

RETAILERS WORDEN MERKEN

Het gaat nu hard in de winkelstraten. De kneuzen in de fysieke retailsector gaan in rap tempo het loodje leggen. De tijd van afknijpen en afprijzen is definitief voorbij. Het devies luidt: investeren, schrappen, keuzes maken of wegwezen. De afgelopen vijf jaar is veel ten goede veranderd. Wie op tijd de bakens heeft verzet, profiteert van het aantrekkende consumentenvertrouwen. Let goed op de formules die technologie omarmen, zich gedragen als een merk, investeren in hun eigen mensen en nadrukkelijker samenwerken met consumenten en marktpartijen.

Op verzoek van de uitgever heb ik voor dit 'retaildossier' de beslissers van negen oude en jonge bedrijven gesproken die zich onderscheiden. Een willekeurige greep, maar ik denk dat de verhalen van Albert Heijn, Hema, Hutspot, Dille & Kamille, Leapp, Men at Work, Rituals, Sissy Boy en nieuwkomer Hudson's Bay een goed beeld geven van hoe het winkellandschap zich ontwikkeld. Natuurlijk heeft een supermarkt een compleet andere uitdaging dan een modezaak of een warenhuis. De overeenkomst is dat bij deze partijen de compe-

OF STERVEN

titie over alle kanalen heen stevig is. Het is slechts weinig ondernemers gegeven dat ze in een niche zitten, waar met een merk en een unieke propositie waarde gecreëerd kan worden.

Stuk voor stuk zijn het formules die hebben begrepen dat het tijdperk van de 'on-life' klant al lang en breed begonnen is, zoals thuiswinkelgoeroe Wijnand Jongen het treffend verwoord in zijn voortreffelijke boek 'Het einde van online winkelen' dat afrekent met de non-existente scheiding tussen online en offline consumenten.

'Het begin van een nieuw tijdperk waarin personalisering en digitalisering naadloos samengaan. Winkels moeten met nieuwe businessmodellen komen om een plek te veroveren in een wereld die steeds meer gedomineerd wordt door marktplaatsen en platformen. Ze moeten transformeren in digitale netwerkorganisaties waar de menselijke maat weer centraal staat.'

VERANDER OF STERF

Kennelijk heeft de Zweedse eigenaar van de Kijkshop het boek ook gelezen. Listé-

rus and Partners kiest voor een radicale transformatie (waar hebben we dat begrip eerder gehoord?!). 'Je kunt ons voor gek verklaren, maar we wisten dat kleine, op elkaar gestapelde veranderingen geen zin hebben', citeert het FD mede-eigenaar Björn Serving. 'De eerste stap die je dan moet zetten, is weg van het conservatieve denken. Alles moet anders en daar is een andere mindset voor nodig. 'Een totaal nieuwe bedrijfscultuur en businessmodel moeten uitkomst bieden. Kijkshop wil een technologieplatform worden waar

INVESTEER IN MERKKRACHT

consumenten met elkaar worden verbonden om ervaringen te delen en spullen te verkopen. 'Een klant wordt op die manier een adviseur of verkoper voor een andere klant.' Voor het eind van de zomer wil het platform al 10.000 consumenten verenigd hebben. De belofte is dat 67 winkels een rol behouden als ontmoetings- en servicepunt. 'Als we niet veranderen, dan gaan we dood.' Respect voor de poging, maar ik vermoed dat het voor de Kijkshop vijf over twaalf is, want hun publiek winkelt al lang en breed online voor het assortiment. Bovendien bouw je niet zomaar een consumentenplatform, die ontstaat organisch.

MERKKRACHT

Een ding staat als een paal boven water: retailers die wel met een goede strategie omzet weten vast te houden of zelfs groeien, moeten meer investeren in hun merkkracht. De derde editie van het Retail Merkenonderzoek bewees zelfs dat een gebrek aan onderscheid het grootste probleem van dit moment is. De Nederlandse consument vindt volgens Hendrik Beerda Brand Consultancy dat een goede prijs/kwaliteitverhouding de belangrijkste succesfactor is voor een nationaal topmerk in retail, gevolgd door vriendelijk personeel, aantrekkelijke aanbiedingen, goede bereikbaarheid en prettige sfeer. Nu geloof ik eerlijk gezegd niet dat je een merk kunt

bouwen met aantrekkelijke aanbiedingen en goede bereikbaarheid. Dat zijn randvoorwaarden. Dat bol.com voor de derde keer is uitgeroepen tot het sterkste retailmerk van Nederland is een gotspe. Echte retailmerken hebben ook fysieke locaties waar ze beleving kunnen bieden naast gemak. En onder 'beleving' versta ik niet zozeer prijskortingen, maar een onderscheidend assortiment, gastvrije medewerkers, deskundig advies, inlevingsvermogen en de kunst om goede verhalen te vertellen. Mensen oriënteren zich wel online, maar ze snakken naar menselijk contact, ervaringen en ontspanning. Ze willen best wel recreatief winkelen als ze weten dat ze met meer dan spullen naar huis gaan.

Als binnensteden en winkelcentra ervoor zorgen dat ze favoriete bestemmingen worden, is het aan retailers om de bezoekers te verleiden. Value for money partijen zullen vooral iedere keer weer moeten waarmaken wat ze beloven: een actueel aanbod tegen een scherpe prijs met een gegarandeerde kwaliteit. Zonder al te veel fratsen uit te halen. De retailers die echter pretenderen meer te zijn dan spullenboer, moeten niet langer denken in beperkingen als vierkante meters of muren. Ze zitten in de handel van emoties. En dat betekent dat ze ongeacht het kanaal een wereld moeten bieden waar mensen centraal staan en merken excelleren. In dat kader is het nieuwe winkel-

concept van Mediamarkt in Eindhoven een interessante proeftuin. Deze klassieke blokkendoosretailer vol spullen moet het hebben van verrassing en spektakel om mensen te blijven trekken. In de eerste 'conceptstore' wil het bedrijf laten zien dat een winkel vol elektronica en technologie (nog steeds) een plek kan zijn om inspiratie op te doen en plezier te hebben.

