

Leen Bakker: 'We zijn leuker dan veel consumenten denken'

19-11-2019 12:00



Roerig, zo kun je de afgelopen twee jaar voor Leen Bakker wel typeren. De woonwinkelketen is al bijna drie decennia in handen van Blokker Holding, als laatstgenoemde in mei 2017 de ontmanteling van zijn winkelimperium aankondigt. Leen Bakker staat niet lang in de etalage. Binnen twee weken wordt duidelijk dat private equity-partij Gilde Equity Management de formule voor een onbekende som inlijft. Debbie Klein treedt begin 2018 aan als ceo en maakt al snel haar plannen bekend: de cultuur moet veranderen en de omzet verdubbelen.

U ging voortvarend te werk. De directie werd na uw komst bijna gehalveerd, er moest meer initiatief van onderop komen en de onderlinge communicatie kon beter. Hoe kijkt u terug op die periode?

“De eerste zes maanden stonden vooral in het teken van loskomen van Blokker Holding en daarmee ook het opbouwen van onze eigen e-commerce tak. De overgang van Nextail (de innovatietak van Blokker Holding, red.) naar ons onlineplatform was technisch gezien erg spannend. Er waren momenten waarop we met samengeknepen billen zaten: ‘Gaat het zoals het moet?’ Tegelijkertijd was het een enerverende start. Ik ontdekte dat dit bedrijf intrinsiek bereid is om te veranderen. Dat is een mooie kernwaarde. En eigenlijk ook een logische, want je wordt geen honderd jaar als je niet met de tijd meegaat.”

Hoe moeilijk was het om de beoogde cultuuromslag te realiseren?

“Het belangrijkste is met elkaar een duidelijke visie en strategie definiëren, daar goed over communiceren en mensen de ruimte geven om aan de slag te gaan. Dat brengt ondernemerschap terug in de organisatie en dan gaat het eigenaarschap echt leven. Leen Bakker had veel mooie elementen in zich die we vooral verrijkt hebben. We zijn nuchter, oer-Hollands, een tikje eigenwijs, hebben lef en kunnen ons in de klant en zijn behoeften verplaatsen. ‘Voor elkaar met elkaar’ is het motto. Met dat als uitgangspunt hoefden we slechts een aantal dingen toe te voegen, zoals nieuwe manieren van werken.”



Onderdeel van de huidige strategie is een pilot met een nieuw winkelconcept. Vier jaar geleden werd het concept onder Blokker Holding ook al aangepakt. Wat zijn de belangrijkste verschillen ten opzichte van de vorige vernieuwingen?

“Consumenten verwachten lage prijzen van ons en daar houden we aan vast, dat zit in ons dna. Tegelijkertijd hebben ze meer behoefte aan inspiratie, kwaliteit en maatwerk. Door onder meer populaire discounters in

fashion is het beeld van ons segment veranderd. De perceptie van 'één keer gebruiken en daarna kun je het weggooien' is er niet meer. Leen Bakker positioneerde zich lange tijd als een traditionele discounter, met een schreeuwerige signing en een rood-blauw logo. Sinds de restyling van vier jaar geleden richten we ons nadrukkelijker op vrouwen en is het allemaal sfeervoller. Bij het huidige concept is bovendien meer ruimte voor inspiratie, beleving en service."

Wat betekent dat concreet op de winkelvloer?

"Kijk, meer dan driekwart van de klanten heeft zich online al georiënteerd voordat hij onze drempel overstapt. Hij komt gericht, maar wil bijvoorbeeld nog even het zitcomfort van een bank testen. Dat vraagt om een andere aanpak. Daarom krijgen maatwerk en extra services een prominentere plek in de formule. Onze medewerkers zijn steeds beter getraind hun verkoopsgesprek te laten aansluiten bij de huidige klantbehoeften zodat die klant uiteindelijk met een tevreden gevoel de winkel verlaat. De medewerker kan bijvoorbeeld met een meubelconfigurator een bankstel naar smaak customizen. Het is best uniek dat een discounter dergelijk maatwerk biedt en zijn prijspeil intact houdt. Daarnaast is ons assortiment meer on-trend en we presenteren het met een leukere routing en in stijlkamers."

'Bij de overgang naar ons eigen platform zaten we met samengeknepen billen: 'Gaaf het allemaal goed?'

Wat kunnen we nog meer verwachten op het gebied van extra services?

"Niet iedere consument heeft voldoende kennis of zelfvertrouwen om bijvoorbeeld zelf zijn gordijnen in te meten en op te hangen, of zelf een vloer te leggen. We willen daarin meer ontzorgen. We zijn en blijven een discounter, dus we zullen een kleine bijdrage vragen voor dergelijke diensten, maar we willen het wel kunnen bieden."

Hoe ziet het kostenplaatje van de nieuwe strategie eruit?

