

De wereldwijde revolutie van Decathlon

21-02-2018 12:50



De opmars van Decathlon lijkt niet te stuiten. In 2016 ging de sportwinkelketen voor het eerst door de grens van tien miljard euro omzet. Een jaar later lag de omzet dankzij een groei van ruim tien procent al boven de elf miljard euro. Toch wordt bij de Franse retailer gesproken van 'een jaar van transitie en transformatie'. Dit zijn de vier kenmerken van de revolutie, die Decathlon in gang heeft gezet.

1.

Wildgroei aan private labels

Waar bol.com onlangs werd benoemd tot de meest geliefde retailer van Nederland, won Decathlon een vergelijkbare verkiezing in Frankrijk. Op de ranglijst van adviesbureau OC&C neemt het bedrijf de koppositie over van Amazon, dat is teruggevallen naar de vijfde stek. 'Decathlon produceert artikelen van dezelfde kwaliteit als van grote internationale merken, maar dan tegen een lagere prijs', [klinkt](#) het.

De kracht van Decathlon heeft altijd al gezeten in de ontwikkelingen van eigen producten, zoals de bekende uitwerptenten van Quechua. De afgelopen twintig jaar groeiden ook onder meer Kipsta, Artengo en Kalenji uit tot populaire (eigen) merken. De laatste twee jaar is het bedrijf druk bezig een fijnere segmentatie op te zetten, waarbij labels ontstaan die passen bij een specifieke sport. Zo wordt watersportlabel Tribord tegenwoordig bijgestaan door Subea (duiken), Itiwit (paddle sports) en Olaian (surfen).

Decathlon telde in 2014 nog 25 eigen merken en is inmiddels doorgeweerd naar bijna zeventig

sportcategorieën. “Het doel is om de komende twee tot drie jaar ongeveer honderd sporten te ‘labelen’, zegt productengineer Romain Thiebaud van Kipsta tegen [Fashion Network](#). Door kleinere concepten neer te zetten, denkt de winkelketen relevanter te kunnen zijn voor de klant. Zo was Kipsta er voorheen voor alle teamsporten, maar richt dat merk zich nu alleen op voetbal. Basketbal wordt gedekt door Tarmak, terwijl voor de rugbycollectie later dit jaar een nieuw merk wordt gelanceerd. “We vermenigvuldigen onze eigen labels om hypergespecialiseerd te worden.”

2.

Versnelde wereldwijde expansie

Decathlon groeit na ruim veertig jaar nog altijd in eigen land. Vorig jaar liep de omzet met vier procent op, al is dat cijfer vooral zo rooskleurig dankzij de opening van negen nieuwe winkels. De vergelijkbare omzet liep met één procent op. ‘Te perfectioneren’, noemt topman Francois De Witte die cijfers volgens [Les Echos](#). De grootste groei komt uit het buitenland, waar in rap tempo nieuwe winkels worden geopend. Kwamen er in 2016 nog 164 nieuwe winkels bij, vorig jaar stopte de teller pas bij 185. Daarmee benadert het bedrijf het groeitempo van Action, een van de snelst groeiende retailers van Europa.

De winkels worden bovendien veelal in nieuwe markten geopend. Zo ging Decathlon in 2016 nog van start in Mexico, Slovenië, Ivoorkust, Maleisië en Singapore. In 2017 keerde de retailer terug in de Verenigde Staten, na dat land meer dan tien jaar geleden juist te hebben verlaten. Afgelopen december werd in San Francisco de eerste winkel geopend, als opmaat naar een verdere uitrol. Ook gingen vorig jaar de eerste winkels in Australië (waar het de Aldi van de sport wordt genoemd), Israël, Zwitserland, Colombia en Zuid-Afrika open. Voor dit jaar is de komst naar onder meer Canada en Ierland al aangekondigd.

De internationale omzet is inmiddels goed voor meer dan tweederde van de totale omzet. Vorig jaar werd er voor 7,6 miljard euro in het buitenland verkocht, liefst 13,4 procent meer dan een jaar eerder. In totaal telde Decathlon aan het eind van het jaar 1352 winkels in 39 landen. Eind 2016 was het bedrijf pas net in dertig landen vertegenwoordigd.

Decathlon is sinds 2000 in ons land actief. Nederland was destijds de achtste markt voor de Fransen. Sinds het startschot in Amsterdam zijn er elf winkels bijgekomen, vergezeld door in totaal zo’n 950 werknemers. De sportwinkelketen is hier ‘nog lang niet klaar’, vertelt Coen Meurer van Decathlon Nederland in het februarinummer van RetailTrends. “In de zomer gaan we in Enschede open en daarna hebben we nog wel wat gebieden te gaan.” Zo opent de retailer in het centrum van [Utrecht](#), staat [Almelo](#) op de verlanglijst en wordt al jaren geprobeerd om winkels in onder meer Middelburg en Roermond te openen.

