

Paniek op de winkelvloer? Tijd voor reflectie

17-12-2018 13:05



Door Rupert Parker Brady
Directeur van Retaildenkers

Het koudefront is weer voorbij en het is aftellen geblazen in de druilerige winkelstraten. Gelukkig raakt Kerst als seizoensgebonden feest nooit uit de mode. Black Friday mag dan wel omarmd zijn als het officiële startschot voor de feestweken, maar de slimme consument weet dat je beter even geduld kunt hebben om de beste deals te scoren. De laatste week en het laatste weekend zijn commercieel gezien cruciaal. De talloze promoties zijn een voorbode voor wat ons vanaf 27 december te wachten staat. De eindsprint naar oud en nieuw zal geheid diepere kortingen inhouden voordat in het eerste kwartaal schraalhans de keukenmeester is bij miljoenen huishoudens. Het is erop of eronder voor veel hoofdrolspelers in de retail, die betere tijden hebben gekend en met samengeknepen billen hun omzet- en winstcijfers bekijken. Het is paniek op de winkelvloer, en er lijkt geen ruimte te zijn voor rust en reflectie.

Zo draait het bij HEMA om 3 + 1 gratis (alles voor je boom en hotelkwaliteit handdoeken); en bij Hudson's Bay beweren ze alle cadeaus onder één dak te bieden ('Merry Everything'), terwijl het ondertussen – continu - sale is met tot vijftig procent korting op heel veel merken. Blokker belooft 'Alles voor kerst' en strooit kwistig met kortingpakkets en kerststickers plakken. En het is bij Albert Heijn wederom 'Hamsterééééén' met ditmaal de tweede gratis. Kennelijk extra bijzonder omdat het december is en Everybody (bij) Appie moet zijn.

HEMA

Ik noem met opzet deze vier landelijke spelers, omdat ze in 2018 de aandacht op zich hebben weten te vestigen. Om te beginnen met HEMA, die zich ten langen leste eindelijk heeft weten te bevrijden van het juk van Lion Capital. Het nationaal icoon was dermate gepreoccupeerd met het verkoopproces en de buitenlandse expansie dat het vergat om naar de klant te luisteren en de franchiser te stimuleren meer te ondernemen. Met Marcel Boekhoorn als trotse nieuwe eigenaar kunnen Tjeerd Jegen en de overgebleven directieleden hand in hand met de franchisenemers stevig aan de bak om de komende maanden de pijn over de scheve prijs-kwaliteitsverhouding te verzachten, opdat de conversie verbetert en het bonbedrag omhoog gaat. En dat is met de verhoging van het verlaagde btw-tarief voor eten en drinken vanaf 1 januari 2019 geen makkelijke opgave. Mijn bescheiden advies aan Boekhoorn et al is: investeer komend jaar enerzijds in vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het assortiment. En anderzijds in een serieuze aanpak van het loyaliteitsprogramma Meer Hema. Boekhoorn zei zelf ooit: "We geloven fundamenteel meer in het stimuleren van de groei, door innovatie en steun aan het management, dan het hakken in kosten."

Hudson's Bay

Wat kan ik over Hudson's Bay zeggen? Ik hoop vurig dat ze echt haast maken om de negatieve spiraal van half ingeloste beloften en sleetse communicatie te doorbreken. Zelf geloof ik niet in een V&D 2.0-strategie als toverdrankje. Hudson's Bay is in ruim een jaar tijd al flink gezakt van een gewenste premiumpositie aan de bovenkant van het middensegment naar het middensegment met de introductie van nieuwe merken en (te) veel promoties. De perceptie veranderen blijft echter lastig, omdat het in al die splinternieuwe luxe warenhuizen niet echt volks gezellig is te krijgen. Bovendien is de webshop nog steeds niet op orde.

