

Waarom Nelson overeind blijft in de moeilijke schoenenbranche

18-11-2019 13:10



Door Dirk Mulder
Sector banker trade & retail bij ING

De retailsector heeft het nog steeds erg moeilijk. Vooral binnen de schoenenbranche vallen harde klappen. De groei van internet, het veranderende weer en de onvoorspelbare consument: het zijn allemaal factoren die van invloed zijn. Maar Nelson blijft zelfs in deze uitdagende tijd succesvol. Tijd voor een gesprek met operationeel directeur Robert Herbermann. Welke tips heeft hij?

Van toen naar nu

Ruim zeventig jaar geleden is Nelson Schoenen opgericht, een familiebedrijf dat zich richt op de verkoop van schoenen van topmerken aan dames, heren en kinderen. Nelson heeft een assortiment dat zich naast draagcomfort ook richt op de laatste trends. Binnen het assortiment speelt het private label een belangrijke rol. Het aandeel hiervan bedraagt inmiddels twintig procent. Door het private label kan Nelson het eigen merk beter laden. En mooi meegenomen, het zorgt ook voor een hogere margemix.

Nelson heeft 150 winkels en een webshop. Naast de multibrandwinkels van Nelson heeft men ook monobrandstores van Ecco, Timberland en Skechers. Nelson is de laatste jaren hard gegroeid onder meer door overnames van Leemans, Bovendeert en Dolcis, en in de periode daarvoor van Taft, Brantano en Avance. Nelson heeft nu winkels op bijna alle A1-locaties en daarmee vrijwel landelijke dekking.

De vijf pijlers van Nelson

Waarin zit het succes van Nelson? Het geheim zit in de vijf pijlers van de Nelson formule. Ik vertel je waarom.

1. Daar zijn waar de consument is

Nelson heeft een echt omnichannelmodel met premium brandstores, familystores, webshop en verkoop via platformen als Wehkamp en sinds kort ook bol.com.

De premium stores zijn gevestigd op hightrafficlocaties. Om daar te kunnen slagen is een assortiment nodig met premium en modemerken. Met dank aan de premium stores heeft Nelson het assortiment kunnen uitbreiden met merken als Dr Martens, Tommy Hilfiger, Guess, Sendra, Giorgio en Steven Madden. In deze premium stores is het ook mogelijk meer beleving te brengen, en een sfeer te creëren, waar de consument zich prettig voelt en daardoor langer in de winkels blijft.

Via online, op basis van zoek- en bestelgedrag, kun je goed zien waar je consument vandaan komt en waar je witte vlekken zijn. Zo opent Nelson eind dit jaar een winkel in Groningen. Deze winkel is duizend vierkante meter groot, waarmee een volgende stap wordt gezet naar een belevingswinkel met heel veel topmerken schoenen, een barbier en horeca.

2. Lokaal afgestemd assortiment

Daar zijn waar de consument is betekent ook dat het assortiment moet worden afgestemd op lokale voorkeuren. Het gebruik van data, onder andere verkregen via Nelsons loyalty-kaart, biedt de oplossing. Hiermee kunnen voorkeuren van consumenten in kaart worden gebracht. Met deze inzichten kan Nelson consumenten persoonlijk benaderen, zowel online als in de winkel. Op basis van deze informatie kan men ook gerichtere marketing toepassen. Niet schieten met hagel, maar juist doelgericht.

Winkels worden lokaal in detail gemerchandised. Het succes zit hem in de trend van 'layering', het in elkaar schuiven van merchandising, matching en de voorraad op de juiste plek. De winkel moet het gevoel geven jou als klant te kennen en bij je te passen. Dit vergt een goede afstemming tussen inkopers en merchandiser. De inkopers zijn dan ook steeds meer collectioneers.

3. Combinatie multibrand en monobrand

Naast de ruim honderd Nelson-winkels heeft Nelson veertig Ecco- en zes Timberland-winkels. Een groot deel van de voorraad die wordt verkocht in de monobrandwinkels wordt ook aangeboden in de multibrandwinkels. Daarbij is het makkelijk te achterhalen wat de succesmodellen zijn in de monobrandstores. Deze bestsellers kunnen vervolgens ook in de multibrandwinkels worden opgenomen. In deze winkels is per definitie minder ruimte voor de verschillende merken. Andersom kan men vanuit de Nelson-winkels goed monitoren in welke omgeving bepaalde merken goed lopen, om daar mogelijk een winkel te openen.

4. Centraal voorraadsysteem en dataplatform

Een andere succesfactor van Nelson is het centrale voorraadsysteem. Hier wordt voor alle vestigingen en het centrale magazijn bijgehouden waar welke voorraad zich bevindt. Onderling schuiven van voorraad tussen filialen en internet en filialen onderling is geen probleem, aangezien de winkels dagelijks worden bevoorraadt. Cruciaal hierin is een *state of the art* IT-systeem, dat voor een groot deel is ontwikkeld door developers van Nelson.

Voordeel is dat je hiermee komt tot omzet en marge maximalisatie. Het belang van de webzuilen in de winkel is hierin enorm. In de winkels kan de consument hiermee artikelen bestellen die niet in de winkel aanwezig zijn. Voor de winkel betekent dat een fors deel van de voorraad niet meer fysiek in de winkel hoeft te zijn. Daarbij geldt gratis retourneren, maar dan wel in de winkel. Voordeel hiervan is dat de consument weer een reden

heeft voor een winkelbezoek.

Als schil om de IT-systemen heen, is het Nelson dataplatform gebouwd. Door het steeds verdergaande gebruik van data ontwikkelt Nelson zich als retailer steeds meer naar een marketing- en ICT-gedreven organisatie.

5. Compacte overhead

De hierboven genoemde factoren grijpen in elkaar en versterken elkaar. Als randvoorwaarde geldt echter een *lean and mean* hoofdkantoor. Of service centre zoals dat tegenwoordig heet: een beperkt aantal mensen, waarbij alle ondersteunende diensten zelf worden verzorgd. Daarmee hou je de regie, maar voorkom je dat het rendement van de filialen in een grote pot verdwijnt.

Dirk Mulder