

Hoe H&M er weer bovenop moet komen

07-02-2018 14:02



H&M doet dit jaar maar liefst 170 winkels op slot, het grootste aantal in zeker twintig jaar. Samen met een afzwakkende omzetgroei, teruglopende winstgevendheid en onrustige aandeelhouder, lijkt het er sterk op dat het succesverhaal van de fast fashionreus aan slijtage onderhevig is. Wat te doen voor het op één na grootste modebedrijf ter wereld?

H&M windt er geen doekjes om als het terugkijkt op het afgelopen jaar. Hoewel de modeketen 2017 over het geheel genomen beschouwt als een jaar waarin 'stappen vooruit' zijn gezet en 'een basis voor de toekomst' is gelegd, geeft ceo Karl-Johan Persson toe dat er ook fouten zijn gemaakt. Die hebben de groei vertraagd en zelfs gezorgd voor een uitzonderlijk zwak slot van het jaar. In de laatste drie maanden van het boekjaar viel de omzet met vier procent terug, wat de eerste kwartaalkrimp in jaren betekende. Die was te wijten aan de zwakke prestaties van de winkels. "Onze onlineverkoop en nieuwe merken hebben goed gepresteerd", zegt Persson. "Maar de zwakte zat hem in de fysieke winkels, waar de veranderingen in consumentengedrag het sterkst gevoeld werden. Ook een onbalans in bepaalde aspecten van het assortiment en de samenstelling droegen bij aan het zwakkere resultaat." Hoewel H&M over heel 2017 nog met vier procent groeide, gold dit niet voor alle markten. In Nederland liep de omzet met vijf procent terug, in lokale valuta zelfs met zeven procent. Daarmee deed ons land het het slechtst van de top tien markten voor de modeketen. Maar ook in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zag de retailer de inkomsten teruglopen.

Het Zweedse verzekeringsbedrijf Skandia, een van de grootste aandeelhouders van H&M, is zijn vertrouwen al

wat langer verloren. De afgelopen maanden heeft het zijn belang in het fashionbedrijf flink afgebouwd. “Er is zoveel wat ze moeten doen, dat ik niet denk dat het snel opgelost wordt”, toonde portfoliobeheerder Erik Sjöstrom zich pessimistisch tegenover [Bloomberg](#). Hij noemt het sluiten van winkels in volwassen markten en aansluiting bij online marktplaatsen als voorbeelden. Voor een deel geeft H&M daar al gehoor aan: Persson laat in een call ter toelichting op de jaarcijfers weten dat de aangekondigde winkelsluitingen waarschijnlijk plaatsvinden in zijn grootste markten. Het totale winkelbestand blijft doorgroeien, maar wel steeds langzamer. Twee jaar geleden kreeg H&M er per saldo nog 427 winkels bij, vorig jaar 388 en dit jaar zal dat beperkt blijven tot 220.

Nieuwe formules

Een andere stap die H&M verder moet helpen, is de lancering van nog maar eens een nieuw merk. Na Cos, Weekday, Cheap Monday, Monki en & Other Stories volgde recent Arket, terwijl we dit jaar de nieuwe discountformule Afound én onlinemerken Nyden nog mogen verwachten. Het Zweedse modeconcern bewandelt daarmee hetzelfde pad van zijn eeuwige concurrent Inditex, dat onder meer Pull & Bear, Bershka, Oysho, Uterque en outletformule Lefties in het leven riep. Waarom ook H&M in steeds hoger tempo nieuwe merken uit de grond stamp, wil het niet zeggen. “Elk merk heeft zijn eigen identiteit en doelgroep en functioneert zelfstandig”, liet een woordvoerder onlangs weten aan RetailTrends. Maar volgens retailexperts wereldwijd, is het onmiskenbaar een wapen tegen de groei van het hoofdmerk die verzadigd begint te raken. “Wil je groeien, dan moet je aantrekkelijker worden voor meerdere doelgroepen”, aldus directeur Albert Top van strategisch adviesbureau Crossmarks.

