


PLEIDOOI VOOR EEN NIEUWE RETAIL TOEKOMST



Retail staat niet op de drempel van een nieuw tijdperk, we zitten midden in het oog van de storm. De ‘toekomst’ vormt geen bedreiging, maar een perfect alibi om het op alle vlakken beter en vooral anders aan te pakken. Retailers en merken met fysieke en digitale werelden moeten creatief zijn en behendig kunnen manoeuvreren in een dynamisch speelveld waar het eigenbelang steeds meer ondergeschikt raakt aan het groepsbelang. Een toekomstbestendige strategie vereist het aangaan van de verbinding met consumenten, collega-ondernemers en stakeholders in steden. Partijen die uitsluitend de wereld en consumentenmarkt kaalvreten voor het eigenbelang zonder verantwoordelijkheid te nemen, zijn moreel verwerpelijk, kortzichtig en verre van coöperatief.

Het mag duidelijk zijn: de meeste landelijk opererende non-foodretailers hebben te veel fysieke deuren en zitten vast aan huurcontracten. Als je kijkt naar de groei van online, die overigens wel afvlakt, en het feit dat de meeste markten verzadigd zijn, wordt het hoog tijd voor andere keuzes. Dit geldt niet alleen voor Nederlandse ketens. De vanzelfsprekendheid dat de formules van H&M, Inditex, Bestseller, C&A en Primark het gezicht van de hoofdwinkelstraten bepalen, gaat ook voorbij. De groei van foodservice daarentegen heeft nog lang niet zijn piek bereikt. Alle grote en middelgrote supermarktketens hebben een gemakformule ontwikkeld en zijn op zoek naar binnenstedelijke locaties voor een beperkt aantal vierkante meters.

Zo niet in de non-foodretailsector, waar de komende jaren tientallen, zo niet een paar honderd, filialen hun deuren voorgoed zullen sluiten. Deels om plaats te maken voor grotere locaties in de beste steden waar de totale merkbeleving veel beter tot uiting kan komen, maar ook om een betere balans te vinden. Deze kaal-slag heeft natuurlijk grote consequenties voor steden, maar het biedt tegelijkertijd ook een kans voor lokale ondernemers om meer samen te werken met collega-ondernemers om de aantrekkingskracht en verblijfskwaliteit van hun winkelgebieden op peil te houden. Het is te hopen dat gemeentebesturen en vastgoedeigenaren de vinger aan de pols houden en zich niet blindstaren op het verleiden van de grote namen.

CREËER BIJZONDERE MOMENTEN

Het retailspel draait veel meer om het creëren van bijzondere momenten op specifiek daarvoor bestemde plekken. Het uitsluitend openhouden van vestigingen om omzet te halen uit de verkoop van producten is niet langer afdoende. Een

winkel is een platform voor theater: bied de consument een ervaring, wees lokaal relevant en bied specifieke diensten aan in samenwerking met partners. Retailers worden merken en merken worden mediaplatforms. Technologie gaat hieraan bijdragen, ook om het contact tussen de gastheer en gastvrouw met de klant te versterken en het serviceniveau te verhogen. Ultiem hoop je dat het contact leidt tot meer loyaliteit. Dit organiseren is een vak apart. Het is al lastig genoeg om consumenten te overtuigen om vaker dan een paar keer per jaar een meubelstuk, accessoire, apparaat of kledingstuk te laten aanschaffen. Het creëren van een hoge breinpositie blijft enorm belangrijk omdat je anders grote kans hebt om genegeerd te worden.

Het begrip loyaliteit moet volgens Joris Aperghis in de non-foodretail niet verward worden met de aankoopgeschiedenis, omdat het volgens hem in het geval

van kleding niet per se verklarend is voor wat mensen willen. In een interview met *Adformatie* beweerde de eindbaas van WE Fashion onlangs dat zijn bedrijf de input uit het membershipprogramma (3,5 miljoen leden) gebruikt voor *machine learning*. Dat is volgens hem wel ‘meer visie dan realiteit’. ‘Als je net een spijkerbroek hebt gekocht, dan is het interessant om te bedenken wat er bij die broek past en met welke aankomende trends we je kledingkast verder kunnen aanvullen. Dat spel brengt een heel nieuwe dimensie.’ WE Fashion is nog niet zover dat het ‘gepersonaliseerde etalages’ kan aanbieden waarin klanten alleen producten met de grootste conversiekansen zien. Aperghis: ‘We snappen dat dit uiteindelijk wel de heilige graal is, maar door de complexiteit lukt het nog geen enkel mode-merk om dat goed uit te voeren.’

SPREEK DE JUISTE TAAL

De eerlijkheid van Aperghis is verfris-



send, want de meeste bestuurders en ondernemers durven zich niet kwetsbaar op te stellen en hun dilemma's te delen. Wat mij in dat kader als optimist altijd verwondert, is de scepsis over de trends, ondanks dat heel wat managers congressen aflopen waar inzichten worden gedeeld over wat de toekomst in petto heeft. Op een recent event vroeg Jan-Willem Dockheer, managing director AH to go, aan een zaal vol professionals in hoeverre hun beeld van technologie in een jaar tijd was veranderd. Niemand stak z'n vinger op. Dit zegt heel veel over het gebrek aan absorptie- en wellicht inlevingsvermogen. Dat kan ermee te maken hebben dat de koplopers en toekomstprofeten te weinig handelingsperspectief bieden waardoor partijen zich niet aangesproken voelen om (anders) te handelen. Het maakt kennelijk niet zo veel uit hoeveel feiten je deelt met de markt over wat retailers met behulp van technologie kunnen verbeteren, er blijft slechts een fractie hangen. Deze tijd vraagt dus om mensen die in staat zijn het gevoel van urgentie over te brengen door de taal te gebruiken die retailers begrijpen. Het is bijna een cliché, maar de kunst om de vernieuwing te realiseren, wordt steeds vaker beoefend door outsiders zonder bagage.

Het komt voor dat er simpelweg sprake is van domme arrogantie of een stuitend gebrek aan realiteitszin. Op

het Anton Dreesmann Congres in januari straalde het publiek (bijna allemaal mannen van middelbare leeftijd) qua houding en gedrag niet uit dat het de urgentie die Frank Quix probeerde over te brengen, voelde. Er was zelfs een ondernemer/eigenaar die het presteerde te verklaren dat hij zijn eigen succes ten opzichte van een collega-retailer nog altijd afmat aan het formaat van de auto waarin hij reed. Mijn oren klapperden van ongelof. Van welke planeet kwam deze man?