"Dat is niet voor de boeken, maar je kunt je voorstellen dat het een aanzienlijke kostenpost is. Leen Bakker is een gezond bedrijf, maar natuurlijk hebben we een afweging gemaakt: wat investeren we anno 2019 in onze technologische footprint, wat in onze services en wat in de fysieke winkels? Inmiddels zien we dat de testlocaties onze omzetverwachtingen overtreffen. Ook de klanttevredenheid ligt daar hoger, liefst vijftien punten. Kortom: de businesscase klopt. Het is nu zaak om schaalgroottes te realiseren. We gaan het winkelconcept daarom uitrollen naar onze belangrijkste vestigingen. De overige locaties krijgen een opfrisbeurt met modulaire elementen."



Welke impact heeft het nieuwe concept op het imago? Leen Bakker lijkt een beetje op Lidl van vroeger, zei u eerder. Mensen kochten er graag, maar vertelden dat liever niet.

“Uit klantenfeedback blijkt dat onze winkeluitleiding niet in lijn is met ons assortiment en de look-and-feel van de webshop. We willen dat in lijn met elkaar brengen. Het nieuwe concept gaat daar zeker aan bijdragen, evenals onze huidige reclameroute. De hoofdrolspeelster in onze commercials is toegankelijk voor een breed publiek, zoals je zou willen dat je dochter of je vriendin is. Inmiddels schaamt niemand zich meer als hij zijn boodschappen bij Lidl doet. Dat is wat we bij Leen Bakker ook willen realiseren. We zijn leuker dan veel consumenten denken.”

Misschien zijn jullie wel te bescheiden.

“Dat denk ik niet. We zijn heel druk met laten zien in plaats van vertellen. Die nuchterheid past bij ons. We blazen niet hoog van de toren en dat waarderen consumenten. Uiteindelijk zal de klanttevredenheid door de extra services en het maatwerk stijgen en verandert ons imago op een organische manier. Mond-tot-mondreclame is veel waardevoller dan zelf dingen roepen. De Duitsers zeggen niet voor niets zo mooi: ‘Es spricht sich rum.’”

Gildy Equity Management kocht Leen Bakker in 2017 van Blokker Holding. Hoe is het om onder een investeringsmaatschappij te vallen in plaats van onder een detailhandelsconcern?

“Als je onderdeel bent van een groot geheel betekent het dat je een schakeltje bent in een lange ketting. Bij Leen Bakker ging het altijd allemaal wel goed dus de focus lag niet echt op ons. Die lag vooral op de onderdelen waar het minder goed ging. Het prettige aan deze structuur is dat we een betrokken eigenaar hebben die ons laat doen wat we moeten doen. Wij hoeven de focus niet te delen met anderen en dat maakt dat we veel scherper aan de wind varen. Bovendien is de organisatie nu platter, werken afdelingen meer samen en zijn we slagvaardiger.”

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

“Als we een kans zien reageren we sneller. We hoeven een plan niet meer door vijf lagen in de holding te sluizen voordat we budget kunnen vrijmaken. Dat heeft een positief effect op de interne sfeer. Mensen hebben er zin in, zetten hun schouders eronder, denken mee. Zo houden we nu een test waarbij we online bestelde meubels zelf afleveren en desgewenst monteren of onderhoudsadvies geven.”

Private equity-partijen hebben niet per se een goed imago als het gaat om de overname van retailmerken. Niet iedereen zal hebben gejuicht.

“In het begin was er onzekerheid en waren mensen afwachtend. Toen onze koers duidelijk was hebben we iedereen goed geïnformeerd en dat heeft veel lucht gebracht. Eigenlijk was de sfeer weer vrij snel in positieve zin gekanteld.”

Leen Bakker in cijfers

1918: Cornelis Bakker opent een winkel in garens en stoffen in Rotterdam, zijn zoon Leen Bakker legde in 1953 de basis voor het woonwinkelconcept. Onder leiding van diens zoon Arie groeide de keten uit tot de huidige keten.

Van **1988** tot **2017** was het bedrijf onderdeel van Blokker Holding.

In **mei 2017** werd de keten verkocht aan investeerder Gilde Equity Management.

Leen Bakker heeft **170** filialen in Nederland, België en op de Nederlandse Antillen.

Totaalomzet: **€360 miljoen**

Online omzet: **€75 miljoen**

2600-2700 medewerkers

Gilde is ook eigenaar van Kwantum, een formule die veel lijkt op Leen Bakker. Is er in Nederland voldoende ruimte voor beide concepten?

“Absoluut. De krachten van beide merken zijn mooi in balans. Kwantum is sterk in vloeren, raam- en wanddecoratie. Wij zijn groot in meubels en slapen. Het assortiment is erg complementair. Een grappig detail: al voordat we beide bij Gilde werden ondergebracht, zaten Kwantum en Leen Bakker op veel locaties naast elkaar.”