“Waarom zou je naar H&M gaan, als je bij Zalando uit heel veel merken kunt kiezen”, verwoordde Skandia een van zijn vele verwijten aan H&M. Opvallend aan de meest recente toevoegingen van nieuwe formules, is dat de fast fashion-speler dat ook in lijkt te zien. Zo was het vorig jaar gelanceerde Arket – het achtste merk van het modebedrijf – de eerste waar ook producten van andere labels te vinden zijn. Zo worden er sneakers van Nike en Adidas en pepermolens van Peugeot verkocht. Discountketen Afound wordt zelfs een heuse marktplaats van grotendeels externe merken. Een bijkomend voordeel van de introductie van deze formule, is dat het moederconcern kan besluiten onderpresterende H&M-winkels om te bouwen tot een outlet van Afound, [analyseert](#) Bloombergs Andrea Felsted. Tegelijkertijd kleeft er een risico aan: de markt voor spelers die andermans merken met korting verkopen, is al rijkelijk gevuld.

Het hart van de transformatie waar H&M doorheen moet, wordt volgens Persson gevormd door de digitalisering. Het belang van online loopt al in rap tempo in op dat van de winkels, blijkt uit het jaarverslag. Zo betrad H&M vorig jaar acht nieuwe markten met een webshop, tegenover vijf met winkels. Vooral met de nieuwere formules heeft online duidelijk voorrang. Zo is de Arket-webshop al in achttien landen gelanceerd, terwijl er nog maar in vier een winkel is. Maar ook Cheap Monday, Monki en Weekday zijn in meer landen online dan offline aanwezig. Het plan voor de toekomst is om in alle markten online aanwezig te zijn. Zowel in landen waar fysieke winkels zijn als landen waar dat niet het geval is.

Drie actiepunten

Een actieplan van H&M om de resultaten de komende jaren weer een impuls te geven, bestaat uit drie hoofdpunten van aandacht.

Focus op de kern

Het begint allemaal bij de basis, benadrukt Persson: het assortiment, de productmix en de uitstraling moeten kloppen. “De beste klantervaring wint altijd.” De winkels moeten daarom zowel een meer inspirerende als gemakkelijkere winkelervaring bieden, en bovendien meer toegespitst zijn op de lokale consument. “We hadden de winkelervaring al verder verbeterd moeten hebben dan we tot nu toe hebben gedaan”, erkent hij.

Investeren in technologie

De efficiëntie van de supplychain is altijd een grote kracht van H&M geweest, zegt de ceo. “Maar die moet de snelveranderende behoeften van onze klanten blijven weerspiegelen”, weet hij ook. Nog sneller en flexibeler, betekent dat volgens hem. Hij ziet daartoe vooral de noodzaak van investeren in analytics en intelligentie, dat op tal van vlakken van nut is. “We zien enorme potentie, van het beter afstemmen van het assortiment tot de supplychain en sales.” Technologie speelt zich overigens niet alleen aan de achterkant af. Ook in de ontwikkeling van nieuwe apps voor consumenten ziet de H&M-topman kansen.

Groei drijven, zowel traditioneel als nieuw

Wie verwacht dat H&M zijn winkelbestand zal afbouwen, komt bedrogen uit. “We blijven nieuwe winkels openen”, zegt Persson. “Er zijn nog steeds significante groeimogelijkheden in veel regio’s en landen.” Wel kan het winkelbestand ‘geoptimaliseerd’ worden. Naast het sluiten van filialen op specifieke locaties, behoort het verkleinen van winkels tot de mogelijkheden. Op digitaal vlak is H&M niet blind voor de platformeconomie. Zo is al een samenwerking gesloten met Tmall voor de Chinese markt. Hoewel over meer van dit soort partnerships nog niets bekendgemaakt is, noemt Persson het ‘aansluiten op nieuwe platforms’ als een van de speerpunten. Ook het uitbreiden van het webassortiment behoort daartoe. Want concurrent Inditex zette niet alleen eerder serieus in op online, maar heeft er ook een groter aanbod.

Op de lange termijn moet dit actieplan leiden tot tien à vijftien procent omzetgroei per jaar, gecombineerd met een ‘hoge winstgevendheid’. Iets wat dit jaar gezien de ‘uitdagende omstandigheden’ zeker nog niet bereikt zal worden, zegt Persson er gelijk bij. Druk van aandeelhouders voelt hij overigens niet, zegt hij tegen [Financial Times](#). “Ik voel dat ik de steun heb van het bestuur en mijn collega’s. We weten wat we moeten doen, alleen de uitvoering is nog niet goed genoeg.”

Amnon Vogel