantieXperts en D-reizen in 2014 en daarmee het ontstaan van D-rt Groep lijkt dan ook vooral een logische optelsom. Ook D-rt Groep heeft geoptimaliseerd binnen het winkelnetwerk. Tientallen vestigingen werden gesloten, maar nog altijd telt de reisretailer 450 winkels.

‘Het is levensgevaarlijk op het midden van de weg, omdat je van beide kanten omver gereden kan worden’, zei Margaret Thatcher eens. Hoe levensvatbaar is het midden voor D-rt Groep als ‘tussenpersoon’ met

honderden fysieke reiswinkels?

“Wij hebben een mooie toekomst voor ons, maar dat gaat niet vanzelf. De fusie tussen D-reizen en VakantieXperts was net rond toen ik achter het stuur kroop (op 15 januari 2015, red.). Ik heb toen gelijk gezegd dat we het bedrijf moesten heruitvinden. Retailen is niet zo moeilijk, maar om in retail actief te blijven ligt wel een uitdaging. Als je niet verandert, besta je op een moment niet meer. Daarom zijn we versneld gaan inzetten op een transitie.”

Wat is het uitgangspunt van die transitie?

“De basis is van onderop alles opbouwen. Wij hebben een grote winkelorganisatie en daar ligt ook onze kracht. We hebben een aantal onrendabele vestigingen gesloten en er moest veel gebeuren om het winkelnetwerk te optimaliseren. Dat moet je niet top-down doen. Dat was hier wel de cultuur. Alles werd centraal geregeld. Wij hebben een andere visie en willen ondernemerschap op winkelniveau naar binnen brengen. Alle winkels zijn minibedrijven geworden.”

Hoe wordt hierin gefaciliteerd?

“Alles draait om betrokkenheid. Ons product is een dienst die ontastbaar is voor de consument. Wij verkopen reizen, het is iets imaginairs. Vervolgens wil je aan de verwachtingen voldoen op het moment dat een consument op reis gaat. Dat betekent dat je heel erg afhankelijk bent van de persoonlijke betrokkenheid van de medewerkers en de kennis en ervaring die daar zit. Die mensen moeten ook echt uitstralen dat ze de local hero op reisgebied zijn, want wij moeten natuurlijk ook opboksen tegen de Bookings van deze wereld. Tussen al die partijen moeten wij een rol en functie verwerven en dat lukt niet door alles vanuit een mooi model centraal naar beneden te drukken. Het werkt wel op het moment dat je tools aanreikt waarmee ze in de winkel goed kunnen opereren, zicht hebben op wat hun ontwikkelingen zijn, tot op financieel niveau. We begeleiden winkelmanagers daarin, zodat ze weten wat zo'n P&L (Profit and Loss Statement, red.) inhoudt en hoe zij dat kunnen beïnvloeden.”

Kan de reisconsument niet al even zonder jullie?

“We zijn juist in een tijd terechtgekomen waar de consument het spoor bijster aan het raken is. Er is zo'n enorm aanbod. Nieuwe bedrijven komen, andere spelers verdwijnen. Kijk naar de komst van Airbnb en het faillissement van OAD. Dat zorgt voor een enorme beweging in de markt, ook voor de consument. Je kunt zeggen: een reis is een reis en een vlucht is een vlucht. Maar je kunt op zoveel verschillende manieren reizen, naar zoveel plekken. Twintig jaar geleden bestonden sommige bestemmingen nog niet. Ze waren er wel, maar je kon er niet zo gemakkelijk naar toe. Nu kun je overal heen, met verschillende mogelijkheden, op verschillende tijdstippen, met verschillende kwaliteitsniveaus. Alles kan, maar hoe regel je het efficiënt en zijn we met z'n allen ook niet hartstikke druk? Je kunt het zelf gaan zitten uitvinden, maar dat kost veel tijd. Wij helpen je met professionele mensen die dit als vak hebben en er zijn geweest. Zij kunnen je helpen in dat proces. En waar het ons uiteindelijk om gaat is de vraag wat je aan je vakantie over wilt houden. Dat is een beleving, een ervaring, een mooie herinnering. En daar spelen wij een rol. Daar kunnen wij echt aan bijdragen, opdat de reis ook daadwerkelijk aansluit op de verwachting van de consument. Dan heb je een mooie herinnering. Ik heb het er met mijn schoonvader nog steeds over dat we een jaar of vijftien terug zes dagen door New York hebben gelopen. Daar draait het om. Die herinnering willen wij goed invullen, zonder teleurstellingen. Dat is onze taak, dat is onze rol.”

Uw voorganger Will van den Hoogen zei in mei 2014 dat de rek er op het gebied van online voor D-reizen wel uit was. Intussen verdringen investeerders elkaar om een graantje mee te pikken van de groeiende Europese online toeristenindustrie. Hoe groot zijn de online kansen voor D-rt Groep?

“De winkelorganisatie is onze basis. Daar moet ik tegelijkertijd bij zeggen dat meer dan zestig procent van onze klanten niet in onze winkels komt, maar via telefoon, mail of chat met ons in contact is. We negeren online allerm minst. Sterker, ik weet zeker dat onze groei vooral aan de online kant zit. Misschien klinkt het je gek

in de oren, maar alle omzet die we online maken vloeit terug naar de winkels. Waarom? Omdat wij in een productgedreven markt de klant centraal stellen. Wij willen het contact zo persoonlijk mogelijk laten verlopen. Online is het product vooral een transactiemodel.”

[Abonneer je hier op RetailTrends](#) en ontvang tevens zes keer per jaar EtailTrends