BLURRING

Natuurlijk is blurring een optie. Het is na technologie de grootste trend in de foodretail en foodservice. Steeds meer non-food retailers experimenteren met branchevervaging of hebben het zelfs al volledig omarmd. Het fenomeen blurring kent wel voetangels en valkuilen. Food Service Instituut Nederland heeft geanalyseerd dat horecaondernemers tegen drie kernproblemen aanlopen: onvoldoende efficiency; verkeerde inkoopkosten en een tekort aan marketingkwaliteiten. Retailers die horeca toevoegen krijgen te maken met vier kernproblemen: horeca vereist een andere mindset; een gebrek aan vaardigheid in systeemgastronomie; inkoopproblemen waardoor de kwaliteit en uniciteit niet kan worden gegarandeerd; en vers kent beheersproblemen. Samenwerking of inhuren van expertise is dan een logische keuze om snel te kunnen schakelen zonder het wiel opnieuw uit te hoeven vinden. Blurring is zeker ook voor zelfstandige ondernemers een manier om meer bezoekers te trekken, de klantervaring te verbeteren én tegelijkertijd ervoor te zorgen dat je klanten meer uitgeven.

WAT KUNNEN GEMEENTEN DOEN?

De slagingskans kan worden verhoogd als gemeenten flexibele bestemmingsplannen mogelijk maken. Stel vast op welke locaties diverse bestemmingen gefaciliteerd moeten worden. Bijvoorbeeld door op een locatie zowel horeca als detailhandel toe te staan. Het voorkomt ingewikkelde procedures in een latere fase, of dat er misbruik wordt gemaakt van bestaande situaties. Het helpt gemeenten een bewustere keuze te maken en voorkomt beter dat op onverwachte plaatsen minder gewenste ontwikkelingen plaatsvinden. Blurring is een kans, maar geen garantie voor succes. Het vereist wel professionaliteit en verstand van zaken. Eén ding is zeker: zonder kwaliteit en oprechte aandacht wordt het nooit een feestje om te winkelen.

'RITUALS OPENT GROTERE WINKELS'



Arjen Schouten,
COO Rituals

Het avontuur van Rituals is al 17 jaar bezig. Een bedrijf dat zowel door consument als retailers wordt bewonderd om de intrinsieke merkkracht. Man van het eerste uur is operationeel directeur Arjen Schouten, die verantwoordelijk is voor de mensen en de fysieke groei van het bedrijf naar 1000 winkels in 2020.

De COO en mede-eigenaar heeft op het hoofdkantoor in Amsterdam geen eigen werkplek. Zijn belangrijkste job is de hele dag praten met mensen. De meeste tijd is hij vanuit zijn woonplaats Haarlem op reis naar alle verkooppunten in de wereld waar Rituals zichtbaar is. 'Niet Nederland maar Duitsland is op dit moment de belangrijkste markt. In onze thuismarkt testen we wel nog steeds alles wat nieuw is qua producten, winkelformat en de uitrol van omnichannel trajecten'.

JULLIE HEBBEN ONGEVEER 110 WINKELS IN NEDERLAND NAAST 150 SHOP IN SHOPS BIJ DE BIJENKORF, DOUGLAS EN PARFUMERIE MOOI. IS ER NOG RUIMTE VOOR GROEI MET FYSIEKE LOCATIES? 'Wij kunnen met al onze distributieactiviteiten in Nederland waarschijnlijk qua omzet en marktaandeel verdubbelen en in de categorie bath en body. Je moet je voorstellen dat wij in 2016 een like for like groei van meer dan 15% hadden. Ik denk wel dat wij in het winkellandschap van Nederland over 10 jaar minder fysieke locaties zullen hebben. De overgebleven winkels zullen groter zijn om de groei op te vangen. Dat zal toenemen naar 150 of 200 m2 of misschien nog wel groter. Daar beginnen we dit jaar al mee.'

NAAST EEN EIGEN WEBSHOP IS ER EEN PARTNERSHIP MET BOL.COM OMDAT 20% VAN DE BEZOEKERS DAAR ZOEKEN NAAR PRODUCTEN VAN RITUALS. ZULLEN DE ONLINE VERKOPEN NIET ALLEEN MAAR GAAN TOENEMEN? 'We verwachten dat er een enorme verschuiving gaat plaatsvinden van waar mensen hun producten willen kopen en waar ze zich zullen informeren. Dat je als merk online aanwezig bent, is niet alleen vanwege verkoopdoelstellingen. Het digitaal zichtbaar zijn heeft een veel grotere marketingfunctie. We verwachten dat de groei van onze business online de komende 5 tot 10 jaar groeit naar 20%. De klant informeert zich over 10 jaar alleen maar digitaal. Offline zul je de klant echt mee moeten nemen in een andere wereld om toch een sociale behoefte te vervullen.'

HOE VERHOUDT DEZE AMBITIE ZICH MET HOE WE ANNO 2017 RITUALS KENNEN UIT DE WINKELSTRATEN? 'Onze topwinkels krijgen grotere formats met bredere assortimenten die je in andere winkels wel online kunt bestellen. Dus op termijn hebben we mogelijk in een winkel in een provinciale stad 60 tot 70% van ons assortiment liggen, de rest kan je thuis of in de winkel bestellen. Voor onze winkel in de Leidsestraat, die bijna 150 m2 groot is, ontwikkelen we nu assortimenten die alleen daar verkrijgbaar zijn. Met het huidige assortiment heb ik te weinig product om zo'n grote winkel te vullen.'

OPRICHTER RAYMOND CLOOSTERMAN VERTELDE MIJ DAT HIJ DROOMT VAN FLAGSHIPSTORES. 'Dat is ook mijn droom. We overwegen om de komende jaren een Rituals flagship te hebben. Dan hebben we het over de totale beleving in een format van misschien wel 1000 m2 waarin je een combinatie zult krijgen tussen entertainment, leisure en shopping. We zijn er nog niet helemaal over uit, maar je moet denken aan een inspirerend format met bijvoorbeeld een day spa, yoga en meditatie. Serviceconcepten die heel dicht bij het merk liggen. Voor ons persoonlijk voelt het als Rituals opnieuw beginnen. Dit concept wordt mogelijk een proeftuin met een enorme bron aan innovatie waarmee we onze grotere winkels gaan voeden, en nieuwe assortimenten en services gaan testen.'

‘WE ZIJN VANUIT ONZE VISIE KLANTGEDREVEN’



Victor van Nieuwenhuizen,
managing director Sissy Boy

Het tweede leven van Sissy Boy is alweer vijf jaar bezig. De lifestyle retailer is twee keer zo groot geworden en alle 50 winkels dragen bij aan het rendement. Het bedrijf maakt dit jaar qua nieuwe locaties een pas op de plaats, om in 2018 met een verbeterd winkelformaat verder te groeien.