DE SLEUTEL IS CREATIVITEIT

Natuurlijk draait het retailspel, zoals het door de meeste partijen wordt beoefend nog steeds om de kassa van morgen en het anticiperen op kortetermijnkansen. De huidige generatie retailers, die met veel of weinig kleerscheuren de crisis heeft doorstaan, dankt haar succes aan boerenslimheid en het gretig draaien aan de actieknoppen om de pavloreactie van de gemiddelde consument op te wekken. Zeker als het weer buiten tegenzit, zoals de eerste vier maanden van 2018 het geval was na een warm najaar. Dan is het enige lichtpuntje vaak Black Friday en de aansluitende feestdagen. Pure armoede, terwijl je ook met rijke fantasie en spraakmakende innovaties in positieve zin kunt opvallen. Wat vaak wordt beloofd bij organisaties is dat managers bij tegenval-

lende omzetprognoses vooral focussen op hun winst-en-verliesrekening, in plaats van vast te houden aan de visie en strategie. Duikgedrag wordt ongestraft geaccepteerd, en het experiment wordt niet van harte aangemoedigd.

Deze tijd vraagt om andersoortig gedrag en extreme wendbaarheid in handelen. Het gaat dus niet om functionele verbeteringen of kleine stapjes maken. Disruptieve innovatie is niet alleen voorbehouden aan de Amazons van deze wereld en het heeft ook niet alleen met technologie te maken. Agile werken is niet alleen een term die we associëren met platforms. Iedereen moet flexibel denken en behendig zijn. Iedereen kan vandaag het roer omgooien. Het komt erop neer dat de meeste mensen het moeilijk vinden om de impact van hun beslissingen op het consumentengedrag te voorspellen en intelligent te anticiperen. Voorlopers die wel in staat zijn om in hun markt verder te springen dan hun stok lang is, zoeken de pijngrens op om hun eigen toekomst te creëren. ‘Start with the end in mind’, zo omschreef managementgoeroe Stephen Covey altijd een van de zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Dat is absoluut het geval, maar zonder een gezonde dosis fantasie is het lastig om de weg naar het einddoel uit te stippen. Je moet hardop durven dromen om op de beste ideeën te komen. Zoals Walt Disney ooit zei: ‘If you can dream it, you can do it.’ Met andere woorden, retailers hebben meer creatieve geesten nodig die op interactieve wijze en over disciplines heen verkennen welke ingrediënten het best passen om als bedrijf meer toekomstbestendig te worden. Creativiteit kun je alleen maar borgen als bedrijven echt werk maken van hun belofte om diversiteit van teams te vergroten. ●

Appie Tomorrow

In opdracht van Albert Heijn heeft Rupert een toekomstverkenning geschreven over de ontwikkeling van food en foodretail op weg naar 2025. Het boek *Appie Tomorrow – Alle ingrediënten voor een beter leven in 2025* is sinds 14 mei te koop online en offline bij de boekhandels. Het boek bevat talloze interviews met insiders en relaties van Albert Heijn. *Appie Tomorrow* is de weerslag van een zoektocht naar de betekenis van de retailwereld van morgen.

Gheel in stijl ontvangt de oprichter en mede-eigenaar in zijn flagshipstore op het Hembrugterrein in Zaandam. Geert-Jan Smits werd verliefd op het tachtig jaar oude rijksmonument dat dienst deed als werkplaats voor grote vuurwapens. In de Affuithal, 2050 m2 groot en 10 meter hoog zit de woonwinkel, café, kantoor en magazijn. 'Je komt niet naar Flinders voor de beleving. Voor ons is toegankelijkheid de essentie van ons concept. Het is fijn als het rommelig is.'

IN BELGIË EN DUITSLAND ZIJN JULLIE NOG ALLEEN ONLINE ACTIEF. WIL JE DAAR OOK FYSIEK AANWEZIG ZIJN? We willen ons in België met name op de projectenmarkt richten. We zoeken een coworking space in Antwerpen waarvan wij de centrale ruimte met merken van Flinders gaan inrichten. Uiteindelijk zal Duitsland onze grootste markt worden. We doen nu al €2 miljoen omzet. Als we €5 miljoen draaien gaan we iets fysieks doen waardoor we aandacht krijgen.

JIJ HEBT JARENLANG EEN INTERNETADVIESBUREAU GEHAD. WAAROM WONEN? 'Ik had in 2010 helemaal niets met meubels, ik had nooit een winkel gehad, laat staan een logistiek bedrijf gerund. Ik zag gewoon dat er geen online initiatief was in het luxe woonsegment. Het mooie van een Vitra stoel is dat de kwaliteit ook na meer dan 50 jaar onomstreden is, en dat de prijs overal hetzelfde is. Bij een reguliere woonwinkel bedraagt de levertijd van simpele plastic stoeltjes soms wel zes tot acht weken. Wij zijn de eerste partij geweest die het model omgooide tot een voorraadmodel voor de snellopers: vandaag besteld, morgen in huis. Op basis van data-analyses weten we precies welke kleurencombinaties en artikelen het beste lopen.'

BIJ DE START VAN FLINDERS HEB JE DUS EEN ENORME GOK GENOMEN? 'Ik heb zelf €1 miljoen euro in Flinders gestopt en mijn huis verkocht. De eerste drie jaar waren heel spannend. Er gingen tonnen uit en iedereen zei

dat ik er mee moest stoppen. Geen bank wilde geld aan mij lenen. Ik heb zelf de pakketjes staan inpakken en naar PostNL gebracht. Mijn compagnon Oscar Diele is er pas in 2014 bij gekomen. Hij weet alles van klantlogistiek en online marketing. Ik doe vooral de aanbodkant, het merk en de winkels.'

ZITTEN JULLIE STRAKS BIJ DE WINNAARS WANNEER OM JE HEEN DE WOONWINKELS BIJ BOSJES OMVALLEN? 'Er blijven in Europa maar drie partijen over die het voorraadmodel kunnen volhouden. We hebben wel cashflow nodig om te investeren. Nu hebben we een klein stukje bancair en venture capital van RTL Ventures. We willen eigenlijk ook deels voorraadfinanciering gaan doen. Wij hebben in ons distributiecentrum voor €3 miljoen aan voorraad staan, en voor zes ton hier in de winkel. Het loopt qua omloopsnelheid misschien niet snel, maar het mooie van het ecommerce model is dat bijna alles via iDeal wordt afgerekend. Je krijgt daardoor je geld al voor levering van de bestelling. Wij betalen op onze beurt leveranciers na 30 of 60 dagen. Een ander voordeel is dat wij geen concurrentie op prijs hebben en vanwege de selectieve distributie hebben wij ook geen last van online marktplaatsen zoals Amazon en Bol.com die veel kapot maken. Wat onze business lastig maakt is dat het verzenden van meubilair veel volumewerk is.'

