

Zo staat Flying Tiger Copenhagen er nu voor

04-05-2017 08:16



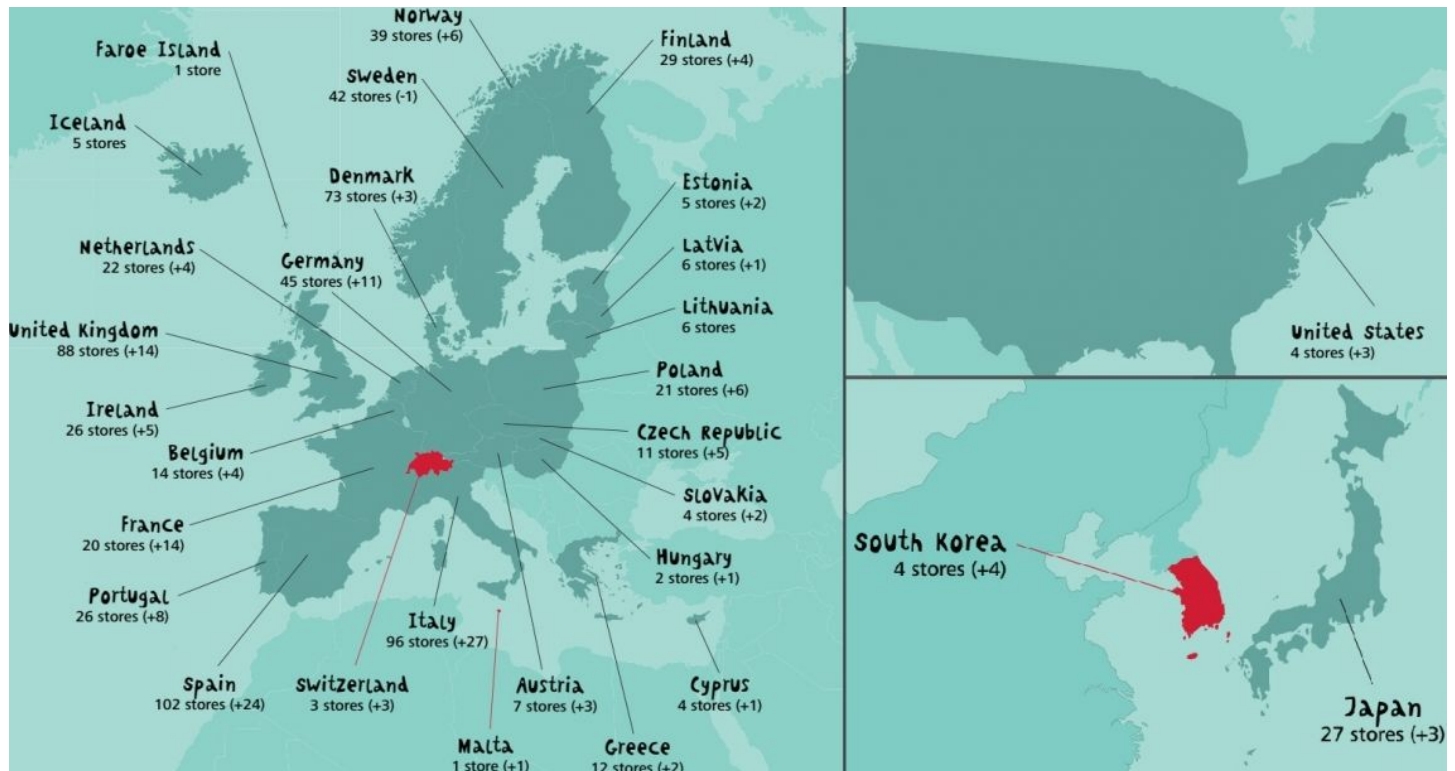
Door Nick Mäüller
Redactie RetailWatching

Toen HEMA op omvallen leek te staan, werd deze Deense keten als een van de oorzaken genoemd. Flying Tiger wierp zich in rap tempo op als nieuwe uitdager van het Nederlandse retailicoon. Qua omzet misschien niet direct, maar de populariteit van Flying Tiger steeg in korte tijd tot grote hoogte. Ook over de grens timmert de keten flink aan de weg. Vanzelf gaat het echter niet.

Flying Tiger Copenhagen is opgericht door Lennart Lajboschitz, die in 1995 in Kopenhagen de eerste winkel opent. Alle producten zijn voor tien Deense kronen te koop. In het begin heet het concept Zebra, wat nog altijd de naam van het moederbedrijf is. De oorspronkelijke naam wordt al snel vervangen door Tiger. Het Deense woord voor een munt van tien kronen spreek je uit als tee[™]-you, wat weer als het Deense woord voor tijger klinkt. Omdat de naam Tiger in ons land niet gebruikt kan worden, komt hier Flying Tiger op de gevel. Om het nog ingewikkelder te maken is er vorig jaar 'Copenhagen[™]' aan toegevoegd, om de *Danishness* van het bedrijf te benadrukken. Flying Tiger Copenhagen is tevens geïntroduceerd als naam voor alle internationale winkels.