Sissy Boy is na meer dan dertig jaar verhuisd van bakermat Beverwijk naar een hangar in Amsterdam-Noord. Een stap met een belangrijke symbolische lading, vertelt managing director Victor van Nieuwenhuizen. ‘Deze locatie is niet zozeer alleen een facility center, het is een extensie van het merk. Hier brengen we onze visie “Life designed by Sissy Boy” tot leven. We geloven namelijk niet dat onze formule een *product buying driven* formule is, die kleding in de markt drukt. We zijn vanuit onze visie *consumer driven*. We willen in deze hangar ook onze klanten uitnodigen en personeel de kans geven om te leven. Vandaar de yogastudio.’

JULLIE GAAN WEL EEN RELATIE AAN MET DE BIJENKORF. JULLIE KIEZEN NIET VOOR HUDSON'S BAY? ‘Ik heb meer vertrouwen in de Bijenkorf omdat ze een trackrecord hebben met het bouwen van merken. We verdienen sowieso weinig of zelfs niets aan verkoop via warenhuizen. Sissy Boy is retailer, dus onze winstmarge laat het wholesale denken niet toe waarbij je alles keer zeven rekent. We hebben er voor gekozen om flexibel te zijn en eigen winkels te houden. Bovendien geven we onze klanten veel voordeel, waardoor we ook buiten de grote steden met minder toeristen goed kunnen verdienen.’

SISSY BOY IS EEN RETAILER, MAAR TEGELIJKERTIJD IS JOUW AMBITIE OM EEN MERK TE BOUWEN. ‘Ik denk dat wij zonder enorme marketingbudgetten een merkwaarde kunnen bouwen die dicht bij wholesale merken komt. Er komen 140.000 klanten per week in onze winkels met in totaal 16.000 m2 verkoopvloeroppervlakte. We hebben conversies tussen 15-20%. We hebben sinds een jaar een loyaliteitssysteem waar 50% van de omzet overheen gaat. We volgen steeds meer mensen en begrijpen klantengroepen beter. We zitten nu in de fase dat we kijken of we niet wat verbeterlagen kunnen maken, zowel in termen van product, klantengroepen als winkels. We zoeken actief naar goede panden in Leiden, de Pijp in Amsterdam en Groningen.’

HOE HEB JIJ DE FOCUS OP INKOOP OMGEBOGEN NAAR DE KLANT? ‘We zijn in 2015 met inkoop overgestapt naar een designfocus. Het plaatje van wat de consument wil, werd echter steeds abstracter. Het startpunt voor design is sinds eind 2016 het gesprek met de klant. Dat is voor de modebranche echt een nieuw inzicht. Vanuit de klantvraag hebben we een nieuwe capsule op het gebied van yoga met vijftien opties ontwikkeld die half februari in de winkels is gelanceerd. Deze collectie doet het gelijk honderd keer beter op rendement per stijl of omzet per vierkante meter. Het aandeel van online verkopen van onze nieuwe yogalijn bedraagt meer dan 35 procent, omdat we meer tijd stoppen in het toevoegen van content, informatie en exposure.’

MERKENBOUWERS PRATEN ALTIJD OVER HET CREËREN VAN WAARDE. HOE ZIE JIJ DAT? ‘De echte waardecreatie op mode zit tegenwoordig niet per se meer in kleding, maar in horeca en in een segment als home. We zijn een lifestyle concept, maar op mode gaan mensen online vergelijken. We concurreren met kleding op prijs. Met horeca kunnen we beleving toevoegen en de klant aandacht geven.

We gaan wel in onze kleinere vestigingen toe naar showrooming, waar we ter plaatse enkele maten laten zien en de rest online verkopen. Ik wil sale zoveel mogelijk uit de winkels trekken en een online kanaal bouwen dat steeds meer waard wordt. We komen de afgelopen vijf jaar van niks en doen nu 10-12% van de totale omzet online. Online verkopen gaan veel harder dan de groei in onze fysieke winkels.’

‘HET CONCEPT MOET IN HANDEN BLIJVEN VAN JONGE MENSEN’



Pieter Jongens,
directeur en mede-eigenaar
Hutspot

Hutspot is de eerste ‘conceptstore’ voor een urban lifestyle die in vier Nederlandse steden een handvol winkels heeft. Na vijf jaar is het platform voor nieuwe merken volledig geaccepteerd als een vaste waarde in de winkelstraat. Tijd voor herbezinning en nadenken over de online toekomst.

Mede oprichter Pieter Jongens is verantwoordelijk voor de operatie en de 85 medewerkers. Hij is trots op wat er allemaal is bereikt sinds 2012. ‘Vijf jaar geleden deden we als wilde jongens maar wat zonder dat we wisten hoe iets werkte. Het was een ontdekkingsstocht. We hebben iets neergezet wat blijvend is. Alle winkels draaien positief en er blijft genoeg over om op eigen kracht door te groeien.’

HOE IS HET CONCEPT VAN HUTSPOT MEE VERANDERD MET DE TIJD? ‘De eerste twee jaar waren we natuurlijk erg hip. Mensen durfden niet naar binnen te komen omdat we te hip wilden zijn. We houden Hutspot nu bewust laagdrempelig. We bedienen klanten tussen de 18 en 70 jaar. We zijn heel benaderbaar, iedereen komt hier voor mijn gevoel op zijn gemak binnen.’

IS HUTSPOT NOG STEEDS HET TYPISCHE RETAILCONCEPT UIT AMSTERDAM? ‘Wij proberen juist heel erg te vermijden dat wij worden gezien als een Amsterdams concept. Wij vinden gewoon dat elke grote stad een platform verdient voor de lokale ondernemers.’

WAT MAAKT JULLIE ANDERS DAN AL DIE VELE ANDERE CONCEPTSTORES? ‘Een groot deel van ons onderscheidende vermogen zit in het cureren van de merken. Wij hebben toch qua collectie en assortiment meer te bieden dan de rest, zeker omdat we altijd voor flinke winkelruimtes gaan. En daarbij onze mix van 30 tot 40% lokale ondernemers die hun merk dragen, en onze basiscollectie van 60% die veel breder is, en niet alleen geschikt is voor de jonge, hippe doelgroep.’

KOMT JULLIE VERHAAL WEL UIT DE VERF NU IEDEREEN JULLIE IMITEERT? ‘Er is wat betreft onze propositie van cureren van collecties en aanbod van lokale merken wel ruimte voor verbetering. We zijn constant aan het kijken hoe we beter kunnen vertellen dat we het podium zijn voor jong talent. We willen veel meer met video content in de winkels en online gaan werken. We willen er ook voor zorgen dat de succesverhalen van Hutspot worden verteld.’