JE CLAIMT ONLINE JAARLIJKS 10 MILJOEN BEZOEKERS TE HEBBEN DIE ZICH ORIËTEREN. 'Er is bijna geen design woonwinkel die online zoveel traffic heeft en 100.000 orders per jaar doet. We halen in 2018 een omzet van €20 miljoen. Online kopen mensen voor gemiddeld €250 euro per bestelling, afhankelijk van of je wel of niet retourneren meeneemt in de berekening. In onze winkel op het Hembrugterrein kopen klanten voor gemiddeld €7000. Dat klinkt mooi, maar loyaliteit en personalisatie is moeilijk in de woonbranche. Ik wil dat mensen een fan van Flinders worden en ons merk aanbevelen. We overwegen een abonnementsmodel met stylingpakketten te introduceren: twee keer per jaar



Geert-Jan Smits,
CEO Flinders

TOP-5 winkelgebieden in Nederland

- > Zalando
- > Coolblue
- > De Negen Straatjes in Amsterdam
- > Het stadsdeel Wyck in Maastricht
- > Het centrum van Deventer

met een plaid en een vaasje. We doen al tweedehands merkartikelen en we gaan ook refurbished artikelen verkopen.'

WAT IS HET CONVERSIEPERCENTAGE? 'Weinig! Het duurt in de woonmarkt gemiddeld zes weken van oriëntatie tot aankoop. Onze gemiddelde online conversie bedraagt iets van één procent, maar dat zegt niet zo veel. Mobiele conversie is veel lager, desktop is weer hoger. De conversie verschilt per dag, periode van het jaar en per device. We verkopen steeds meer via chat.'

Iedereen verkoopt Vitra. Wat is je positie als retailer? 'Vitra verkoopt al rechtstreeks aan de consument. Het is in ons segment minder interessant om een multibrand-retailer te zijn, want je kunt je moeilijk onderscheiden. Gelukkig hebben we al avond- en weekendlevering, same day delivery, dag-tijdvak levering en een installatieservice. We gaan vloeren leggen, verven en monteren bij de mensen thuis. Met service kunnen we ons wel onderscheiden. Ik geloof ook in interieuradvies aan huis. Dan zie je de ruimte en bouw je veel meer een relatie met de klant op. Misschien gaan we wel een bus beschilderen met 'Interieuradvies by Flinders' met drie hippe interieurstylistes, grote schermen en augmented reality-brillen.'

LAAT JIJ JE INSPIREREN DOOR MADE.COM DIE ALLEEN EEN EIGEN MERK VOEREN? 'Ik vind het mooiste om nieuwe dingen te leren. Het businessmodel van Made.com

is slimmer, maar zij verkopen geen merkartikelen. We gaan natuurlijk ook een eigen merk verkopen of gelimiteerde Flinders-edities met merken ontwikkelen. Dat is de enige manier om uit het margespel te komen. We moeten eerst harder werken aan ons merk en de merkvoorkeur vergroten. We zijn met RTL aan het kijken of we een programma kunnen maken. We hebben al ons eerste eigen product met een gordijnproducent: Flinders by BC. We gaan ook keukens, serres en sauna's doen. We kijken niet zozeer naar omzet, maar naar merkbekendheid. Daarom zitten we ook op tv. Je moet uiteindelijk die Vitra stoel bij Flinders willen kopen omdat wij altijd onze afspraken na komen. Wij gedragen ons net als Coolblue.'

OVERWEEG JE IN NEDERLAND NOG MEER WINKELS TE OPENEN? 'Je kunt je afvragen of consumenten wel een woonwinkel willen bezoeken of gewoon een advies willen hebben. We willen niet alleen een lamp van €700 euro verkopen, maar die ook voor je ophangen. Daar zit de vraag en dat wordt onderscheidend. Je komt niet bij Flinders voor alleen de beleving. Als mensen onze winkel van 1000m2 bezoeken, reageren ze soms wat teleurgesteld: 'Is dit alles?' Een kleiner concept werkt dan niet.'

EN SHOP-IN-SHOP BIJ WARENHUIZEN? 'De Bijenkorf is een aantal jaren geleden gestopt met de verkoop van meubels en verlichting. Hierin zagen wij een kans en sindsdien verkopen we voor het warenhuis online alle meubels en verlichting.' ●

'WE VERKOPEN MOOIE SPULLEN VOOR IEDEREEN'

Flinders heeft in 2017 een omzet van €15 miljoen gerealiseerd, een stijging van 39 procent. Dit jaar wordt het online assortiment van 20.000 merkartikelen fors uitgebreid. Geert-Jan Smits praat over de eeuwige disbalans van zijn woonconcept aan de bovenkant van de markt. 'We verkopen hartstikke duur designmeubilair, maar we willen ook de massa bedienen. Door het effect van onze tv-commercials bij RTL zijn we wat instapmerken aan het toevoegen.'

De showroom annex kantoor vlakbij de Schinkelrivier in Amsterdam-Zuid is tot in de puntjes verzorgd. In de wereld van LaDress wordt niets aan het toeval overgelaten. Op de begane grond is het distributiecentrum gevestigd. Op de eerste etage zit naast backoffice, marketing, sales ook productie en development. Achterin zitten twee glazen ruimtes voor de directie. Zakelijk directeur Pieter de Ridder zwaait vanachter zijn werktafel, terwijl Simone van Trojen water inschenkt. Op tafel staat een prachtige bos bloemen in naast een grote stapel kaarten. Klaar om door de ceo persoonlijk van een boodschap te worden voorzien. 'Ik geloof erin dat het fijn is om te laten zien dat we niet alleen super technisch zijn, maar ook super persoonlijk. Als wij een pakketje aan trouwe klanten sturen, zit er een handgeschreven kaartje van mij bij. Die schrijf ik met de tekst "With love, Simone."'

HOEVER GA JE MET PERSONALISATIE? 'Alles kan en alles is mogelijk. We denken mee met de klant. Als we fouten maken, lossen we die op. We hebben wel eens op kerstavond bij iemand thuis een jurkje afgeleverd. Omdat het kan. Dat maakt wat wij doen echt. We geloven in wat wij laten zien. Zo draag ik zelf alleen maar LaDress.'

WAT BETEKENT LOYALITEIT VOOR JOUW FASHIONMERK? 'Loyaliteit willen wij continu verdiepen en verbreden. Vanaf vijf jurkjes ben je "gold member" en krijg je bepaalde privileges. Je wordt dan uitgenodigd voor events en kunt punten sparen. Dit zijn zegels die je in een boekje kunt plakken. We verbinden in alles wat we doen de digitale wereld met de analoge wereld. Vanaf 25 jurkjes ben je "diamond member". Dan ontvang je een 06 nummer wat je 24 uur per dag mag bellen. We proberen te voelen hoe ver we kunnen gaan. In 2017 draaiden we zo'n goed seizoen dat we op een gegeven ogenblik problemen

kregen met voorraden en levertijden. Je moet dan eerlijk zijn en het echt goed maken. Dat is de kunst. Daar kan ik echt wakker van liggen. Mijn grootste motivatie haal ik uit mijn de klanten en mijn team met heerlijke, talentvolle mensen. Ik word gelukkig van alle intermenselijke contacten. Dat is de reden dat we LaDress dat menselijke laagje geven met het leven erom heen. Ik vind dat je trots moet zijn op het vrouw zijn en op elkaar. Het maakt niet uit wat je doet en wie je bent. Het gaat om een gewoon leven met z'n voors en tegens, wat ook voor mij geldt. Die boodschap hebben we op alle deuren geplakt van onze winkels.'

