



# Retailzombies

Verlieslatende, achterhaalde concepten die maar blijven doormodderen en de rest van de markt verzieken. De levende doden houden vernieuwing van de retailbranche tegen, zegt brandingconsultant Denise Lee Yohn. Waarom het zo lastig is om zombies te doden en wanneer het écht tijd is voor dat genadeschot. “De stekker eruit trekken is even belangrijk als een nieuw merk lanceren.”

Door: Hans Klis | Beeld: Aad Goudappel

**H**et nieuws van de drastische reorganisatie van Blokker Holding in mei kwam niet onverwacht. Het oer-Hollandse winkelimperium schrapt bijna tweeduizend banen, sluit honderd winkels, maakt van Marskramer een franchiseformule en zet onder meer Bart Smit, Toys XL, Maxi Toys, Xenos en Big Bazar in de verkoop. Het gaat al jaren slecht met het concern en zijn winkel-formules, die de hete adem van off- en online concurrenten in hun nek

voelen. Het is verrassend dat pas nu de knoop wordt doorgehakt. Sinds de dood van roerganger Jaap Blokker in 2011 gaat het bergafwaarts met de 120 jaar oude grand old lady en zusterformules. Hoewel retail-experts de opschudding in het familiebedrijf zagen aankomen en al langer opriepen tot ingrijpen, is het een klap voor het personeel. Er zullen wat tranen gelaten zijn, zoals we die ook al zagen bij de ondergang van V&D in het najaar van 2015.

De lijst aan faillissementen en (mislukte) doorstarten van de

afgelopen vijf jaar is lang: Phone House, Neckermann, MS Mode, Schoenenreus, Miss Etam, Free Record Shop, Halfords, Macintosh Retail Group. Ga zo maar door. In 2016 was in ons land volgens markt-onderzoeker Locatus sprake van een historisch hoge winkelleegstand van tien procent. Twee keer zoveel als voor de financiële crisis. De tranen van medewerkers van Blokker, Intertoys, Xenos en Bart Smit zijn vast niet de laatste die gelaten zullen worden.

## Levende doden

Voor troostende woorden hoeft de sector niet te zijn bij Miriam Gottfried van The Wall Street Journal. Ze ziet alleen al in Amerika meer dan een tiende van de retailers als levende doden. Rottende lijken die maar door blijven wankelen, niet beseffend dat het einde al lang in zicht is. Zoals het 123 jaar oude Sears of J. Crews moederbedrijf Chinos Intermediate Holdings. Telkens

## Retailzombies weigeren niet alleen te sterven, ze nemen ook happen uit nog springlevende retailers



### De een z'n dood is een ander z'n brood

Het faillissement van V&D laat zien hoe de dood van een retailzombie de sector nieuw leven kan inblazen. HEMA, Primera, Bruna en Albert Heijn duiken bijvoorbeeld in het gat van de verkoop van schoolspullen dat de Schoolcampus achterliet. De binnenstad van Tilburg laat op zijn beurt zien dat de dood van een zombie nieuwe kansen biedt voor winkelstraten. "Dat V&D er niet meer in slaagde om zichzelf te redden was even heel vervelend", vertelt Stefan van Aarle. Met zijn retail- en gebiedsmanagementbureau Stadskracht is hij onder meer als kwartiermaker verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de binnenstad. De sluiting van het V&D-pand sloeg een gat in het hart van de stad. Opeens bestond dertig meter van de Heuvelstraat uit dode wand. Dat was even slikken. Het leverde een jaar lang een treurig stadsbeeld op. Maar het bood tegelijkertijd een zeldzame kans om het winkelgebied eens flink onder handen te nemen. "A1-locaties komen niet vaak vrij", aldus Van Aarle. Dus grepen de stad, vastgoedpartijen en retailers deze kans met beide handen aan. Tilburg ambieerde namelijk al langer een van de bestemmingssteden van Nederland te worden, legt hij uit, dus de puzzelstukjes vielen op hun plek.