HOE IS JULLIE RELATIE MET VASTGOEDEIGENAREN? ‘Wij worden serieus genomen omdat we gewoon tekenen voor volwassen huren tegen 5 + 5 jaar termijnen. Wij zoeken net naar de meer aparte projecten aan de rand van een A1 winkelgebied die soms al een jaar of twee leeg staan en waar wij misschien het antwoord op zijn. We doen geen omzethuur. We proberen een eigenaar mee te krijgen om het pand klaar te maken voor opening.’

HOEVEEL HUTSPOT VESTIGINGEN KAN NEDERLAND AAN? ‘We kijken nog in Maastricht, Groningen, Haarlem, Den Bosch, Breda en Arnhem. Er is ook nog wel ruimte in Amsterdam, richting West of in de omgeving van de Spuistraat.’

HOE ZIEN JULLIE DE TOEKOMST ALS BEDENKERS VAN HET CONCEPT? ‘Ik ben er altijd voorstander van dat je jezelf misbaar moet maken. Het concept moet in handen blijven van jonge mensen. Nick, Reinier en ik worden bijna 30. Dan zijn we oud. Het is belangrijk dat het bedrijf nieuwe mensen aantrekt met kennis van nieuwe opleidingen waar wij nooit van gehoord hebben. De komende jaren blijven we nog heel dicht betrokken bij de bedrijfsvoering.’

‘WE HEBBEN NOG VEEL TE LEREN’



Wouter Kolk,
CEO Albert Heijn

Nederlands grootste kruidenier blijft ook na 130 jaar voor consumenten relevant. Het winnen van de consumentenprijs is een enorme opsteker voor de directie die haar mensen de afgelopen twee jaar expliciet heeft aangemoedigd om vanuit een doelgerichte strategie vrij te denken en te experimenteren.

CEO Wouter Kolk is zelfbewust van zijn invloed op de transformatie die Albert Heijn in de breedte doormaakt: ‘Ik zie mijzelf als dirigent. Ik heb de beste mensen die op hun vlak het mooiste instrument spelen. Ik probeer daar mooie muziek van te maken door de juiste toon aan te slaan met de juiste energie. Zodat we gezamenlijk iets afleveren waar je mooie resultaten boekt die ervoor zorgen dat we in Nederland betekenis hebben. Dat is de voortrekkersrol die wij voor ons zien.’

WAAROM VERDIENT ALBERT HEIJN DE PRIJS BESTE SUPERMARKT VAN NEDERLAND? ‘De loyale klant van Albert Heijn is volgens GfK de afgelopen twee jaar loyaler geworden. We hebben daarnaast meer loyale klanten gekregen. Alles telt bij elkaar op. Het is niet alleen de fysieke beleving, maar ook thuisbezorging. Het grappige is dat de online klanten, die ook regelmatig in de winkel komen, loyalere klanten worden.’

WAAR MOETEN JULLIE AAN WERKEN? ‘We zijn als Albert Heijn al lang en breed omnichannel. Maar ik zou nog niet durven zeggen dat we *seamless* ervaringen bieden. We hebben nog veel te leren. De klanten willen steeds meer en beter.’

De Bonuskaart staat nog redelijk in de kinderschoenen. Het moet persoonlijker en specifiek. We willen veel meer een pull bedrijf zijn in plaats van dat we blijven duwen. Je moet iets leuks te vertellen hebben om te kijken of mensen geïnteresseerd zijn. Dat is wat mij betreft de retail van de toekomst.’

HOE STAAT HET MET DE WINKELS? ‘Vanuit onze strategische pijler ‘Beste winkel in de buurt’ kiezen we voor een lokale aanpak. Ik wil nog veel meer experimenten zien op gedifferentieerd niveau, waarbij de winkel als een jas past in de buurt en tegelijkertijd voelt als een Albert Heijn. De introductie van Bakery Café en Deli Kitchen, had wat mij betreft sneller gemogen. De markt voor ultravers groeit. Het inpluggen van onze horecapartner kost veel kracht omdat we niet gewend zijn om met een concessionair te werken.’

WAAROM HEBBEN JULLIE GEEN BESTAANDE HORECAKETEN OVERGENOMEN? ‘Ik heb geen behoefte aan nieuwe vierkante meters, ik wil een betere invulling van mijn huidige vierkante meters en de flexibiliteit vergroten.’

STAAAN ER NOG MEER NIEUWE VESTIGINGEN OP DE ROL? ‘We zien af en toe nog een paar witte plekken, maar dan heb je het niet over tientallen winkels. De kwaliteit moet beter. Daar werken wij met AH To Go hard aan op de tankstations van BP. Hetzelfde geldt voor onze positie in steden; het moet minder en beter. Vierkante winkelmeters in winkelcentra waar we niets aan toevoegen, moeten we vanaf of opnieuw goed gaan invullen. We moeten niet buitensluiten, maar inclusief denken zodat we samen met onze burens het gevecht aangaan voor een betere winkelstraat en een betere *shopping experience*.’

‘WE DOEN GENOEG LEUKE DINGEN’



Rik Kolb,
managing director Men at Work

Men at Work staat weer op de kaart sinds het eigen-domein is van Varova Fashion Group. Het nieuwe online en instore platform ‘Start Something’ is nu zichtbaar in twee winkels in Nederland. Daarbij stimuleert de retailer samenwerkingen tussen lokale ontwerpers, artiesten en andere merken.

Men at Work begon 19 jaar geleden met de verkoop van voornamelijk jeans gerelateerde mannenmode. Vandaag de dag komen ook jonge vrouwen bij de multibrand retailer shoppen. Retail directeur Rik Kolb heeft aan de basis gestaan van de transformatie in 2014 waarbij tientallen kleine winkels op onrendabele plekken werden gesloten ten faveure van grotere winkels op A1 locaties. Het oorspronkelijke DNA is afgestoft: ‘Men at Work is voor veel dertigers de eerste winkel geweest waar ze een artikel kochten van een bepaalde trend. Men at Work brengt vandaag de dag nog steeds jongeren in aanraking met trends die opkomen. Ze zijn op dit moment heel erg merk gericht. Wij kunnen daar met onze kledingcollectie hartstikke goed mee uit de voeten.’

WAAROM ZIJN JULLIE ZO BESCHIEDEN? ‘We waren de afgelopen jaren best wel in onszelf gekeerd. We doen genoeg leuke dingen. Dit jaar is een groot deel van het marketingbudget gereserveerd om naar buiten te treden. Onze communicatiedoelgroep is tussen de 15 en 35 jaar. Creatief, modisch, sociaal en net gestart met hun eerste baan. We zijn op dit moment onze aanwezigheid op social media aan het versterken. Er zit bovendien genoeg talent bij onze 600 medewerkers die de leeftijd van de klantendoelgroep hebben.’