JIJ WORDT DOOR VEEL VROUWEN GEZIEN ALS EEN STIJL-ICOON. 'Oh. Dat is lief van je dat je het zegt.'

DOOR WIE LAAT JIJ JE INSPIREREN? 'Door mijn vriendinnen en mijn moeder. Ik kijk naar ze en voel hoe op onze collectie wordt gereageerd. Het leukste aan mijn beroep is de inspiratie overal om mij heen is te vinden.'

IN HOEVERRE IS LADRESS NA 12 JAAR NOG AFHANKELIJK VAN SIMONE VAN TROJEN? 'LaDress is allang niet meer ik, het is wij. We hebben een geweldig team. Dat is het leuke van groeien dat je in het team kunt investeren. Super dedicated en met elkaar. Heel erg leuk. Ik werk wel iedere dag, ook als ik met vakantie of op reis ben. Dat is ondernemen maar ik vind dat heel erg leuk.'

HET KLINT ALS DE ROMANTISCHE VERSIE; GROEIEN GAAT ALTIJD GEPAARD MET PIJN EN ONZEKERHEID. 'Groeien is af en toe heel moeilijk. Voor het bedrijfsmodel dat wij hebben met direct to consumer en alles uit voorraad, moet je snel kunnen schakelen. Het principe is vandaag besteld, morgen in huis. We hebben nu een paar honderd items op de webshop staan en wij hebben twee

TOP-5 winkelgebieden in Nederland

- > De Negen Straatjes, Amsterdam
- > Cornelis Schuytstraat, Amsterdam
- > Noordeinde, Den Haag
- > De Meent, Rotterdam
- > Het centrum van Maastricht
- > Het centrum van Utrecht

Simone van Trojen,
CEO LaDress by
Simone



'ONS PLAN IS ALTIJD IN BEWEGING'

Het succes van LaDress kent een sterk fundament. Oprichtster Simone van Trojen laat niets aan het toeval over maar onderneemt wel op gevoel. Die unieke combinatie brengt haar bedrijf in 2018 een omzet van €20 miljoen. Het fashionlabel maakt zich op om meer boetieks in het buitenland uit te rollen. 'De grootste uitdaging is om de goede stappen richting het buitenland te maken. Online zien we waar we kunnen gaan zitten. We bezoeken alle locaties zelf. Ik ga heel erg af op ons gevoel en kijk of dat gevoed wordt door feiten.'

introductions per week. We zijn ambitieus, we willen het merk verdiepen en verbreden. Dan is het belangrijk om aan enerzijds te ondernemen door af en toe ervoor te gaan, en anderzijds in te calculeren wat het potentiële risico is. Toen we begonnen in 2006 was het team heel klein; de eerste twee jaar deed ik de webshop vanuit huis en later vanuit een souterrain dat we van vrienden huurden. Het was overzichtelijk.

In 2012 moest ik investeren in het team, de website, het voorraadbeheer en de financiën. Dat was financieel een moeilijk jaar. Opeens dreigde ik een stukje van de controle te verliezen, zo voelde dat voor mij. In overleg met een adviseur nam ik de beslissing om de verantwoordelijkheden uit elkaar te halen en een raad van advies samen te stellen met professionals die mij bijstaan. Ik ben sinds 2012 alleen ceo van het bedrijf en concentreer mij op de voorkant: het design, de ontwikkeling van de collectie, branding en marketing. De achterkant en financiën doet Pieter de Ridder. Met zijn komst in mei 2016 hebben we een plan gemaakt voor

de komende vier jaar. Ik ben LaDress begonnen vanuit mijn gevoel en behoefte. Die drive proberen we vast te houden, want intuïtie is leidend. We bevestigen het met data om het aanbod beter af te stemmen op onze potentiële klanten. De strategie is de website, de reizende pop-up en onze eigen winkels. We maken allemaal gebruik van één voorraad. Het plan is altijd in beweging, want ik geloof er juist in om onverwachte dingen te kunnen doen. We letten wel op de omzet en op wat er onderaan de streep overblijft. We hebben nu de flexibiliteit om af en toe af te wijken van het plan vanuit voortschrijdend inzicht.'

GELDT DAT VOOR JE BESLISSING OM OPNIEUW MET DE BIJENKORF SAMEN TE GAAN WERKEN? Ja, dat is zo. Met de Bijenkorf is er sprake van een andere heart beat dan LaDress. We hebben nu een goede manier afgesproken om weer via de warenhuizen te gaan verkopen. We zijn vanaf eind april met een select deel van de collectie begonnen met verschillende prijspunten.' ●

In Alkmaar is sinds een jaar de eerste Upstore in een loods te vinden. De slogan luidt: De markt-plaats voor producten met een verhaal. Initiatiefnemer is New Horizon Social Impact, onderdeel van New Horizon, een bedrijf met €80 miljoen aan opdrachten in portefeuille om panden te slopen. De grondstoffen en materialen die bruikbaar zijn, worden niet weggegooid maar doorverkocht. New Horizon is ook initiatiefnemer van het Urban Mining Collective met gevestigde namen uit de bouwwereld die zowel nieuwe als gebruikte (hybride) materialen leveren aan hun klanten. Directeur Harry Wesseling wil in Nederland een coöperatie van Upstores starten, dat met eigen kapitaal wordt gefinancierd. 'Het is onze ambitie om aan zoveel mogelijk consumenten uit te leggen wat wij bedoelen met circulaire economie. Dat kunnen ook shop-in-shop concepten zijn in bouwmarkten. We zijn daarover in gesprek met een grote keten.'

WAAROM BEN JE HIER MEE BEGONNEN? 'Ik ben van huis uit bedrijfseconoom en ondernemer. In het verleden heb ik twintig kringloopwinkels opgezet. Het motto van mijn compagnon Michel Baars van New Horizon is: "Baat het niet, dan gaat 't niet." Ik omarm dat van harte. Als we de economie echt willen veranderen van lineair naar circulair, moeten we laten zien dat er een businessmodel is dat niet bestaat bij gratie van subsidies en goedkope handjes. We zijn een bedrijf dat waarde creëert. We moeten al in beeld zijn voordat materialen benoemd zijn tot afval en in containers verdwijnen.'

In Hoofddorp gaan we een pand slopen dat ingericht was voor een hogeschool die op het laatste moment zich realiseerde dat het pand toch te klein was. Er staan daar nu compleet nieuw gebouwde balies in plastic, die nooit gebruikt zijn. Niet normaal. We verkopen die balies bij een Upstore als kant en klare goederen.