En dat zijn er nogal wat. In iets meer dan twintig jaar tijd is Flying Tiger Copenhagen uitgegroeid tot een internationaal bedrijf met 745 winkels in dertig landen. Niet alleen zijn er filialen in Europa, ook de Verenigde

Staten en Azië» moeten er inmiddels aan geloven. Vorig jaar werden elke week drie nieuwe winkels geopend. Nadat in 2015 de stap naar Amerika was gemaakt, werden in 2016 Zuid-Korea, Zwitserland en Malta aan de lijst toegevoegd.



Flying Tiger Copenhagen staat in ons land bekend als *leukedingenwinkel* met lage, ronde prijzen. Toch is dat niet altijd zo geweest. Lajboschitz begon Zebra als een familiewinkel met restpartijen en ontwikkelde het concept door tot een zogenoemde *variety* retailer met een geheel eigen assortiment aan Deens design. Wat het zo Deens maakt? â€œHet is strak, lineair. Het draait om eenvoud. Deens design is cleanâ€ , vertelde innovatie- en designdirecteur Federico Bosisio onlangs al in [RetailTrends](#). â€œWij verkopen fun met design als belangrijk element. Wij moeten het lineaire en de eenvoud van het Deense design toegankelijk maken voor de consument.â€ Flying Tiger Copenhagen verkoopt geen lifestyle, benadrukt hij. De keten belooft experiences die nooit vervelen. â€œEn om niet saai te zijn, moeten we iets toevoegen aan het typisch Deense. *We add some spice*.â€

De speelse formule introduceert maandelijks driehonderd nieuwe producten, waarvan een aantal in de prijzen vallen. Zo won Flying Tiger Copenhagen vorig jaar een Red Dot, een van de grootste designerprijzen. De gelukkige winnaar was de Fold-keukencollectie: volgens Bosisio â€˜een reeks van praktische en levendige containers voor voedsel en dranken, of wat je er ook maar in zou willen zettenâ€™.



De cadeautjes van Flying Tiger Copenhagen vinden wereldwijd gretig aftrek. De omzet nam vorig jaar met twintig procent toe, tot een bedrag van omgerekend 575 miljoen euro. Hoeveel omzet er in de 22 filialen in ons land is geboekt, vertelt de retailer niet. We weten alleen dat er een jaar eerder ruim vijftien miljoen euro werd omgezet, terwijl de winst op 2,3 miljoen euro lag. Voor 2016 rekende voormalig mede-eigenaar Annemieke Degens Dil op een plus van vijftien procent, tegenover een groei van een derde een jaar eerder. Het groeitempo valt volgens haar lager uit doordat er “maar” vier winkels zijn geopend, waar dat er in 2015 nog zes waren. Ook komt er minder winkelpubliek naar de binnenstad, zei ze eind vorig jaar tegenover het [FD](#). “We merken wel dat mensen die komen, meer kopen.”

Partnermodel

Het was het laatste interview dat Degens Dil als gezicht van Flying Tiger Copenhagen in Nederland heeft gegeven. Al haar aandelen zijn tegenwoordig in handen van moederbedrijf Zebra. Volgens Degens Dil werd het openen van de winkels “meer copy-paste”, waardoor er beter een ander op haar plek gezet kon worden. Dat werd Bjørn van Driessche, die voortaan als operationeel manager van de keten in ons land door het leven gaat. Het is goed mogelijk dat het niet de keuze van Degens Dil zelf was om uit Flying Tiger Copenhagen te stappen. De Deense retailer maakt voor de lancering in een nieuwe markt namelijk vaak gebruik van een lokale retailer, die vijftig procent van de aandelen in handen krijgt. Dat stimuleert volgens het bedrijf lokaal ondernemerschap, terwijl de organisatiecapaciteit voor verdere expansie wordt vergroot en de risico's die bij het betreden van nieuwe markten komen kijken een stuk lager liggen. Het partnermodel van Flying Tiger Copenhagen wordt daarom geen franchise, maar een zakelijke overeenkomst genoemd. De overeenkomst geldt voor een bepaald gebied, dat varieert van een regio tot een volledig land. Zebra blijft de eigenaar van het concept en het merk en zorgt voor voorraad, winkelinterieur en marketingmateriaal, terwijl de lokale partner verantwoordelijk is voor verdere expansie en de dagelijkse operatie. Alles onder specifieke richtlijnen die door Zebra zijn opgesteld.