BLIJVEN JULLIE HOOFDZAKELIJK BEKENDE MERKEN VERKOPEN? ‘Met Paulien Barendrecht als creatief hoofd is er focus op de ontwikkeling van private labels. Airdate en Off the Radar zetten we in de markt als inhouse brands met een eigen identiteit. Trendmerken zoals Champion worden overigens steeds belangrijker ten opzichte van de A-merken. Wholesale merken als GSUS, LESS, Tumble 'n Dry, JC Rags, Kings of Indigo en On Tour zijn voor ons de Varova family brands. We zijn er trots op dat we ze in al onze 33 winkels voeren.’

IN HOOG CATHARIJNE IN UTRECHT EN OP DE BREESTRAAT IN LEIDEN IS HET START SOMETHING CONCEPT ZICHTBAAR. WAT IS HET VERSCHIL MET HET REGULIERE FORMAT? ‘Er gebeurt meer dan klakkeloos kleding verkopen. Wij kijken meer hoe deze winkels in de stad of regio een functie kunnen hebben als lokale expert. We hebben al onze store managers terug gezet in de stad waar ze wonen en leven, zodat ze weten wat er speelt. We organiseren MindWorkOut spelletjes-avonden en herhalen dit jaar het succesvolle Men at Workout waarbij we startende sportleraren in een stad de mogelijkheid geven om in de winkels met onze klanten te sporten.

Wij hebben in deze winkels ook een LAB waarin van alles kan plaatsvinden. Exposities, lanceringen, presentaties door jonge, aspirationale merken en artisans die aan het werk zijn. Het is misschien niet allemaal nieuw, maar het past bij ons omdat het anders is of omdat het schuurt. Daarnaast gaan we ook een Art Wall voeren, waar maandelijks andere lokale kunstenaars exposeren.’

ZIJN ER NOG UITBREIDINGSPLANNEN VOOR NEDERLAND? ‘We hebben straks alle grote steden in Nederland gedekt. We gaan in een aantal steden wel een relocatie doen, ofwel omdat we niet minimaal 450 m2 verkoopvloeroppervlakte voor het Start Something concept hebben, ofwel dat we niet meer op de juiste plek zitten die wellicht 10 jaar geleden hip en happening was.’

‘WIJ ZIJN HEEL ERG VAN SLOW SHOPPING’



Hans Geels,
algemeen directeur Dille & Kamille

Een van de meest authentieke merken in de winkelstraten is voor het grote publiek relatief onbekend. Dille & Kamille bestaat al sinds 1974, maar is met 18 winkels in Nederland nog een kleine speler. De naamsbekendheid moet omhoog en daarvoor gaat het merk ook buiten de winkels meer reizen.

Algemeen directeur Hans Geels is geen familie van oprichter en eigenaar Freek Kamerling. Geen retailer maar een merkenbouwer uit de non profit wereld. ‘Ik wist vier jaar geleden niets van retail, maar ik wist gelijk dat Dille & Kamille een ijzersterk merk is. Ik begon met mijn collega’s direct over het merk te praten. En dat je moet zeggen wat je doet en doen wat je zegt. In de retail is het op dat vlak met heel veel merken fout gegaan. Die hebben alleen gekeken naar wat het beste schuift en dat vervolgens opgepakt. Daardoor zijn ze hun relevantie kwijt geraakt.’

DILLE & KAMILLE WORDT BEWONDERD OMDAT JULLIE JE NIET ALS EEN RETAILER GEDRAGEN. ‘Wij voelen onszelf ook geen retailer. Wij werken echt vanuit het merk, en kijken wat er wel en niet klopt. We willen niet alleen nemen, maar ook teruggeven. Het verkopen gaat prima zonder pushen, maar het is een paradox. We zijn de afgelopen vier jaar gemiddeld 15% per jaar gegroeid met de bestaande winkels en hebben zeven nieuwe vestigingen in Nederland en België geopend. We hebben nu een mooie dynamiek met 29 winkels en een webwinkel.’

IN 2013 WERD GECOMMUNICEERD DAT DE OMVANG VAN HET BEDRIJF MOEST VERDUBBELEN NAAR VEERTIG FILIALEN. ‘We willen organisch groeien. ‘Er zijn voorlopig nog genoeg witte vlekken in Nederland. Eindhoven is voor ons een logische stad vanwege de creatieve dynamiek. Misschien kunnen we wel samenwerken met Design Academy bij de ontwikkeling van ambachtelijke producten. Tilburg is een grote studentenstad en de mentaliteit is een beetje links van het midden. Daar durven we wel te zitten. Den Bosch vind ik interessant vanwege de cultuur en het toerisme. Alkmaar vanwege het toerisme. Amsterdam kan wel een tweede winkel hebben. Misschien ook wel Leeuwarden. Het lijkt me ontzettend leuk om een winkel op Texel of Terschelling te hebben vanwege het gevoel van onthaasting dat je op de eilanden ervaart.’

WAT IS BELEVING VOLGENS DILLE & KAMILLE? ‘De kracht van het concept is dat we iets heel eigens hebben en dat wordt herkend. Het onthaasten past heel erg bij ons. Slow shopping. Mensen worden er in de winkels echt heel rustig van, dat zijn overwegend vrouwen. Vanuit de rust zien ze wat voor een leuke dingen we allemaal verkopen. Het gaat er om dat wij steeds meer ons sociale gezicht willen laten zien dat we altijd hebben gehad maar nooit goed hebben gecommuniceerd. We hebben nog best een naambekendheidsprobleem. We moeten gewoon trots zijn op wat we hebben en er meer over vertellen, zonder dat we opdringerig worden.’

OVERWEEG JE OOK SAMENWERKINGSVERBANDEN? ‘Ik kan mij voorstellen dat wij met ons eigen merk in de betere boekhandels kunnen opduiken of in een duurzame supermarktketen. We hebben ook hartstikke lekkere biologische koffie, dus waarom zouden we geen horecalijn gaan ontwikkelen? Dat geldt ook voor onze thee. Een mooie testcase is onze samenwerking met het Nederlands Openluchtmuseum waar we ons assortiment in hun winkel verkopen, die we mee helpen stylen. Het lijkt wel een groot Dille & Kamille land. In onze winkel in Maastricht kun je tegen betaling koffie en thee drinken en taart eten. Een Dille & Kamille theetuin zou prima werken. Daar zijn nu mee bezig in Antwerpen.’