DE TWEEDE UPSTORE STAAT SINDS MEI IN ROTTERDAM IJSELMONDE. WAAROM DIE LOCATIEKEUZE? De Upstore is daar gerealiseerd met Woonbron. New Horizon Social Impact voert voor deze woningcorporatie de social returnverplichting uit, waarbij vijf procent van de bouw- of loonsom wordt besteed aan het herintreden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Woonbron is onze opdrachtgever voor al haar aannemers. Bij een van die projecten, een woontoren, kunnen we een Upstore beginnen waarbij we mensen uit de buurt betrekken. Op de eerste verdieping zitten winkelfuncties en daar staan ruimtes leeg die niet interessant zijn. De 600 m2 leegstand vullen wij in met een winkel. Wij proberen om alle materiaalstromen die uit de wijk komen van slooppanden met zo min mogelijk CO2 voetafdruk in de winkel te verkopen.'

CONSUMENTEN KUNNEN OOK VIA EEN UPSTORE IN CONSIGNATIE BRUIKBARE SPULLEN LATEN DOORVERKOPEN.

'Het gekke is dat de consignatieverkoop door particulieren we eigenlijk als model niet kennen in Nederland, terwijl het in Frankrijk heel gewoon is. Ik merk dat mensen het heel leuk vinden op bij onze Upstore te komen kijken. Het zijn vaak gelijkgestemde mensen die niet alleen komen kijken naar wat ze op Marktplaats hebben gezien, we verkopen ook diensten aan particulieren.'

WE KENNEN TOCH AL MARKTPLAATS IN NEDERLAND? 'Veel mensen hebben geen goed gevoel bij Marktplaats, ook vanwege de fraudegevoeligheid. Voor mensen die een artikel willen verkopen dat echt iets waard is, is Marktplaats niet genoeg. Ik geloof heel erg in de verbinding tussen offline en online. UpStore moet een offline plek worden waarbij we ook online verkoop inzetten. Dat is in instantie nog onze pagina op



Harry Wesseling, directeur New Horizon Social Impact

TOP-5 winkelgebieden in Nederland

- > Het centrum van Haarlem
- > Folkingestraat in Groningen
- > Dapperbuurt in Amsterdam
- > De Markthal in Rotterdam
- > Winkelcentrum Middenwaard in Heerhugowaard

Marktplaats, maar over niet al te lange tijd starten we een eigen webshop.'

UPSTORE POSITIONEREN JULLIE ALS EEN DIENSTVERLENER EN NIET ALS HANDELAAR. 'Dat klopt. Wij verhuren onze eigen auto via Snappcar, maar als iemand z'n eigen auto via Snappcar wil verhuren, kan dat ook. De sleutels lever je bij ons in en wij handelen het verder af. Dat is wat we voor mensen doen. We kopen niet in, maar zijn regisseur. Dat is ook wat New Horizon wil zijn: een aannemer zonder aanhangwagens en zonder containers.'

GAAN WE PEERBY, HET HIPPE ONLINE UITLEENPLATFORM VOOR SPULLEN, OOK BIJ UPSTORE ZIEN? 'Peerby vind ik een heel goed idee, maar het stuit op praktische bezwaren en niemand verdient nog geld. Ze hebben behoefte aan een outlet met een naam op de gevel zodat ze het verdienmodel rond kunnen breien. Het kost mij niks om hier in de winkel een balie voor Peerby te maken waar een consument zijn gereedschap naar toe kan brengen als de buurman uit de wijk het wil lenen. We rekenen €1,- voor de administratieve afwikkeling en 50 eurocent is voor de uitlener. Dat is wel een verdienmodel.'

KOMT ER OOK EEN UPSTORE IN AMSTERDAM? 'In Amsterdam Zuidoost beginnen we waarschijnlijk in

juni in een pand naast IKEA dat we in 2020 gaan slopen. Alles wat bruikbaar is, gaan we op de begane grond verkopen in een Upstore, naast de normale consignatieverkoop en bouwstromen van New Horizon. We hebben IKEA voorgesteld om ook hun koopjeshoek erbij te doen zodat zij meer winkelruimte beschikbaar krijgen. Dat is goed gevallen!'

KUNNEN ONDERNEMERS DIE DE NAAM 'UPSTORE' WILLEN GEBRUIKEN ZICH AANMELDEN? 'Ja. Er is bijvoorbeeld in Heteren een ondernemer die graag onze naam op zijn gevel wil plakken. Mijn ideaal is dat we samenwerken met ondernemers. Zij moeten het netwerk opbouwen en het geld verdienen. Wij faciliteren ondernemers in een coöperatie en zij kunnen diensten bij ons afnemen en zaken laten organiseren. Ik geloof heel erg in samenwerking.'

WAARDOOR LAAT JIJ JE INSPIREREN? 'Ik kom als 56-jarige nog uit de tijd van de demonstraties tegen de kruisraketten. ik heb twintig jaar lang een re-integratiebedrijf gehad en mensen uit onderkant samenleving geholpen. ik vind het als bedrijfseconoom ook leuk om ondernemende bedrijfsconcepten te verzinnen. Ik vind dat we met z'n allen onze best moeten doen om de wereld een beetje beter te maken. Dat is mijn inspiratie.' ●

'UPSTORE STIMULEERT DE CIRCULAIRE ECONOMIE'

Upstore is een nieuw retailplatform voor verkoop van producten, bouwmaterialen en deeldiensten. Ook het houten meubilair dat wordt gemaakt in het 5050 Workcenter van Leger des Heils, wordt hier verkocht. Achter het concept zit een ervaren ondernemer die in 2018 acht tot tien vestigingen in heel Nederland wil openen. Harry Wesseling: 'Wij positioneren ons als een bedrijf dat waardevolle spullen verkoopt en materialen waar we weer waarde aan toevoegen. Wij doen het op een bedrijfseconomische manier, anders is het niet duurzaam.'

De geschoolde 'hotello' is terug bij zijn oude liefde: de wereld van foodretail die hij in de jaren negentig bij Makro en Etos zo goed leerde kennen. Na de deconfiture met V&D nam John van der Ent bij SPAR Holding het stokje over van zijn oude Ahold-maatje Sjaak Kranendonk, waar op het hoofdkantoor in Waalwijk 170 mensen werken. Met zijn kenmerkende enthousiasme is hij in januari aan de slag gegaan. 'De inspiratie blijft voor mij de consument van vandaag in alle facetten. Ik heb bij SPAR nog nooit zoveel verschillende consumenten ontmoet: van studenten op universiteiten, campinggasten, mensen uit een dorp, jonge mensen in stadscentra tot aan automobilisten op benzinstations.'

