Waarom Kruidvat een gezonde toekomst voor zich ziet

26-02-2018 13:39



Kruidvat staat al jaren bovenaan de lijst met grootste winkelketens van Nederland, gemeten naar het aantal vestigingen. Tijdens de nieuwste telling van Locatus bleek de drogisterijketen goed voor 930 vestigingen in Nederland. Samen met zusterformules Trekpleister en Ici Paris XL is de health & beautytak van A.S. Watson zelfs goed voor 1670 winkels in de Benelux en nog lang niet klaar. Ceo Gerard van Breen ging tijdens een door Vedis georganiseerde College Tour bij Avans Hogeschool in Den Bosch in op zijn plannen om de winkelketens – letterlijk en figuurlijk – gezond te houden.

Eerlijk is eerlijk, Van Breen heeft lang niet alle 1670 winkels die onder zijn eindverantwoordelijkheid vallen vereerd met een persoonlijk bezoekje. Maar dat is ook nergens voor nodig, weet de 61-jarige topman die sinds 2005 de scepter zwaait bij A.S. Watson in de Benelux. “1670 winkels lijkt veel, maar eigenlijk moet je exact hetzelfde doen als voor één winkel”, stelt hij. “Het is meer van hetzelfde.” Steeds meer van hetzelfde in het geval van het drogisterijconcern, want in de afgelopen zeven jaar openden liefst 320 nieuwe winkels, goed voor vierduizend banen. Dat gemiddelde houdt de retailer nog even vast. “Ook dit jaar openen we weer 45 winkels in Nederland en België en volgend jaar weer”, zegt Van Breen. “En in 2020 waarschijnlijk weer.” Komt er dan nooit een moment dat de markt verzadigd is? “Winkels sluiten doen we nu relatief weinig, er komt wel een moment dat we dat wat meer gaan doen”, nuanceert de ceo. “Maar dat zal niet heel snel gaan.”

Kruidvat heeft, in tegenstelling tot veel andere retailers, weinig last gehad van de crisis. Integendeel, de financiële malaise heeft de op lage prijzen gerichte keten groeikansen geboden die het daarvoor niet had. “Bepaalde winkelcentra- en straten, die bijvoorbeeld vanwege de hoge huur eerder geen optie voor ons waren,

werden nu wel bereikbaar", zegt Van Breen. Met de recentere openingen richten Kruidvat en Trekpleister zich vooral op regiowinkelcentra. Als voorbeelden noemt de ceo Eindhoven en Apeldoorn, waar winkelketens samen respectievelijk achttien en dertien winkels hebben, waarvan in beide steden vijf in het afgelopen jaar openden. "En ze doen het allemaal goed", verdedigt Van Breen de niet aflatende expansiedrift. "Het is niet zo dat de omzet van de ene winkel kannibaliseert op de andere."

Mee-ademen

Op de vraag waarom de ene winkelketen het wel redt en de andere niet, kan Van Breen ook niet helemaal de vinger leggen. Het begint volgens hem bij 'het relevant houden' van de formule, maar hij erkent dat dat nogal een vaag en breed begrip is. "Een onderdeel daarvan is je formule op tijd tegen het licht houden", zegt hij. "Zo zijn wij al voor de crisis op ieder punt, tot in de kleinste details, nagegaan in hoeverre onze formule toekomstbestendig is." Een uitkomst daarvan was de invoering van een klantenkaart. "Dat vonden we vroeger nooit bij Kruidvat passen", zegt Van Breen. Met de juiste insteek wist de drogisterijketen echter een variant te ontwikkelen waar het zich wel thuis bij voelde. Die is gebaseerd op het succes van Groupon, legt hij uit. Een spaarsysteem, in combinatie met 'deals en primeurtjes' voor trouwe klanten. Tegelijkertijd bood die kaart waardevolle nieuwe klantzichten, waardoor het bijvoorbeeld in één oog opslag te zien is welke klanten wel en niet in elektronica geïnteresseerd zijn. Een partij iPhones was op die manier binnen de kortste keren verkocht, nadat Kruidvat een gerichte mailing de deur uit had gedaan. "Zo ademen onze winkels mee met het veranderende retaillandschap", vat Van Breen samen.