‘JE MOET ONS WEL DE TIJD GEVEN’



Jacco van der Steen,
Hudson's Bay Nederland

De eigenaren van Hudson's Bay hebben alles uit de kast getrokken om in de media de Nederlandse operatie te promoten: ‘Een laboratorium voor alle vestigingen wereldwijd’ en ‘Het grootste avontuur in de geschiedenis van warenhuizen.’ Met vereende inspanningen wordt er keihard aan gewerkt om de deadline van september te halen wanneer de eerste 10 vestigingen in zes weken moeten openen.

Met vereende krachten werken er op dit moment 70 mensen full time aan de realisatie van Hudson's Bay Nederland. Binnen de directie is er uiteindelijk een man eindverantwoordelijk voor ‘het warenhuis van de toekomst’. Jacco van der Steen is oud-topmanager van V&D en de Bijenkorf. Als directeur inkoop en marketing moet hij de verwachtingen constant blijven managen. ‘We doen er onze stinkende best voor om iets neer te zetten waar we vanaf dag één tevreden over zijn. Geef ons wel de tijd. We proberen dingen en kijken of het werkt.’

WAT KUNNEN KLANTEN STRAKS VERWACHTEN? ‘Wij hebben de vrije hand gekregen om het Nederlandse format op een eigen manier neer te zetten. Wij zetten het warenhuis als concept niet volledig op z'n kop. We beginnen gewoon op de parterre met cosmetica, horloges en sierraden. Wij denken vanuit wereld. Alles wat bijvoorbeeld herenmode is, komt op één vloer te liggen. Op veel afdelingen zullen er geen shop in shops zijn te vinden om de afdelingen op een zo conceptueel mogelijke manier neer te zetten. We denken daardoor een rustige, fijne manier van winkelen voor de klant te bieden. Het aantal shop in shops is onderdeel van een lange discussie met de merken, want die willen hun producten op een zo herkenbaar mogelijke manier presenteren.

ZIJN ER VERSCHILLEN TE ZIEN TUSSEN DE VESTIGINGEN? ‘Alle concepten die wij voeren, vind je in al onze winkels. Je moet je voorstellen dat in alle winkels 50% gelijk is en dat 50% afgestemd is op de specifieke klant die er komt. Met fashion zal er een wezenlijk verschil zijn tussen de grote steden en middelgrote steden qua prijs en mode intensiteit. In onze vestigingen in Almere, Amersfoort, Enschede en Zwolle is het publiek qua prijs minder bereid te betalen. Het assortiment zal qua mode-intensiteit meer klassiek zijn.’

IN WELKE MATE ZIJN JULLIE ECHT ONDERSCHIEDEND? ‘Wij moeten bij wijze van spreken elke dag iets anders op de vloer brengen als de klant of de markt daar om vraagt. Dat gaat volgens het aloude principe van de oliebollenkraam. Als je op bepaalde momenten dingen neerzet, moet je het goed doen vanuit het beperkte aantal vierkante meters. Alles wat we doen moet impact hebben.’

IEDEREEN WIL NATUURLIJK WETEN WELKE MERKEN JULLIE GAAN VOEREN. ‘We hebben een internationaal portfolio met alom bekende merken, die vaak in specifieke segmenten marktleider zijn. Ik denk dat de verrassing niet zozeer zit in de producten die we aanbieden, want als ik eerlijk ben kun je onze producten overal krijgen en wanneer je maar wilt. In onze warenhuizen wordt een bekend merk in een omgeving gepresenteerd die anders is dan wat mensen van warenhuizen gewend zijn.’

GAAN JULLIE WEL OF GEEN LUXE MERKEN VOEREN? ‘Waar begint luxe en waar eindigt premium? En wat is voor mensen te duur? Wij hebben een aanbod dat er nog niet is, met een entry prijs, mid prijs en een premium prijs. Dat laatste segment is beter vertegenwoordigd in onze winkels in de grote steden. Ik sluit niet uit dat een groot deel van ons merkportfolio over twee tot drie jaar gewijzigd zal zijn.’

WANNEER IS HUDSON'S BAY NEDERLAND EEN SUCCES? ‘We zijn heel erg bezig een huis te bouwen. Zodra we open gaan voor het publiek hebben we absoluut twee tot drie jaar nodig. Dat geldt ook voor de manier waarop we kijken naar service en omnichannel. We willen heel veel leren van de Nederlandse klant en we hopen een winkel neer te zetten die herkenbaar is en een doelgroep aanspreekt. We hebben wel een omzetbudget staan, maar het kan 20% meer of 20% minder zijn dan we berekend hebben.’

‘IK WIL EEN EUROPESE SPELER WORDEN’



Rogier van Camp,
CEO en grootaandeelhouder
Leapp

Leapp heeft de markt voor betaalbare tweedehands Apple producten opengebroken. Online en via 25 winkels worden in de Benelux in 2017 een paar honderd-duizend producten verkocht tegen een verwachte omzet van €40 miljoen.

Zijn eerste winkel in het bedrijfspand langs de A10 heeft oprichter Rogier van Camp in 2012 zelf in elkaar getimmerd. Een omnichannel merk bouwen was zijn visie vanaf de eerste dag. Het bracht het grote Apple ertoe om Leapp serieus te nemen. ‘Wij zijn 100 procent afhankelijk van het merk, maar we zijn niet afhankelijk van het bedrijf. Wij worden tegenwoordig wel door hen geholpen met voorraden gebruikte producten.’

WAT IS JULLIE MEEST VERKOCHTE PRODUCT? ‘De MacBook. Die wordt bij de meeste bedrijven wel drie jaar gebruikt voordat de grootste waarde is afgeschreven. Wij kopen het product dan terug voor de dagwaarde die het nog heeft. Wij voegen daar onze waarde aan toe door het product te refurbishen, te verpakken en er twee jaar garantie op te geven. Klanten hebben een prijsvoordeel die kan oplopen tot 60 en zelfs 70 procent voor een product die een gegarandeerde kwaliteit heeft als een nieuw product. Daar zit de sweet spot.’

JULLIE MAKEN VAST EEN HOGE BRUTO WINSTMARGE. ‘Onze 25 winkels dragen stuk voor stuk bij aan het rendement. Tegelijkertijd investeren we de winst in het bedrijf door elk jaar 100 procent te groeien in omvang. Dat betekent dat we meer investeren dan dat we met onze winkels terug kunnen verdienen. Voor iedere winkel die we openen, moeten we direct onze voorraad vergroten. Wij zijn onze eigen leverancier en moeten de juiste voorraad op de juiste plek hebben liggen. Wij werken met een dynamische voorraad, zodat wij in alle winkels met een virtual stock werken in de webshop.’