Van welke synergievoordelen profiteren beide formules?

“Natuurlijk wisselen we informatie uit om bepaalde dingen slim aan te pakken. Denk aan gezamenlijk papier inkopen voor onze folders, maar ook het onderhandelen van containertarieven en de inkoop aan energie. We zetten voorzichtige stapjes op de gebieden die niets met de commercie zelf te maken hebben.”

CV Debbie Klein

2018-heden

ceo Leen Bakker

2014-2018

algemeen directeur Beter Bed

2014-2016

inkoopdirecteur Beter Bed

2012-2014

inkoopdirecteur Women's World – Karstadt

2004-2011

buying & merchandising director V&D

Uw ambitie is Leen Bakkers omzet van 360 miljoen euro te verdubbelen. Hoe?

“Daarvoor zien we verschillende mogelijkheden. Allereerst is er nog veel te winnen in België, waar met name onze online aanwezigheid flink omhoog kan. De penetratiegraad van e-commerce is er lager vergeleken met Nederland en consumenten zijn ook minder internet-savvy. Daarnaast helpt technologie ons de klantbehoeften steeds beter te ontdekken. We zien bijvoorbeeld aan de zoekwoorden op onze site wat consumenten bij ons verwachten, maar wat we nog niet bieden. Zo past een nieuwe productcategorie rondom koken en tafelen prima bij ons profiel als aanbieder van alles voor in huis. De omzetgroei zal dus niet volledig like-for-like zijn, maar zeker ook komen vanuit aangrenzende categorieën.”

Woonwinkels hebben de afgelopen jaren grote omzetplussen gehad dankzij de aantrekkende huizenmarkt. Maar die tijden komen ten einde, nu die markt op slot raakt. Hoe bereidt Leen Bakker zich daarop voor?

“Het mooie aan het discountsegment is dat je eigenlijk altijd goed zit, in wat voor economisch weer je ook zit. In mindere tijden trekken we een grotere klantengroep aan omdat ook consumenten met een wat grotere portemonnee dankzij het prijspeil voor ons kiezen, terwijl ze anders misschien elders zouden shoppen. Bovendien stellen consumenten een grote aankoop als een nieuw bankstel misschien uit, maar kopen ze nieuwe kussens en een plaid om toch een andere woonsfeer te creëren. Onze winkels spelen daarop in door meer inspiratie binnen dat assortiment te bieden. Kortom: als discounter ben je niet zo conjunctuurgevoelig, dat is heel fijn.”

‘Ons imago kan beter, we zijn leuker dan veel consumenten denken’

Welke rol speelt het onlinekanaal binnen de verwachte omzetgroei? Jullie online omzetaandeel in Nederland ligt al tegen de twintig procent.

“E-commerce is voor ons een volwaardige commerciële tak geworden. Daarom is het ook goed dat we de exploitatie van de webshop tegenwoordig in huis doen. Het zou gek zijn als een kanaal dat goed is voor een vijfde van je omzet geen onderdeel is van de dagelijkse operatie. Onze online-omzet is zo’n 75 miljoen euro en daarmee zijn we een van de grotere spelers in de woonbranche. Het gemiddelde omzetaandeel binnen de sector ligt tussen de tien en vijftien procent, dus we lopen absoluut voorop.”

Hoe houdt Leen Bakker die voorsprong vast?



“We investeren zowel in de fysieke winkels als de technologische ontwikkeling van de site. Ook het online team is uitgebreid. Het klantgedrag blijft veranderen, het koopproces wordt nog meer hybride dan nu al het geval is. De consument oriënteert

zich online, bekijkt het product in de winkel en bestelt het uiteindelijk thuis op de bank, met een kop koffie naast zich. De omzetgroei die we in de winkels zien, is deels te verklaren door de verbeteringen aan de site, beide kanalen versterken elkaar. Waar onze webwinkel floreert, floreren onze winkels ook. Van kannibalisatie is geen sprake. Dat geeft wel aan dat winkelen een homogeen begrip is geworden.”

Wat zijn de belangrijkste speerpunten voor online?

“De afgelopen jaren hebben we al flink geïnvesteerd in e-commerce. Onder Nextail was onze webshop echter heel transactioneel gedreven, het draaide vooral om platte productverkoop. We willen nu meer een inspirerend oriëntatiekanaal zijn dat de klantreis zo goed mogelijk faciliteert. De website moet in dienst staan van de consument en is een onderdeel in de mix van touchpoints waarop hij ons kan bereiken, of dat nu op social media is, via de chat of de klantenservice. Daarom breiden we onze online services uit. Zoals bij bijvoorbeeld de configuratoren waarmee shoppers online hun eigen bankstel of boxspring kunnen samenstellen en vanuit alle mogelijke

hoeken kunnen bekijken.”