Er is niet één retailer die gek genoeg is om een jaar lang met kortingen te strooien. Toch is dit precies wat Hudson's Bay van kerst 2017 tot en met kerst 2018 heeft gedaan. Je bent als klant dus crazy als je de volle prijs betaalt. Het is wellicht flauw om te zeggen dat er bij HEMA vier gelouterde directieleden gaan vertrekken die het warenhuis onder handen kunnen nemen, maar een frisse start in het topsegment is wel gewenst. De dappere winkelmedewerkers hebben medio december in de kranten moeten lezen dat er vanwege de zich ophopende verliezen (tachtig miljoen euro) een ontslagronde aan komt, terwijl er feitelijk meer geïnvesteerd moet worden om de omzet per vierkante meter te verhogen. Dan gaat de magie van het nieuwste warenhuis van Nederland er wel van af. En dan moeten er in 2019 nog twee vestigingen open gaan.

Het vereist gezond verstand, lokale kennis en tactisch vernuft om in te grijpen. Lukraak vanuit Wenen een dienstbevel uitvaardigen is stupide. Nog minder personeel per vestiging is volgens mij niet de juiste aanpak. Helaas is de sluiting van een aantal slechtlopende warenhuizen ook geen voor de hand liggende optie met de megaclaims die verbonden zijn aan het opbreken van de lange termijncontracten van tien tot vijftien jaar. Alle trucs die V&D destijds heeft toegepast zullen vast de revue zijn gepasseerd, waaronder het verhuuren van de parterre aan andere retailers en uitbereiding van het La Place-aanbod. Ongetwijfeld ligt dat gevoelig bij de verhuurders die hun investeringen terug willen zien. Blijft over de noodgreep: heel veel eindejaarsloten kopen, en duimen dat het winnende lot valt op de hoofdprijs van dertig miljoen.

Blokker

Blokker heeft de afgelopen maanden de overgebleven 'nieuwste' winkels weer volgegooid met duizenden huishoudartikelen om ze huiselijker en gezelliger te maken. "We zijn er voor de middle of the road Nederlander", verklaarde Michiel Witteveen tegenover NRC Handelsblad. Ook beloofde hij: "Blokker is de klant weer aan het verrassen." De kerstfolder is weer als vanouds Blokker, maar ik betwijfel of het 3+1 gratis aanbod voor al het Wedgwood Windsor-servies genoeg is om 2018 met een stevige plus af te sluiten. Zwarte cijfers zijn nog heel ver weg. Het getuigt van moed dat Els en Ab Blokker ervoor hebben gekozen om een externe koper te zoeken voor een meerderheidsbelang in de bakermat van de familie. Marcel Boekhoorn staat vast hoog op het verlanglijstje, maar je kunt nou eenmaal niet twee risicovolle investeringen in dezelfde sector in

één jaar doen. Voorlopig moet Blokker in 2019 op eigen kracht de strijd aan met Action en online aanbieders als Bol.com.

Albert Heijn

Voor de ultieme kerstbeleving moet je deze dagen naar de supermarkten die verwachten voor het eerst meer dan een miljard omzet in de week van Kerst te zullen behalen. Albert Heijn kiest ervoor om uitgerekend deze kerst op de kleintjes te letten. 'Hoe vaak kun je hamsteren?', vraagt menig concurrent zich hardop af. En wat houdt je als foodretailer met al die afprijzingen onderaan de streep over? Nederlands grootste weet als hoeder van alle ingrediënten voor dagelijks vijf miljoen bordjes één ding zeker: Appie moet 'today' en 'tomorrow' een aantrekkelijk alternatief blijven voor al die mensen die de Lidl en Jumbo steeds vaker als primaire supermarkt (zullen) gebruiken. Het liefst wil de blauwe reus 2018 graag vergeten, niettegenstaande de hoogconjunctuur vielen de omzetten zwaar tegen en zijn er ondanks alle spaaracties minder klanten over de vloer gekomen. Vooral de eigen filialen hebben last van de opmars van online boodschappen doen, de groei van thuisbezorgmaaltijden en eten op de winkelvloer, maar ook de brede verkrijgbaarheid van traditionele supermarktproducten bij branchevreemde spelers. Je struikelt zeker bij Action en Kruidvat over het voorverpakte voedsel en de huishoudmiddelen.