De Canadese warenhuisketen Hudson's Bay, die een aanzienlijk deel van de V&D-panden heeft overgenomen, speelt een grote rol in de stadsinnovatie. De betonnen kolos op de Heuvelstraat maakt plaats voor een modern transparant gebouw en ook wordt een nieuwe passage uit de grond gestampt die de centrale winkelstraat verbindt met het aanliggende Pieter Vredeplein. Naast een vestiging Hudson's Bay opent dit jaar of in 2018 driehonderd meter verderop een Primark. Van Aarle verwacht dat deze nieuwkomers nog meer nieuwe retailers naar de Brabantse stad zullen lokken.

weer pompen investeerders en aandeelhouders er geld in om de retailers van de rand van de afgrond te redden. Dat gebeurde ook bij V&D. Tot Sun Capital er genoeg van had en eind 2015 de geldkraan dichtdraaide, had de eigenaar maar liefst 260 miljoen euro in de warenhuisketen gestoken. Die schoen lijkt ook te passen bij ketens als Blokker, Kijkshop en MS Mode.

### Lijdensweg

Investeerders weigeren volgens Gottfried de werkelijkheid onder ogen te zien. De problemen in de retailbranche zijn niet van tijdelijke aard, maar structureel. Laat de kwakkelende ketens toch sterven, betoogt ze daarom. 'Door deze geplaagde retailers in leven te houden, dragen de investeerders zelf bij aan de problemen die de winstmarges van fysieke winkels drukken. Wat weer leidt tot klappen bij gezondere retailers.'

Retailzombies weigeren dus niet alleen om te sterven, ze nemen dus ook à la tv-serie *The Walking Dead* happen uit de nog springlevende retailers of merken. En besmetten hen met dezelfde slopende rot. Ze maken de beurs, leveranciers en kredietbeoordelaars alleen maar nog nerveuzer over ontwikkelingen in en de toekomst van de sector.

De levende doden beschadigen daarnaast de merken die ze dragen, denkt Denise Lee Yohn, branding-consultant en auteur van *What great brands do*. Neem bijvoorbeeld

ondergoedmerk Joe Boxer. "Dat was een cool merk in de jaren tachtig." De onderbroeken, pyjama's en bh's worden sinds 2001 exclusief verkocht door Sears en Kmart, dochterbedrijven van Sears Holding. "Als deze ketens failliet gaan, trekken ze

Joe Boxer mee de diepte in. Na Sears is er waarschijnlijk geen toekomst meer voor dit merk.” Dus ook als retailzombies na een lange lijdensweg uiteindelijk het loodje leggen, is er collateral damage voor hun partners.

Soms moet een merk gewoon doodgaan, vindt Yohn daarom. Waarom dat dan niet snel gebeurt? “Voor investeerders zijn de motieven om een merk voort te laten bestaan puur financieel. Ze willen het onderste uit de kan halen qua waarde. Pas als zij hun investering eruit hebben, durven ze te denken aan het laten vallen van een merk.” En vaak gaat het om duizenden werknemers die op straat komen te staan. Al met al lijkt het vaak gemakkelijker een merk te laten voortbestaan dan iets nieuws te bedenken, legt ze uit. “De stekker uit een merk trekken is echter even belangrijk als een nieuw merk lanceren.” Zo houdt je de sector gezond. “Als er geen overtuigende en unieke reden is om te bestaan, dan moet een merk dood.”

### Geldinflux

Dat de lijdensweg zo lang kan duren, is te begrijpen. Het is nu eenmaal moeilijk om een bekend merk, zoals Sears of Neckermann, de prullenbak in te doen. Iedereen in Nederland kent die laatste. Wie bladerde vroeger niet door de dikke catalogus? Neckermann probeerde zich de afgelopen jaren opnieuw uit te vinden. Er volgde doorstart na doorstart: winkels werden gesloten, de focus verschoof naar e-commerce, er werden toch weer vestigingen geopend. Afgelopen april werd duidelijk dat die weer op slot gingen. Zo stommelt en struikelt de retailzombie door.