IN DE MEDIA ZEI JE STOER DAT JE IN 2019 €100 MILJOEN OMZET WIL DRAAIEN. ‘Ik wil Apple producten breed bereikbaar maken. Dat is mijn missie. In 2019 willen wij tussen de zestig en zeventig winkels in de Benelux en Duitsland geopend hebben. In Nederland hebben we met de huidige 16 winkels nog ruimte voor drie winkels in Maastricht, Enschede en Leeuwarden. Het heeft geen haast, maar ik zou wel in Amsterdam centrum een flagship store willen openen.’

HOE ZIET JULLIE LOCATIEBELEID ERUIT IN RELATIE TOT FOOTFALL? We zoeken naar A2 of A1 locaties met als voorwaarde dat klanten dichtbij moeten kunnen parkeren. We willen mensen in een straal van 50 kilometer aan een winkel binden. Het voordeel is dat we huur besparen, dat scheelt op jaarbasis al snel een ton in euro’s, die we in lokale marketing kunnen steken. Je krijgt dan wel minder footfall, maar de conversie is hoger. Dat kun je allemaal berekenen. Bij ons komt een klant gemiddeld 2,7 keer per jaar. En we hebben een herhaal-aankoopratio van 44 procent. We weten welke klant de grootste bijdrage levert aan de toevoer van nieuwe klanten, zowel online als fysiek. Onze winkels zijn een portal van de online winkel.’

HOE ZIET DE FINANCIËLE HORIZON ERUIT VOOR LEAPP? ‘Ik heb van mijn eigen geld het eerste jaar gefinancierd en mensen aangenomen. Sinds anderhalf jaar zit er ook private equity in mijn bedrijf vanuit Gilde Investments. Mijn drive is om een Europese speler te worden, waarbij dankzij Leapp een branche van refurbished Apple producten is ontstaan. Een internationaal winkelareaal met een merk is minder makkelijk te kopiëren.’

‘HEMA IS NIET DE GOEDKOOPESTE’



Tjeerd Jegen,
CEO Hema

De Hema bloeit weer. De thuismarkt is bijna op orde. Er openen in 2017 zes winkels in grote Duitse steden. Online en het loyaliteitsprogramma geven een impuls aan de winkels. Ook wordt er een grote slag gemaakt in receptuur en kwaliteit van margemakers food en kleding

Het support office van Hema straalt klant uit. Onder de gedreven leiding van voorman Tjeerd Jegen lijken ook zwarte cijfers eindelijk in zicht te komen. Hij heeft daarvoor een simpele verklaring: ‘We zijn sinds mijn komst met een compleet nieuw team met een creatievere en ondernemende geest aan de slag gegaan.’

HOE MOET IK MIJ DAT VOORSTELLEN? ‘We hebben drie pijlers. De eerste is: investeer in de thuismarkt. Het grootste deel van onze business halen we uit de Benelux met ongeveer 640 winkels. Op winkelniveau draagt elke vestiging gezond bij aan het overall rendement. De winkels die slecht presteren kun je op de vingers van twee handen tellen. De tweede pijler is online. Het is best bijzonder dat een merendeel van de online bestellingen wordt opgehaald in de winkels. De helft van de mensen die een pakje in de winkels ophaalt of ruilt, koopt iets extra’s. De derde pijler is internationale expansie. We zitten nu met Hema in zeven landen. In 2018 willen we zeker gaan uitbreiden. Een Duitstalig gebied als Oostenrijk of Zwitserland zou zeker voor ons interessant zijn.’

WAT ZIJN JULLIE PLANNEN VOOR NEDERLAND? ‘We gaan dit najaar voor onze allergrootste winkels (2000-3000 m², RPB) in Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Amsterdam een compleet nieuw concept brengen. We willen veel meer doen aan personalisering en het opspelen van de belangrijkste afdelingen, zoals kleding en beauty. We gaan meer investeren om het restaurant en het koffie aanbod meer van deze tijd te maken. We halen de foodafdeling naar de voorkant van de winkel.’

WAT IS DE IMPACT VAN HET INTERNATIONALE FORMAT OP DE VESTIGINGEN IN NEDERLAND? ‘We hebben in plaats van diepte de breedte opgezocht. Ook in kleine winkels (300 m², RPB) bieden we straks het hele pakket van de Hema aan, en binnen die breedte maken we keuzes. Wat je ziet bij de testwinkels is dat een kleine winkel transformeert van een boodschappenwinkel naar een winkel om te winkelen. Dat zeggen klanten ook. Met name productgroepen waar de klant meer verwerkt wordt, zoals kleding, seizoen en cadeau artikelen, draaien 20 tot 30% plus in omzet.’

IS HET WAAR DAT ER BIJ DE HEMA WORDT OPGEPRIJSD? ‘Het klopt dat onze marge sterk is verbeterd. Dat heeft drie componenten. We hebben heel erg gefocust op kleding dat veruit de hoogste marge heeft. Tegelijkertijd hebben we bij food bewust gesneden in derving en verliesmakend assortiment en promoties.’

Ten tweede hebben we gefocust op hoe we slimmer konden inkopen. Het derde is de franchise component. We zijn de laatste jaren alleen meer eigen winkels aan het openen en daardoor gaat je marge omhoog.

Als we onze prijzen echt zouden verhogen, hoger dan de klant zou accepteren, zouden we niet beter dan de concurrent groeien. Het afgelopen jaar zijn we elk kwartaal in marktaandeel gegroeid. Onze eigen prijsperceptie is volgens ons panel van duizend klanten significant verbeterd. Wat veel mensen niet beseffen is dat Hema niet ‘goed, leuk en de goedkoopste’ is, maar ‘goed, leuk en niet duur’. Wij focussen heel erg op de kwaliteit en het design. Daar hebben we de afgelopen twee jaar keihard aan gewerkt.’

'IK MIS VERNIEUWING IN DE RETAIL'



Lesley Bamberger,
CEO Kroonenberg Groep

Lesley Bamberger komt zelf uit een retailfamilie. Zijn grootvader was winkelier evenals zijn moeder. Hij werkte ooit bij The Society Shop. 'Ik heb zelf truitjes staan verkopen bij London City Club in Rotterdam. Je moet gevoel hebben bij wat je doet. Je moet smaak hebben en op de details letten. Met beleving maak je het verschil.'