WAT IS JE OPGEVALLEN IN JE EERSTE VIJF MAANDEN? 'Je ziet echt dat SPAR ontluikt en dat mensen op het kantoor en in de winkels vaak verrast en verbaasd zijn over het succes dat ze bereiken door keihard te werken. Het is dit jaar een kwestie van gezonde groei managen en de logistiek op orde houden. Ik moet de snelle groei begeleiden en behapbaar houden. Er zijn weinig partijen in Nederland die wekelijks gemiddeld 2,5 winkels openen. De uitdaging is om goede ondernemers voor franchise te vinden. Je ziet wel dat goede nieuws vooruit snelt en dat mensen hun vinger opsteken. Vroeger moest je echt werven en overtuigen. Je kan vandaag een hele mooie boterham verdienen met SPAR op de gevel. Dat komt ook door alles wat SPAR Holding om de winkel heen heeft georganiseerd met opleidingen en begeleiding van de ondernemer. We denken zeker dat ondernemers met het SPAR City concept meer winkels kunnen gaan besturen.'

WAT IS JE BELANGRIJKSTE UITDAGING? 'We openen dit jaar samen met EG Group honderd SPAR express winkels bij Texaco pompen in Nederland. In 2019 openen we er nog minstens dertig. We zien nu al een substantiële omzetgroei op het moment dat SPAR een winkeltje in een pompstation overneemt. Met deze explosie is één van de belangrijkste focuspunten dat je alles up to date houdt. De lenigheid van onze organisatie is één van onze unieke krachten. Je moet wel een organisatie hebben die voldoende slagvaardig is; zeker als het gaat om concepten testen en een go to market strategie wil je inspelen op het snel veranderende consumentengedrag. Onze ondernemers staan midden in hun business en geven heel direct richting aan hun succes.'

IK HOOR JE NIET PRATEN OVER ONLINE? 'Online kun je het volledige assortiment bestellen. We zijn de enige die in heel Nederland, dus ook op de Waddeneilanden, kunnen bezorgen. Er is nooit discussie met de ondernemer over van wie het geld is, want zij leveren de bestelling bij de klant aan huis in zijn postcodegebied. Je kunt ook voor het hele kantoor broodjes online bestellen.'

We maken daarnaast steeds meer gebruik van digitalisering en data. Bij Samsung Business Solutions ben ik nog steeds commissaris dus ik zit bovenop de kennis. We kijken op dit moment naar het ontwikkelen van een verrassende oplossing om ook volgend jaar al die bestellingen op tijd bezorgd te krijgen. We werken nu aan de introductie van een nieuw ERP softwaresysteem voor de winkels en webwinkel.'

TOP-5 winkelgebieden in Nederland

- > Gelderlandplein in Amsterdam
- > Leidsche Rijn in Utrecht
- > Hoog Catharijne in Utrecht
- > Station Arnhem Centraal
- > Het centrum van Haarlem

John van der Ent,
algemeen directeur
SPAR Holding



'DE GROOTSTE UITDAGING IS GOEDE ONDERNEMERS VINDEN'

De stille kracht in de Nederlandse foodretail is misschien wel SPAR, eigendom van PLUS, Sligro en de SPAR-ondernemers. Van lelijk eendje met een verouderd merkimago is de franchiseorganisatie in negen jaar tijd uitgegroeid tot een bloeiende multiformat retailer. Een voorbeeld voor moederorganisatie SPAR International die in 44 landen actief is en wereldwijd tot de top-12 foodretailers behoort. De nieuwe topman John van der Ent laat zich niet leiden door het marktaandeel van 1,3 procent. 'Ik denk dat wij op dit moment in termen van omzet de snelst groeiende retailketen van Nederland zijn.'

WAT ZIJN DE BELANGRIJKE PIJLERS VAN SPAR IN NEDERLAND?

De buurtwinkels en convenience. Wij onderscheiden daarbij gemak in shoppen en gemak in het assortiment. Dat laatste appelleert aan de buurtwinkels, die in termen van volume onze bread and butter zijn. We zijn nog steeds bezig met panden te acquireren waar we op 500 tot 700 m2 een goede propositie neer kunnen zetten. De tweede burgemeester van het dorp is meestal een SPAR ondernemer die ook andere services zal gaan toevoegen. De kern zal altijd food blijven. Het gemak in service ga je merken aan ons format SPAR City met winkels van 200 tot 400 m2 op aanlooplocaties richting A1 locaties in steden. Portefeuille-eigenaren van vastgoed vragen aan ons of ze het CITY concept mogen krijgen. SPAR Holding is over het grootste gedeelte van het vastgoed de huurder. Wij garanderen de huur en zorgen voor de ondernemer. We moeten de komende anderhalf jaar groeien naar 100 SPAR City vestigingen in buurten waar veel loopbewegingen zijn en je mensen vindt met dubbele inkomens. Die kijken niet naar een ongezonde convenience wat betreft drinken en eten, maar naar een gezond alternatief zoals veel groente, verantwoord vlees, smoothies en juices.

DE STRIJD OM GEMAKSCONCEPTEN IS GROOT IN STEDEN. HOE ONDERSCHIEDT JE JE DAN NOG?

Onze directe concurrenten zijn niet alleen Jumbo City of AH to go, maar ook goede foodconcepten als SLA en Stach. Het gaat om het eetmoment. Het draait bij ons om de vraag: Wil je het hier eten of wil het mee naar huis nemen? We focussen steeds op het eetmoment van de dag: ontbijt, lunch en diner. Daarin brengen we dagelijks assortimentswisselingen. Ik ben een groot believer van hoe Nederland gaat eten. Ik denk dat SPAR goed gepositioneerd is om direct eten op de kaart te zetten.'

GAAN JULLIE ZELF EEN FOODSERVICETAK ONTWIKKELEN?

'Ik kijk niet alleen naar de supermarkten, maar ook in de foodservice naar de omzetten van La Place en McDonald's. Die partijen zijn ook concurrenten. De keus is aan de consument. Het tempo ligt op dit moment zo hoog dat je niet foodservice per se zelf kan aanleren. Ik ben natuurlijk in mijn vorige baan als topman van V&D degene geweest die La Place aan Jumbo heeft verkocht. Ik ben heel erg voor partnerships in foodservice, want we moeten geen organisatie met een waterhoofd creëren. Daar heb ik er in mijn carrière al genoeg van gezien.' ●

De koffiebranderij en theepakkerij van Simon Lévelt bevindt zich alweer jaren op een industrieterrein in Haarlem. De Amsterdamse wortels komen terug in het prachtige kunstwerk van Joost Swarte op het magazijn, waarin het correcte oprichtingsjaartal 1826 is verwerkt. Codirecteur Mikkel Levelt is de rust zelve terwijl ze de thee inschenkt. Schijn bedriegt want er is veel wat haar bezig houdt, waaronder de investering in een nieuwe koffiebrander, een nieuwe verpakingslijn, een nieuw kassasysteem en er is ook nog een directiewissel gaande. 'Bert Jongmsma volgt mijn codirecteur Rob Sikkema vanaf 1 september 2018 op. Bert neemt nu al taken van Rob en mij over, waardoor ik van Rob weer taken over kan nemen. De laatste jaren stuurde ik de winkels, marketing en verkoop aan en deed Rob de financiën, inkoop en operatie. Ik ga met een frisse blik op zaken de aansturing van de productie en het magazijn verzorgen.'