Vasthouden aan het marktaandeel blijft heilig, maar de grootgrutter weet nu al dat het in 2019 het groeitempo van de markt niet bij kan benen. Tom Poes, verzin een list. Het pijnlijke nieuws is met een knap staaltje crisismanagement gemanaged, door opperhoofd Wouter Kolk in het FD te laten bevestigen dat Zaandam de omzetgroei veel meer moet gaan halen 'uit nieuwe functies'. Supermarkten moeten zich transformeren tot een eet- en bezorgcentrum. HEMA en Jumbo weten al jaren dat eten op de winkelvloer een groeimarkt is, maar de king of food heeft kennelijk zitten slapen. Albert Heijn is pas sinds dit voorjaar bezig met de uitrol van food & beverage-concepten; de propositie kan veel beter en er is te weinig tractie. Het roer moet om, want Appie moet qua resultaat onderaan de streep en winstgevendheid nog vele jaren de piek op de kerstboom van Ahold Delhaize blijven. Het FD concludeert dat traditionele kruideniersproducten plaatsmaken voor eethoeken, veel meer vers en servicepunten voor snelle thuisbezorging. Tot de verandering bij Albert Heijn behoort de introductie van eigen keukens buiten de winkels voor de bereiding van warme maaltijden. De eerste gaat in 2019 open. En sinds 14 december werken twee AH to go winkels in Amsterdam samen met Thuisbezorgd.nl.

Albert Heijn kijkt niet alleen zes jaar vooruit naar wat er in 2025 komen gaat. Het is vooral in het hier en nu bezig om de dynamiek van de markt het hoofd te bieden. Sinds de zomer is er veel geschoven in de top, voor fijnproevers een voorbode voor een majeure koerswijziging met aan het roer commercieel directeur Marit van Egmond en winkelbaas Cees van Vliet als kapitein en stuurman. Naast de tanker krijgen de twee speedboten meer aandacht om het hoofd boven water te houden in stevig competitieve markten. De benoeming van Fremdkörper Philip Padberg van Deliveroo moet de groei van AH.nl versnellen, ook in de markt voor bezorgdiensten. Oudgediende Rob Heesen is vanwege zijn ruime foodervaring gevraagd om Albert Heijn to go meer tot een eenheid te smeden.

De marktleider met duizend winkels zit midden in het oog van de storm en wil in Nederland meer profiteren van de groei in de buitenhuismarkt die opgeteld met de supermarktsector uitkomt op een omvang van 65 miljard euro. De vraag is of Appie in deze Champions League kan mee komen. Topman Frans Muller heeft geen kruideniersbloed door zijn aderen stromen, en staat open voor vernieuwing. In het FD heeft hij voor de Bühne met het oog op de aandeelhouders stoer verklaard dat de van oudsher voorzichtige en behoudende organisatie 'meer moet durven experimenteren'. Hier zit geen visie achter, maar ongeduld. Het bedrijf moet spannender en uitdagender worden. "Ik wil meer inspiratie en creativiteit zien en minder vaak horen 'Dat kan niet', of 'Dat gaat niet' zonder dat we het geprobeerd hebben. Dat dingen dan af en toe mislukken hoort erbij." Die druk voelt zijn collega bestuurder Wouter Kolk als geen ander, die heeft bedongen dat hij ceo van Albert Heijn blijft. Tekenend voor zijn strategische focus is een uitspraak die in het interview in het FD een beetje

ondergesneeuwd was geraakt door de aandacht op koken voor de klant. “We hebben in Europa allemaal te maken met de discounters, de digitalisering en technologie van winkels, de opkomst van online en e-commerce en pure internetspelers die ook voeding gaan verkopen. De dynamiek wordt steeds heftiger.” Integratie van offline en online vergt omdenken. De transformatie van online naar offline in plaats van de wereld van de winkels online zitten. Al met al mooie voornemens om in 2019 te vlammen, want met uitgekookte draufgängers als Frits van Eerd (Jumbo) en Marcel Oosterwijk (Lidl) is het zwaar tafelen aan de kerstdis. Nu maar hopen dat de aandeelhouders zich koest houden.

Rupert Parker Brady