Als eigenaar van Kroonenberg Groep heeft Lesley Bamberger officieel verstand van vastgoed. Op de man af gevraagd blijkt hij een sterke mening te hebben over het retailklimaat in Nederland. 'Op dit moment gebeurt er in de retailmarkt weinig, de horeca en food uitgezonderd. Daar wordt nog gepioneerd met beleving in optima forma. Veel ketens in non-food hebben de laatste jaren moeilijke jaren gehad. Ze hebben daardoor nu weinig reserve om weer te kunnen investeren nu het beter gaat met de economie. Ik denk dat ondernemers te laat hebben gerealiseerd dat je niet in het oude model kunt blijven hangen. Kijk wat je hebt en maak keuzes. In Hoogvliet in Rotterdam hebben echt alle winkelketens gezeten die in Nederland failliet zijn gegaan. In dat winkelcentrum zorgen wij nu voor een stuk reparatie en proberen we winkeliers weer terug het oude centrum in te trekken. Daar maken we ook keuzes. Tegelijkertijd snijden we er vierkante winkelmeters weg, en brengen we er woningen voor in de plaats.'

HET KORTE TERMIJN DENKEN VAN VEEL RETAILERS BAART JOU DUIDELIJK ZORGEN. 'Ik ben niet zozeer negatief gestemd over de ontwikkelingen in Nederland, maar ik vind wel dat we hands-on moeten acteren. In het algemeen mis ik vernieuwing. Er zijn natuurlijk multiformat fashionretailers die regelmatig nieuwe formules lanceren, maar dat zijn vaak afgeleiden van de bestaande business.'

WIE ZIJN LICHTENDE VOORBEELDEN? 'Omoda doet het hartstikke goed, evenals Van den Assem die nu met een schoenenwinkel is geland op het Gelderlandplein. De eigenaren zijn pur sang ondernemers die niet stilstaan maar vernieuwen. Ze zijn bezig met merkbeleving. Roland Kahn is ook iemand die weet hoe je dingen moet aanpakken. Je moet als retailer in staat zijn om de lange termijn te overzien. Een merk bouwen is één, blijven wie je bent is vers twee. Wij blijven als Kroonenberg Groep heel conservatief in onze gedachten waarom we dingen wel en niet doen. We combineren creativiteit en scherp oog voor detail met financiële daadkracht en snelle besluitvaardigheid.'

EEN WINKELCENTRUM BEHEREN EN ONTWIKKELEN IS NET ALS RETAIL EEN VAK. 'Je moet wel weten wat je doet en investeren in wat je hebt. Je moet zeker vandaag veel meer doen om mensen te overtuigen. Wij investeren echt veel geld in ons vastgoed om het op peil te houden. We faciliteren onze huurders door ook veel aan marketing te doen. Wij laden echt een merk en bouwen aan beleving. Dat doen we niet alleen met Gelderlandplein maar ook met ons centrum Westmarket in Osdorp, waar in mei de zesde vestiging van TK Maxx is geopend.'

IEDEREEN WIL TOCH LANDEN IN DE NEDERLANDSE MARKT? HUDSON'S BAY BELOOFT HET WARENHUIS VAN DE TOEKOMST TE BRENGEN. 'Het is fantastisch dat Hudson's Bay die gewenste vernieuwing gaat brengen. We mogen van geluk spreken. Breng een bezoek aan Westfield in Londen en dan zul je zien dat er veel meer monobrands en formules internationaal actief buiten

Nederland zijn dan wij met z'n allen denken. Hoe krijgen we die partijen zover dat ze zich hier gaan vestigen? Er zijn retailers die het organisatorisch lastig vinden om hier één winkel geopend te krijgen. Ik wil er echt alles aan doen om bijvoorbeeld Uniqlo naar Amsterdam te krijgen. Nederland moet dat merk willen hebben. Ze willen alleen naar de beste locatie.'

VASTGOEDEIGENAREN HALEN TOCH ALLES UIT DE KAST OM RETAILERS TE FACILITEREN? 'Het is niet zo makkelijk om ketens te overtuigen van wat je als eigenaar graag wilt dat ze doen. De locatie bepaalt dat. Het was in het begin moeilijk om aan huurders mijn verbouwingsplannen voor Gelderlandplein uit te leggen. Nu is het meer dan een jaar open en krijgen we prijzen. Daardoor ben ik beter in staat om het concept en wat ik graag wil over te brengen. De veranderende omgeving in het winkelcentrum zorgt ervoor dat bestaande huurders zich anders gaan gedragen.'

ER KOMEN NIET ZO MAKKELIJK NIEUWE INTERNATIONALE FORMULES NAAR BUITENVELDERT. 'Ik zie wel nieuwe nicheformules die zich aanmelden. Een tassenzaak, waarvan ik de naam niet kan noemen, heeft getekend voor een huurovereenkomst. Kookwinkelformule Duka is een hartstikke leuk concept waarvan ik blij ben dat ze op Gelderlandplein zijn geland. Die gaan hun concept echt niet over heel Nederland uitrollen. Dat is zorgelijk voor veel kleinere steden die decennialang afhankelijk waren van Nederlandse partijen die landelijk gingen opereren.'

WAAROM MAAK JIJ JE ZORGEN OM DE KLEINERE STEDEN? 'Er zijn kleinere steden in Nederland waar je winkels in hun huidige vorm en omvang niet kunt handhaven. Landelijke retailers dekken dat af met internet. We moeten zeker in de kleine steden geen vierkante meters meer toevoegen. Zorg maar eerst dat alles pico bello loopt. Bundel juist nu het economisch beter gaat, de krachten om te repareren en niet om te vernieuwen. Anders blijft structurele leegstand een groot probleem.'

HOE ZIT HET MET BREDA EN HILVERSUM? 'In Breda en Hilversum zijn we wel in staat geweest het verschil te maken. De Barones is bijna volledig verhuurd. In het Hilvertshof in Hilversum hebben we een grote Primark, H&M en Zara kunnen huisvesten.'

SUCCES KUN JE AFDWINGEN? 'We organiseren het natuurlijk wel en steken er veel energie in. Je moet een stad beter maken met een positieve vibe. Geluk kun je deels afdwingen. Ik probeer zo veel mogelijk uit onze projecten te halen. Kijk nu naar de Kalverpassage. We gaan hier ons eigen toiletconcept starten en dat in meerdere van onze winkelcentra uitrollen. Het heet The Restroom. Onze winkelcentra moeten schoner dan schoon zijn, heler dan heel zijn en veiliger dan veilig zijn. Als ik het prettig vind, zullen andere mensen dat waarschijnlijk ook vinden. Zo zit mijn leven ook in elkaar. Ik houd van grote gebaren en van grote bewegingen. Kleine stapjes zetten heeft geen zin.'