JULLIE BOUWEN ALWEER 24 JAAR AAN EEN LANDELIJK NETWERK VAN WINKELS. HOE STAAT HET MET DE NAAMSBEKENDHEID VAN SIMON LÉVELT BUITEN DE RANDSTAD 'De naamsbekendheid is wisselend. Mensen in Amsterdam zullen het veel eerder herkennen dan in Limburg waar we één winkel in Maastricht hebben.'

HEBBEN JULLIE NOG DE WENS OM MEER WINKELS TE OPENEN? 'Ik vind dat we in Rotterdam en in Utrecht extra plekken moeten vinden. We hebben echt wel het doel om verder te groeien. In België willen we onze drie eigen winkels bij franchisers onder brengen. Dat geldt ook voor onze vier eigen winkels in Nederland.'

JULLIE HEBBEN EEN CAFÉ IN GRONINGEN. GAAN JULLIE MEER HORECAZAKEN OPENEN? 'Horeca is lastig want dat is echt een andere tak van sport dan retail. We hebben besloten om er niet verder mee te gaan. De combinatie in Groningen van een winkel tegenover de horecazaak werkt goed, en blijven we de aandacht geven die het nodig heeft.'

ER IS SINDS DE ZOMER VAN 2017 EEN PILOTSTORE OP DE FERDINAND BOLSTRAAT IN AMSTERDAM. WAT ZIJN DE UITGANGSPUNTEN? 'De toonbank is eruit gehaald, want we merken dat die bij klanten de stress verhoogt. Er zijn nu meer mensen werkzaam. We hebben iemand die bijvult, afweegt en de vakken vult waardoor klanten de vrijheid hebben om zelf te pakken. We hebben nog nooit een vakkenvuller in onze winkels gehad! De franchisenemer bouwt het feestje en schenkt koffie en thee in voor de klanten. Onze 3.0 winkel heeft ook veel meer apparatuur: een keukenblok met onder andere een Quooker. Je hebt hogere personeelslasten maar hopelijk een hogere omzet. We zitten nu (april 2018, RPB) op een omzetsijging van 15 procent sinds september 2017.'

DE INVESTERINGEN LONEN DUS? Ze zijn essentieel voor het concept, maar logistiek een uitdaging want in de bestaande winkels moet de ondernemer een verbouwing en het inhuren van extra personeel uit de meer-omzet halen. Wij vinden ook dat onze franchisenemers, die allemaal nog een toonbank in hun zaak hebben, zich juist op de drukke momenten vrij moeten plannen uit de operatie om een feestje in de winkel te kunnen maken. De toonbank is echt een hobbel. Het vergt een totale

mentaliteitsomslag, want je bent gewend om op dat ene werkblad je koffie en thee af te wegen, etiketten te plakken en cadeautjes in te pakken. Buiten de toonbank maak je veel meer meters, maar dan kan je juist als ondernemer sfeer bouwen. Voor de meeste van onze ondernemers geeft een toonbank houvast, maar we weten nu dat je zonder toonbank andere gesprekken met klanten hebt.'

WAT IS ER NOG MEER ANDERS AAN DE SIMON LÉVELT WINKEL VAN DE TOEKOMST? 'In de pilotstore zijn de koffie en theewereld van elkaar gescheiden. Daardoor heb je veel meer ruimte nodig: een derde is thee, een derde is koffie een derde is aanvullend. We hebben minder apparatuur, servies en zoetwaren. Het blijft een heel moeilijke discussie op kantoor en met ondernemers over wat je wel en niet in de winkel een podium geeft. Wij hebben er bewust voor gekozen om terug te gaan naar de kern. We willen geen dooie voorraad verkopen of marketing bedrijven voor merkapparatuur. Wat we verkopen moet kwaliteit hebben, duurzaam zijn en niet overal liggen. Klanten mogen zelf op zoek naar hun product in het schap in plaats van dat ze in de rij staan te wachten. Dat vraagt veel van de communicatie met 180 soorten thee en 26 soorten koffie. Wat vertel je over een product en hoe doe je dat? Hoe zorg je voor een overzichtelijke

indeling zonder dat je verdwaalt? Daar maken we nog een slag in om dat aan te passen.'

WANNEER VALT HET BESLUIT OM VAN DEZE WINKEL DE NIEUWE STANDAARD TE MAKEN? We gaan in augustus na een jaar testen bepalen of we het concept gaan uitrollen. Sommige ondernemers willen het liefst morgen hun zaak ombouwen en anderen twijfelen of ze wel bij de formule willen blijven.

DE OMSLAG HEEFT DUS ALLES VAN DOEN MET DE KLANT CENTRAAL EN MINDER "ARE YOU BEING SERVED"? 'Wat is klantvriendelijkheid? Dat niks je te gek is, dat is bijna een tweede natuur. Het moet niet aangeleerd zijn, maar in je zitten. Dat is lastig want het is niet eigen in de Nederlandse cultuur. We zijn heel erg bezig met trainingen om dat goed voor elkaar te krijgen.'

WAARDOOR LAAT JIJ JE INSPIREREN? 'Ik vind het altijd heel interessant om bij andere winkels te kijken hoe je geholpen wordt. Rituals vind ik qua eenheid in verpakking en kwaliteit van de medewerkers echt top. Je kunt je vrij bewegen in de winkel. Dille & Kamille vind ik een heel mooie formule. Ik ben stik jaloers op de verpakking, het assortiment, de communicatie en de mensen die er werken. Het klopt gewoon helemaal.' ●



Mikkel Levelt,
mede-eigenaar Simon
Lévelt

- TOP-5 winkelgebieden in Nederland**
- > De Negen Straatjes in Amsterdam
 - > Haarlemmerdijk en -straat in Amsterdam
 - > Warmoesstraat en Koningsstraat in Haarlem
 - > Zaterdagmarkt Grote Markt in Haarlem
 - > De Haagsche Pas-sage

'DE TOONBANK MOET ER OP DEN DUUR UIT'

Verser dan bij Simon Lévelt kun je koffie en thee niet krijgen. Dat is al sinds 1826 het geval. De zesde generatie Levelt staat sinds 2003 aan het roer van de specialist met 43 winkels en één horecazaak. Mikkel Levelt heeft een zware stempel gedrukt op de uitbouw van de winkelorganisatie die blijft draaien om kwaliteit, eigen inkoop en deskundigheid. Met afgunst kijkt ze naar de populaire kleinschalige horeconcepten van gedreven lokale ondernemers. 'Ik leer van deze 'eenpitsbranders' dat je de klant koffie en thee kan laten zien, ervaren en proeven.'