Een andere complicerende factor om de stekker uit een formule te trekken, is de band van de oprichters en het management met het bedrijf. Yohn: “Zij zien hun emotionele investering in rook opgaan. Al hun bloed, zweet en tranen voor niets.” De gang van zaken bij MS Mode lijkt dit te ondersteunen. Eigenaar Roland Kahn is ervan overtuigd dat de modeketen ondanks een faillissement bestaansreden heeft. Tegen de wens van de aandeelhouders in steekt hij zeventien miljoen euro in de formule. Vorig jaar moest de topman ook al tien miljoen euro bijleggen om zijn Coolcat te redden. En in april

## Wat is het juiste moment om de stekker eruit te trekken?

Investerings die in rook opgaan, banenverlies, vergeefse emotionele investeringen: het lijkt vaak gemakkelijker om maar door te gaan met een retailmerk dan het te killen. De stekker eruit trekken is echter even belangrijk als een nieuw merk in de markt zetten, zegt brandingconsultant Denise Lee Yohn. Het is een niet te onderschatten middel om de markt gezond te houden. Hoewel de gedachte aan de ontmanteling van een retailmerk geen prettige is, moet het volgens haar vaker overwogen worden. Maar wat is het juiste moment voor zo'n moeilijk besluit? Yohn deelt vier handvatten die kunnen helpen bij het bepalen van dat moment.

- Vraag jezelf af of het doel van het merk nog relevant is en het concept nog steeds kan aansluiten op dat doel. Waarom is ooit begonnen met dit merk? En is het mogelijk om op deze purpose aan te haken met manieren die het merk onderscheidend vermogen geven en het concurrentievoordeel vergroten?
- Als het antwoord op de eerste vraag 'nee' is: kan het bedrijf een draai maken naar een nieuw doel op basis van de bestaande activa? Wat kun je doen om het merk nieuw leven in te blazen met de technologieën en kansen die beschikbaar zijn?
- Winstcijfers zouden geen criterium mogen zijn. De meeste retailconcerns generen tachtig tot negentig procent van hun omzet met twintig procent van hun merken en veelbelovende startups schrijven in de eerste jaren alleen maar rode cijfers. Kijk dus kritisch naar het doel van het merk en niet alleen naar de balans.
- Als er geen overtuigende en unieke reden is om te bestaan, dan moet een merk dood.

## V&D laat zien hoe een faillissement de sector nieuw leven kan inblazen

maakte V&D onder de naam Frenz met medewerking van Kahn een doorstart als socialcommerce-platform. Dit alles toont een groot vertrouwen in deze merken. Maar wat als Kahn zich gruwelijk vergist en tevergeefs retailzombies aan een geldinflux houdt?

Dat partijen hun winkelformules weer succesvol denken te maken met forse investeringen, is een voor de hand liggende valkuil. In het pre-e-commerce tijdperk kon een kapitaalinjectie een speler net dat zetje geven waardoor die zich beter kon onderscheiden ten opzichte van anderen. Tegenwoordig is het echter gemakkelijker dan ooit om als nieuwkomer te concurreren met

## ***‘Als er geen overtuigende en unieke reden is om te bestaan, moet de stekker uit een merk’***

traditionele winkelmerken. Ze hoeven geen bergen geld uit te geven om een winkel te openen of een merk te creëren, ze kopen gewoon een domeinnaam. Voor partijen als MS Mode of Blokker Holding met een oorsprong en bedrijfscultuur uit de tijd van het fysieke retailen, is het lastig om niet te grijpen naar een traditionele reddingsboei als louter een kapitaalinjectie. Daar komt ook bij dat traditionele spelers vaak te statisch, log en groot zijn om hun concept radicaal te veranderen en

opnieuw te beginnen.