Ook voor dit aspect zal het handig zijn dat leenbakker.nl niet meer onder de Nextail-vlag opereert.

“Het helpt enorm dat we nu een eigen datadriven club mensen hebben. Voorheen werkten we vooral op basis van handelsgeest en onderbuikgevoel, nu hebben we meer klantinzichten om onze beslissingen op te baseren. Met die data willen we straks bijvoorbeeld een gepersonaliseerde online ervaring bieden. Op basis van eerdere aankopen kunnen we het smaakgevoel van consumenten inschatten en passende content of aanbiedingen serveren. In feite willen we dus ook online maatwerk gaan bieden.”

‘Een stadswinkelconcept voor Leen Bakker? Daar zie ik weinig heil in’

Intussen blijft het fysieke speelveld van woonwinkelketens veranderen. Onder meer IKEA ziet kansen in de binnenstad. Ook Kwantum kijkt met een schuin oog naar de mogelijkheden van stadswinkelconcepten. En Leen Bakker?

“Vooralsnog zie ik weinig heil in een stadswinkelconcept voor onze formule. Onze doelgroep hecht veel waarde aan gemak. Niemand wil door de stad sjouwen met een tuinset onder zijn arm. We zitten op hightrafficlocaties in de periferie en dat is ook waar de consument ons verwacht. En vergeet de prijsfactor niet, die voor ons heel belangrijk is. Klanten kunnen gratis voor de deur parkeren en hun aankopen gemakkelijk in de kofferbak leggen. Als je in de binnenstad vijf euro per uur kwijt bent aan parkeren, is shoppen een stuk minder leuk. Daar komt nog bij dat we veel volumineuze producten hebben, zoals boxsprings. We hebben vrij veel vierkante meters nodig en het is niet gemakkelijk om daar in de binnenstad passende locaties voor te vinden. Overigens; van een woonretailer die veel handzame items verkoopt, snap ik dat hij dicht bij zijn klant wil zijn.”



De woonbranche heeft heel lang zitten snurken, zei u eens over de komst van disruptors als online matrassenverkoper Emma en Made.com. Hoe reageert Leen Bakker op dergelijke nieuwe toetreders?

“De laatste genoten ervaring bij een retailer kan bij de klant bepaalde verwachtingen creëren die hij vervolgens overal wil hebben. Als iedereen bijvoorbeeld gewend is aan samedaydelivery kunnen wij niet achterblijven. Dat geldt ook voor het aanbieden van extra diensten, als het inmeten en ophangen van gordijnen. Bij elke nieuwe toevoeging aan ons concept geldt: we willen niet vooroplopen, maar wel on par zijn. Laat anderen maar experimenteren, wij passen de elementen toe die we kunnen gebruiken. We staan bekend om onze producten en prijzen, daarom zetten we daar het meest op in. Ik vind trouwens dat de gevestigde woonbranche wel wat boerenslimmer mag zijn.”

Wat bedoelt u daarmee?

“Nieuwe toetreders zijn vaak sterk in het wegnemen van hordes die consumenten bij gevestigde spelers voor lief namen. Bovendien communiceren ze daar heel goed over, of op een andere manier. Ik zie dat veel retailers te bescheiden zijn over waar hun kracht ligt, terwijl zij net zo goed verbeteringen doorvoeren. In dat opzicht kunnen we echt wat leren van de nieuwkomers. Verder is het belangrijk om continu scherp te zijn op wat de klant verwacht en waarmee hij opgevoed wordt, ook buiten de retailbranche. En vervolgens moet iedereen zelf bepalen waarin hij niet meebeweegt en waarin wel. In ons geval betekent het: het nieuwe winkelconcept, een assortiment dat beter aansluit bij de wensen van onze klanten, meer maatwerk bieden en het serviceaanbod naar een hoger niveau brengen.”

‘We zijn een leaseconcept voor banken en boxsprings aan het ontwikkelen’

Welke hordes kan Leen Bakker wegnemen?

“De nieuwe consumentengeneratie vindt bezit niet meer zo belangrijk, zolang ze maar toegang hebben tot een product of oplossing. Daarom willen we binnen nu en een jaar een leaseconcept voor banken en boxsprings testen. Belangrijk is dat we dat voor een lage prijs kunnen aanbieden en in een vorm die bij ons past. Het hoeft niet zo te zijn dat we dat aanpakken zoals andere aanbieders. Er zijn verschillende modellen mogelijk: bij het ene concept beschik je voor een vast maandbedrag over vijf producten en bij een ander lease je iets voor een jaar. We willen er onze eigen draai aan geven. Daar zijn we eigenwijs genoeg voor.”

Reinilde van Ekris