Lange tijd werd dezelfde expansiestrategie als IKEA gevolgd: in de periferie verrezen groots opgezette winkels. “Dat concept werkt al veertig jaar. Je kunt er niet alleen een product kopen, maar ook meteen uitproberen. Zoals een tent uitgooien of een rondje fietsen”, aldus Meurer. De laatste jaren duikt Decathlon steeds vaker – al dan niet gedwongen – in de binnenstad op. “In aanvulling op onze winkelopeningen aan de randen van steden, hebben wij, mede op verzoek van de provincie Zuid-Holland voor twee projecten in Schiedam en Den Haag óók twee stadslocaties geopend. Dit is ons onder meer gelukt op de Coolsingel, waar een grote winkelruimte van ruim vijfduizend vierkante meter beschikbaar kwam. Deze kans hebben we meteen gegrepen.” Als niet naar locaties in binnensteden of alternatieve ruimtes zou worden gekeken, dan zou Decathlon volgens hem nu nog steeds op drie of vier winkels in ons land zitten.

De experimenten met nieuwe formats vinden niet alleen in ons land plaats. Sinds twee jaar wordt het concept [Decathlon Connect](#) onder meer in München getest, terwijl ook in Parijs, Bordeaux en Lille stadswinkels zijn te vinden. Het is volgens De Witte goed denkbaar dat dit concept in de toekomst wordt uitgerold. “We zijn de pilotfase aan het afronden.”

3.

Meer aandacht voor online

Decathlon noemt zich graag een omnichannel retailer, maar heel groot is 'online' er nog niet. Vorig jaar werd 4,5 procent van de totale omzet op het internet geboekt. Dat is meer dan een jaar eerder – toen het nog drie procent bedroeg – maar relatief weinig voor een sportretailer. Zo lag het online omzetaandeel van de sportmarkt in ons land in 2016 volgens brancheorganisatie INretail al op vijftien procent.

Heel lang verkoopt Decathlon dan ook nog niet online. Zo is de Nederlandse webshop pas zo'n vijf jaar in de lucht. Nog niet overal is het volledige aanbod van de Franse keten op het internet te koop. "Een op de vijf klanten zegt het product dat ze in de winkel zochten niet konden vinden", zegt De Witte eerlijk. Negentig procent van het aanbod is inmiddels gedigitaliseerd en dat aandeel wil hij naar honderd procent brengen. Verder probeert Decathlon zijn digitale voetafdruk te vergroten door de click & collect-dienst wereldwijd uit te rollen en de bezorgcondities te optimaliseren, door bijvoorbeeld de levertijd terug te dringen.

4.

Afscheid van managers

De transitie en transformatie van Decathlon komt misschien wel het beste tot uiting in de organisatorische structuur. Er is 'een bestuurlijke revolutie' gaande, zoals De Witte het noemt. De beslissingen worden voortaan genomen 'zo dicht mogelijk bij de gevolgen die ze teweegbrengen'. Concreet betekent dit dat de landenorganisaties en winkels zelf meer verantwoordelijkheden krijgen.

De Franse retailer is zo'n drie jaar begonnen met het weghalen van de managementlagen. "We merkten dat we een logge organisatie werden, doordat de hiërarchische structuur alsmaar groeide. Terwijl je een flexibele structuur nodig hebt om snel te kunnen reageren op de veranderingen in de markt. Het is evolve or die. Dat heb je bij andere bekende retailers kunnen zien", aldus stelt communication leader en coach Freek Dierkes in het februarinummer van RetailTrends.

Sinds een jaar wordt de nieuwe werkwijze ook nadrukkelijk in Nederland doorgevoerd. De Nederlandse organisatie heeft een ideaal formaat om de impact van de nieuwe wijze uit te proberen, zegt Dierkes. "We kijken wat werkt en wat niet, om vervolgens de best practices met andere landenorganisaties te delen." Omdat de organisatie relatief klein is, wordt er volgens hem niet opgekeken als er iets misgaat. Frankrijk en Spanje zijn grotere markten en de 'cashcows van het bedrijf', stelt hij. "Daar is het moeilijk om een culturomslag snel door te voeren."

Binnen de special Human Capital in het [februarinummer](#) van RetailTrends vertellen Dierkes en Meurer meer over de holocratische werkwijze van Decathlon en de gevolgen voor het personeel. Nog geen member van RetailTrends? [Klik hier voor meer informatie.](#)