In een voormalige autogarage in de Amsterdam Pijp huist het hoofdkantoor van We Are Labels. Met een team van drie mensen opende de voormalige senior marketing director van Tommy Hilfiger in 2010 zijn eerste boetiek in de Utrechtsestraat in Amsterdam. Acht jaar later werken er 20 mensen achter de schermen om de huidige tien eigen winkels te ondersteunen. Horeca in zijn winkels of boeken verkopen, daar gelooft Pieter-Bas Broeke niet in. 'Brood haal je bij de bakker en een fiets koop je niet in een conceptstore. Kleding koop je bij ons.'

OP HET RETAIL EVENT OF THE YEAR ZEI JE EEN JAAR GELEDEN DAT JE OPEN STAAT VOOR PARTIJEN DIE WE ARE LABELS WILLEN KOPEN. 'Ik vind het waanzinnig leuk wat ik doe en de business ook. Maar als er morgen iemand komt met een mooi bedrag, dan ga ik weer wat anders doen. Ik heb niet het gevoel dat We Are Labels voor mij het eindpunt is, ik ben nog een jonge god. Haha!

Ik vind bouwen heel erg leuk, maar we hebben in 2018 bijna geen omzetgroei, hooguit 10%, omdat we de organisatie wat meer fundamentelementen aan het geven zijn voordat we eind van het jaar nieuwe winkels gaan openen. Zo hebben we een nieuwe financial controller aangenomen die bij America Today 50 winkels deed. Zij gaat voor ons kijken of we van tien door kunnen groeien naar meer vestigingen. Ik heb ook geïnvesteerd in een HR dame, dat deden we eerst maar half. Daarnaast hebben we iemand van de Bijenkorf aangenomen en meer analytische mensen in plaats van hands on mensen. We hebben ook Magento 2 geïmplementeerd en we zijn QlikView aan het implementeren om het hele bedrijf met business intelligence veel beter inzichtelijk te maken.'

DAT IS NOODZAKELIJK OM HET BEDRIJF MINDER AFHANKELIJK VAN JOU TE LATEN ZIJN? 'Ik denk dat we een jaar geleden heel veel meer onderaan de streep overhielden, maar dat kwam ook omdat ik bij elke beslissing aanwezig was. Dat ben ik nog steeds, maar we zijn nu bezig om het voor elkaar te krijgen dat veel verantwoordelijkheden bij andere mensen komen te liggen, en dat de cijfers goed inzichtelijk zijn en alles klopt. Op dit moment kan ik wel een paar weken op vakantie, maar liever niet. Als ik een jaar geleden een sabbatical had genomen, weet ik vrijwel zeker dat we onderuit zouden zijn gegaan.'

JIJ BENT EEN MICROMANAGER? 'Ik ben helemaal geen control freak, maar we hadden gewoon te weinig senior mensen in ons team. De investering die nu hebben gedaan kost een flinke duit, maar het doel is om in 2019 flink door te kunnen groeien. Het gaat heel goed met ons, maar we zijn nog heel kwetsbaar als bedrijf met zo'n dramatisch eerste kwartaal van 2018. We hebben cashflow nodig vanwege de tonnen aan voorraad. Hoe harder je groeit, hoe meer voorraad je krijgt, dat wel betaald moet worden. We moeten de stap maken om groter te worden omdat we zeker af en toe een tegenvaller gaan hebben. We hebben elk jaar in alle winkels, een daar gelaten, altijd een groei gerealiseerd. Bij de kleine winkels weten we nu ongeveer hoeveel omzet we maximaal kunnen draaien. Grote winkels zijn echt interessant voor ons. We zitten in het vierde jaar met onze winkel in de Pijp van 500 m2 op de dubbele omzet van drie jaar geleden. Ook in de winkel op de Raadhuisstraat groeien we 20-30% op de omzet.'



Pieter-Bas Broeke

TOP-5 winkelgebieden in Nederland

- > De Negen Straatjes in Amsterdam
- > De Meent in Rotterdam
- > De Bijenkorf in Amsterdam
- > De Wilde Zee in Antwerpen
- > Het centrum van Maastricht

DRAAI JE ZWARTE CIJFERS? 'We hebben vanaf dag een zwarte cijfers geschreven. Elke winkel die we openen komt bovenop ons bedrijfsresultaat. We doen nu iets boven de €10 miljoen omzet met tien winkels en een webshop. Daarvan kwam in 2017 zes procent uit online, dit jaar verwachten we ongeveer tien procent van de omzet uit online te halen. Onze webshop is nog steeds heel erg verliesgevend omdat er veel geld in moet. Ik zal blij zijn als we volgend jaar of in 2020 met gesloten beurzen de online business kunnen draaien. We komen eind 2018 aan vijf tot zes procent winst, dat moet 10 tot 12% worden.'

HOE VER KIJK JIJ VOORUIT? 'Ik kijk niet verder dan twee jaar. Dat betekent niet dat we de competitie onderschatten. Ik kijk eigenlijk nooit naar andere winkels in Nederland. Totaal niet mee bezig.'

WAAR LAAT JIJ JE DOOR INSPIREREN? 'We doen ieder jaar altijd een inspiratietrip naar Parijs en New York. We volgen een aantal designers die ik zelf heel leuk vind: Ami van Alexandre

Mattiussi en Noah van Brendon Babenzian. Ik kijk ook veel naar wat er in de horeca gebeurt. Ik hoef niet met mijn winkels naast de H&M te zitten. Dat is wel heel leuk maar is toch niet te betalen.'

HOE GAAT HET MET ANOTHER-LABEL? 'Het blijft een investering. Boven de 1000-1500 stuks gaan we hogere marges draaien, maar daar zitten we nog lang niet. We zitten bij mooie winkels en in Duitsland is Zalando gelijk groot ingestapt. Twintig procent van de omzet in de winkels loopt via Another-Label. We lanceren dit seizoen de mannenlijn, dat is de volgende 20 procent.'

Daarnaast zijn we bezig met een nieuw label wat echt volledig voor de eigen winkels gemaakt zal worden. Uiteindelijk willen we de helft van het product in de winkels zelf doen. Dat neemt niet weg dat we absoluut een multibrandretailer blijven, zodat we heel snel wisselende collecties kunnen blijven voeren. We moeten met de trends mee, maar we hoeven ze niet te maken en als allereerste in huis te hebben.' ●

'WE MOETEN GROTER WORDEN'

Modeketen We Are Labels verkoopt dit jaar 215.000 en 230.000 artikelen aan een brede doelgroep. Oprichter en eigenaar Pieter-Bas Broeke investeert fors in senior mensen en technologie om met e-commerce en nieuwe winkels hard door te groeien in Nederland, België en mogelijk Duitsland. 'Ik denken dat we nog zes tot tien winkels uit eigen middelen kunnen financieren.'