Waarom Hudson’s Bay zich voelt als Sjakie in de chocoladefabriek

23-11-2017 12:56



Begonnen als verkoper van dierenhuiden en uitgegroeid tot warenhuisconcern met vijfhonderd winkels en 66 duizend medewerkers wereldwijd. Het is het verhaal van Hudson’s Bay, waaraan bijna 350 jaar na zijn oprichting een hoofdstuk Nederland wordt toegevoegd. Tijdens INretailLAB in Barneveld blikte directeur winkeloperatie Edwin Boer voor het eerst terug op de eerste twee stormachtige maanden in ons land, en legt hij uit waarom dit het jaar was waarin Hudson’s Bay wel in Nederland móest beginnen. “Dit was een *once in a lifetime opportunity*.”

Precies tien jaar geleden ging Edwin Boer aan de slag in zijn eerste retailfunctie, als storemanager bij de Bijenkorf. In de jaren daarna bekleedde hij verschillende managementfuncties bij diezelfde keten, werd hij algemeen directeur van Maison de Bonneterie en was hij drie jaar lang manager operations support bij HEMA. Dat hij het een en ander van warenhuizen weet lijkt dus een veilige aanname, en het is dan ook niet gek dat Hudson’s Bay Company hem anderhalf jaar geleden als een van de eersten vroeg onderdeel te worden van het Nederlandse managementteam. Samen met twee collega’s zat hij in die zomer van 2016 op een terras in Amsterdam, wetende dat hij op het punt stond een geheel nieuwe warenhuisketen uit de grond te stampen. “Daar knepen we elkaar wel even in de arm”, blikt Boer terug. “Gebeurt dit echt?”

Het gebeurde echt, want een jaar later zijn de eerste tien warenhuizen in ons land geopend, goed voor

negentigduizend vierkante meter winkeloppervlak. Na het faillissement van V&D was het voor eigenaar Richard Baker duidelijk, zegt Boer. “Het was nu of nooit voor een nieuwe warenhuisketen in Nederlandse steden, realiseerde hij zich toen.” Hudson’s Bay heeft volgens Boer ruimte door het wegvallen van ‘dat ene warenhuis’, terwijl het aanvullend kan zijn op ‘dat andere warenhuis’. Behendig slaagt hij erin de namen van V&D en zijn voormalige werkgever de Bijenkorf niet één keer in de mond te nemen. Dat aanvullen op de Bijenkorf doet Hudson's Bay niet door een kopie van het bestaande winkelconcept uit de thuismarkt over te hevelen, legt Boer uit. “We nemen alleen de naam mee. In Amerika is het een wat klassieker, meer mainstream warenhuis. Het concept in Nederland is meer van het nu, met moderne assortimenten in het hoge middensegment.” Alles om de droom van Baker - een uniek warenhuis voor iedere markt - zo goed mogelijk in te vullen.

Personeel
Dat Hudson's Bay met een schone lei begint in het Nederlandse retaillandschap, komt ook tot uiting in het personeelsbeleid. Voor de operatie in ons land zijn achttienhonderd medewerkers aangenomen, en daarbij ging de warenhuisketen niet op de traditionele manier te werk. "We waren op zoek naar mensen met de juiste attitude, niet naar ervaring in de retail", zegt Boer. Oprechte interesse in de gasten, zoals Hudson's Bay zijn bezoekers graag noemt, gaat boven vakkennis. Daarom koos de retailer bij het aannemen van zijn personeel voor *elevator pitches*, in de meest letterlijke zin van het woord. "In een lift in Maastricht voerden we gesprekken met kandidaten om te beoordelen of ze geschikt waren. Binnen drie minuten wisten ze of ze wel of geen contract hadden." Het opdoen van de juiste retail- en productkennis komt daarna wel, zo is de gedachte. "Alles is overal verkrijgbaar", weet Boer. "Daarom staan niet de transacties, maar de interacties met gasten centraal."