De financiële gezondheid van Kruidvat, Trekpleister en co lijdt weinig twijfel. A.S. Watson is in Europa steevast goed voor honderden miljoenen euro's winst. Een heel ander gezondheidsaspect deed recent meer stof opwaaien, toen het concern aankondigde volledig te stoppen met de verkoop van sigaretten. Daarmee zijn Kruidvat en Trekpleister volgens Van Breen de eerste grote Europese retailers die tabak volledig in de ban doen. Bij het ontstaan van Kruidvat in 1975, onder één dak met de supermarkten van Groenwoudt, was tabaksverkoop logisch, zegt Van Breen. "Maar het begon te wringen met ons concept, waarmee we ons steeds meer op gezondheid zijn gaan richten." Het lijkt een rigoureuze stap, maar de knop gaat niet in één klap om. Om twee redenen is gekozen de afschaffing over twee jaar uit te smeren. "De eerste is bedrijfseconomisch, op deze manier kunnen we de omzetklap dragen." Het gaat volgens Van Breen om 'een paar procent', maar met de miljardenomzet van de drogisterijen gaat het al gauw om tientallen miljoenen euro's. "Ten tweede hebben we voorraad in 1350 winkels liggen, die we eerst uitverkopen." Ook bij deze beslissing komt de klantenkaart volgens de topman weer van pas. "Zo kunnen we zien wat mensen die tabak aanschaffen nog meer kopen, en maatregelen nemen om omzetverlies in andere productgroepen te voorkomen."

Georganiseerde chaos

Hoewel het Kruidvat en Trekpleister volgens de ceo tamelijk voor de wind gaat, wil hij het bijbehorende risico op verslapping van de aandacht koste van het kost vermijden. Twee keer per jaar krijgt iedere winkel een vertegenwoordiger van het management op bezoek. "Mijn winkels zijn mijn kinderen", toont hij zich metaforisch. "Als het daar goed mee gaat op school hebben ze misschien minder aandacht nodig, maar ze verdienen wel allemaal aandacht. Ik heb oog voor al mijn kinderen, niet alleen voor hen die het slecht doen." Naast de eigen observaties toont hij zich niet doof voor kritiek van klanten, al weet hij inmiddels ook uit ervaring dat je daar niet altijd je oren naar moet laten hangen. Zo krijgt de retailer nogal eens te horen dat het altijd zo'n zooi is in de winkels. Reden om tien jaar terug een nieuw concept te testen in Uithoorn, met een overzichtelijkere, nettere winkel. Dat was geen succes, blikt Van Breen terug. De omzet bleef zo'n tien, vijftien procent achter bij de verwachtingen. "Een bepaalde mate van georganiseerde chaos is prettig." Dat zit hem met name in het creeëren van 'stopmomenten' voor klanten, zoals hij het noemt. "Als je de winkel helemaal netjes maakt, mis je echt omzetkansen."

Om ervoor te zorgen dat Kruidvat ook de komende jaren kan blijven 'mee-ademen' met de ontwikkelingen, is

Van Breen vooral druk met zijn grote hobby: winkelen. “Dan ben ik bij Action en vraag me af: waarom kopen ze zoveel?”, schetst hij als voorbeeld. “Of waarom kopen ze dat nou juist hier?” Al dat gewinkel – hoewel Action misschien niet het meest gelukkige voorbeeld is – heeft hem de nodige inzichten opgeleverd over wat de consument van 2025 wil en verwacht. Wat dat is, illustreert hij aan de hand van de denkbeeldige app *I Want Pizza Now*. “Dat is een app waar alles in zit, je drukt op een knop en iemand komt je pizza brengen”, legt hij uit. “Ik wil niet inloggen, bevestigen, verifiëren en noem maar op. Het moet allemaal sneller en makkelijker, alle barrières moeten weg, bedoelt hij in bredere zin, waarbij hij Amazon Go als een voorbeeld ziet. En als dat lukt, hoeft volgens Van Breen niemand zich zorgen te maken over de kansen van de winkelstraat. “De retail gaat een gezonde toekomst tegemoet. Wat ze ook zeggen.”

Amnon Vogel