Grote kwakkelende merken kunnen hierdoor de vernieuwing in een sector tegenhouden. **Yohn wijst naar Pepsi en Coca-Cola.** Twee ijzersterke merken met een probleem: de vraag naar hun frisdrankproducten wordt steeds minder. De consumptie van de bruine suikerdrankjes is in dertig jaar niet zo laag geweest. Vorig jaar overtrof het aantal liter water dat consumenten dronken voor het eerst het aantal liter prik. “Hoewel er genoeg interessante

startups zijn, hebben Pepsi en Coca-Cola zo’n krachtig en groot distributienetwerk dat ze het nieuwkomers bijna onmogelijk maken voet aan de grond te krijgen.” Het verdwijnen van een grote speler schept dan ruimte voor nieuwe concepten. Zo zorgde het vertrek van V&D in Tilburg voor een gezichtsverandering van het winkelgebied (zie kader De een z’n dood is de ander z’n brood, pagina 48, red.).

### **In de val**

Nieuwe spelers die hun voordeel doen met de dood van retailzombies moeten echter oppassen voor de fouten van hun ter ziele gegane voorgangers, benadrukt hoogleraar marketing en retailing Kitty Koelemeijer van Nyenrode Business Universiteit. “Na de dood van een keten is er tijdelijk ruimte voor andere partijen. Het betekent niet dat het klimaat automatisch beter wordt. De ademruimte verdwijnt als

Advertentie 1/2

retailers zich niet aanpassen aan de tijd.” Recent onderzoek van PwC onderbouwt Koelemeijers pleidooi tot aanpassing. Volgens de marktonderzoeker moet wereldwijd zo’n 93 miljoen vierkante meter aan winkelruimte verdwijnen, heringericht worden of een lagere huurprijs krijgen om de retailsector gezonder te maken. Dat is ruim twee keer de oppervlakte van Nederland. Ook in ons land is een overschot aan fysieke winkels. Terwijl Nederland te maken heeft met een winkelleegstand van tien procent (op een kleine dertig miljoen vierkante meter vloeroppervlakte) zullen die ongebruikte meters echter niet snel verdwijnen. Tussen 2007 en 2016 daalde het aantal winkels in Nederland met een schamele 4,4 procent, berekende het CBS eerder dit jaar.

Veel retailers zetten van oudsher in op almaar grotere winkelnetwerken om toetreding van concurrenten te bemoeilijken en

schaalvoordeel te kunnen doorgeven aan de klanten. Zij zitten nu in de val. Om Blokker Holding maar weer te noemen: het concern begon in 1896 als huishoudketen en groeide uit tot een bedrijf met zeven winkel-formules in acht landen, meer dan 2100 winkels en twintigduizend werknemers. Reorganiseren is dan noodzakelijk om Blokker te redden, gemakkelijk is het niet. En succes is niet verzekerd, zegt Koelemijer. “Sluit maar eens een derde van het winkelbestand. Wie dat doet, raakt marktdekking, omzet en inkoopmacht kwijt. En wat krijgt deze speler ervoor terug? Niets. Men moet dan met het vrijgekomen geld investeren, maar kan dat nog wel nu er opeens veel minder inkomsten zijn? Dat is de tragiek van de zaak.”

Retailzombies staan dus voor de keuze: óf een nieuw businessmodel óf de stekker eruit trekken. Dat besef is ook bij Kijkshop doorgedrongen, vertelde topman Björn Serving in de

mei-editie van RetailTrends. “De mensen die weten dat we nog bestaan, vragen zich af wanneer we doodgaan. Mijn antwoord daarop is van gelijke strekking: als we niet radicaal veranderen, gaan we dood.” De winkelketen zet daarom in op een onlineplatform waar consumenten elkaar advies geven over producten, die Kijkshop vervolgens aanlevert. De winkels worden oppikpunten en plekken waar shoppers elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen. Serving wijst erop dat de noodzaak voor transformatie niet alleen voor Kijkshop groot is. Het geldt niet alleen voor Kijkshop, maar voor de gehele retail, zegt hij. “Verander of sterf.” Het is echter goed om te weten dat als retailzombies niet overleven – hoe vervelend dat ook is voor alle betrokkenen – het goed kan uitpakken voor de Nederlandse retail-sector. Hun dood kan zorgen voor nieuw leven. ■

Advertentie 1/2