In de Nederlandse winkelformule van Hudson's Bay is ‘mixen’ het toverwoord, vervolgt Boer. “We willen niet alleen een optelsom van bekende merken zijn." Vandaar de keuze om flexibele studio’s in de winkels op te nemen, die om de paar weken wisselen. Wat daar te vinden is, kan uiteenlopen van de lancering van een nieuw merk tot het aanbod van een lokale ontwerper. Onder meer matrassenverkoper Matt Sleeps en speelgoed van Paw Patrol heeft al ruimte in het warenhuis mogen vullen. “We noemen het vrije ruimtes, waar we met wisselende lokale partners iets bijzonders van willen neerzetten.” Waar Hudson’s Bay ook iets bijzonders van wil maken, is de click & collect-area. Die moet meer zijn dan een ruimte om online bestellingen op te halen, legt de directeur uit. “Er staat een bank, je kunt er iets drinken en producten uitproberen. Het moet voelen als een huiskamer.”

Broodje speciaal
Niet alles wat Hudson’s Bay in Nederland doet is nieuw. Zo werkt het in bijna al zijn warenhuizen weer samen met La Place voor de invulling van het horecagedeelte. “Horeca is cruciaal voor een warenhuis en we zijn trots op La Place als partner, omdat dat ook een formule is die vernieuwing laat zien”, toont Boer zich tevreden. De partnership is een win-winsituatie, schetst hij. “Het sluit naadloos bij ons aan én klanten krijgen iets terug wat ze op die locaties gewend waren.” Alleen in Amsterdam gaat dat niet op. “Dat is voor ons een broodje speciaal”, zegt Boer. Dat begint al bij de constructie: vier oorspronkelijk losse panden die tot één geheel zijn gemaakt. “Daar is een warenhuis eigenlijk niet voor gemaakt”, weet de directeur. Daarnaast vraagt de hoofdstad om een ‘extra stapje’, wat resulteerde in een samenwerking met topkok Ron Blaauw. Zijn restaurant Nacarat, op de bovenste verdieping van het Amsterdamse warenhuis, zit volgens Boer avond aan avond volgeboekt.

Hudson’s Bay is nog maar twee maanden geopend, dus het is wellicht wat vroeg om conclusies te trekken. Toch wordt het succes van de warenhuisketen hier en daar al in twijfel getrokken. Dat werd nog eens versterkt toen inkoopdirecteur Edo Beukema onlangs in De Financiële Telegraaf toegaf dat er ‘niet direct in de roos was geschoten’. Boer geeft toch een wat andere lezing. “We zijn echt onder de voet gelopen”, zegt hij over met name de eerste weken. Toch erkent ook hij dat nog niet alles perfect is, bijvoorbeeld wat betreft de combinatie van fysiek en online. “We hebben zowel winkels als een webshop, maar die komen alleen tot leven als je de

verbinding kunt leggen.” En hoewel de medewerkers keurig zijn uitgerust met tablets, liggen daar volgens de directeur nog ‘uitdagingen’. Een ander pril pijnpuntje is de positionering, blijkt uit eigen onderzoek. “Consumenten vinden ons een verrijking voor de binnenstad, maar hebben nog wat moeite met het prijsniveau. *Value for money* is nog een uitdaging voor ons.” De oplossing ziet hij in het bijschaven van het merkenportfolio, met name door nieuwe labels toe te voegen.

Hudson’s Bay heeft tien winkels open en daar komen er volgend jaar nog zeker vijf bij. “En ja, die gaan écht open”, benadrukt Boer nog maar eens, verwijzend naar twijfels die de ronde doen over de levensvatbaarheid op sommige locaties. Overal waar de keten tot nu toe zijn opwachting heeft gemaakt, wordt de retailer volgens Boer met open armen ontvangen door andere winkeliers, blij dat er na het wegvallen van V&D weer een grote retailer is die wat traffic genereert. Dat V&D uiteindelijk het veld moest ruimen, heeft Hudson’s Bay geen moment afgeschrikt om op exact diezelfde locaties warenhuizen neer te zetten. “We weten dat zij op veel locaties best succesvol waren”, zegt Boer. Bovendien konden de Canadezen na het wegvallen van de Nederlandse formule met ‘andere kennis’ om tafel met verhuurders, omschrijft hij. Zo heeft Hudson’s Bay kunnen bedingen dat de vastgoedeigenaren mee investeren en zo een deel van het risico op zich nemen. Een luxe die V&D niet had, terwijl ook de hoge huurprijzen een almaar moeilijker te dragen last werden. Maar het grootste voordeel is volgens Boer dat Hudson’s Bay hier helemaal blanco begint. “We zijn geen gevestigde orde, maar een leeg vel papier. We voelen ons hier als Sjakie in de chocoladefabriek.”

Amnon Vogel