Het partnermodel heeft een contractueel vastgelegde *exit*-optie. De partner kan voor een x-aantal keer het bedrijfsresultaat (ebitda) zijn aandelen verkopen, terwijl Zebra het recht heeft om ze eveneens voor een veelvoud van de ebitda op afroep over te nemen. De strategie van het moederbedrijf is om de volledige exploitatie op zich te nemen als dat meer oplevert dan via het partnermodel. Eind 2016 nam Zebra behalve de Nederlandse activiteiten ook de aandelen in de regio's Zuidoost- en Noord-Engeland, Barcelona, Madrid, Mallorca, Valencia, Berlijn, München en de laatste delen van Zweden over. 335 winkels – 45 procent van het totaal – zijn inmiddels volledig in handen van het Deense retailconcern.

Zebra is nog niet van plan om van het partnermodel af te stappen, omdat het een manier is om in meerdere landen tegelijk nieuwe winkels te openen. Met nog slechts een kleine penetratie in de meeste markten buiten Denemarken, ziet het concern nog enorme potentie om het winkelbestand zowel in nieuwe als bestaande markten uit te breiden. In 2020 moet het winkelbestand zijn verdubbeld. De belangrijkste uitdaging schuilt echter niet in een verdere expansie, maar in het op peil houden van de prestaties van bestaande vestigingen. De leiding van Zebra was niet te spreken over de financiële prestaties in 2016. Behalve dat de winst meer dan halveerde naar elf miljoen euro, liep de vergelijkbare omzet met liefst 6,4 procent terug.

Maatregelen

Er zijn inmiddels meerdere initiatieven gelanceerd met als doel om bestaande winkels weer te laten bloeien. Een daarvan is het verhogen van het aandeel laaggeprijsde producten in het assortiment om zijn focus op betaalbare producten te onderstrepen en de *value for money*-propositie te verbeteren. Flying Tiger Copenhagen zat er vorig jaar een paar keer goed naast met zijn assortiment, zo blijkt uit het jaarverslag. Niet alleen moest er veel vaker worden afgeprijsd, ook grepen klanten rond Kerst mis vanwege *suboptimal forecasting*. Waar in 2015 nog voor 2,3 miljoen euro aan voorraadafschrijvingen in de boeken stond, was dat vorig jaar opeens ruim vijftien miljoen euro. Een deel van het assortiment presteerde volgens het bedrijf niet in lijn der verwachting, met als gevolg dat de productstrategie opnieuw is beoordeeld. Bosisio vertelde in RetailTrends al dat het een grote uitdaging is om de klantbehoefte in te vullen. «Het kost veel tijd en energie om onafhankelijke coole designitems te introduceren.» Hij staat erop dat Flying Tiger Copenhagen zijn *quirkiness* behoudt. «Die eigenzinnigheid onderscheidt ons van de rest. Het moet bij de innovatie- en designafdeling altijd gaan om uniciteit en relevantie. We houden niet van kopiëren. En we houden niet van het gewone.»

Een ander actiepoint om de prestaties te verbeteren is het verbeteren van het voorraadniveau door de leadtime tussen aan- en verkoop terug te dringen. Ook wil Flying Tiger Copenhagen beter kunnen forecasten en de betalingsvoorwaarden met leveranciers verbeteren. Verder verklapte Bosisio dat de rol van horeca momenteel wordt getest in Kopenhagen. Voor de koffiebar werkt de retailer samen met een stichting die Afrikaanse koffieboeren ondersteunt in het verbouwen en verkopen van hun koffiebonen.

Of een webwinkel ook tot de actiepunten behoort is onduidelijk. Hoewel Flying Tiger Copenhagen op de achtergrond aan een webwinkel zou werken, wordt daar in het jaarverslag met geen woord over gerept. De fysieke winkel is en blijft het belangrijkste marketinginstrument, stelt Bosisio. «Weet je, de winkelvloer is soms niet gerelateerd aan verkopen, maar een plek waar mensen even kunnen verdwalen en los kunnen komen van hun kantoorleven of opslokkende alledaagse activiteiten. Die vijftien minuten in onze winkel kunnen nieuwe ideeën geven en een lach op je gezicht toveren.»

Ondanks de teruglopende verkopen in bestaande winkels, verwacht Flying Tiger Copenhagen het groeitraject verder te vervolgen. De omzet zal met tientallen procenten blijven toenemen, terwijl ook de winst weer wat gaat toenemen. De effecten van de maatregelen die nu worden genomen zullen echter pas in de boeken van 2018 terug te zien zijn.

