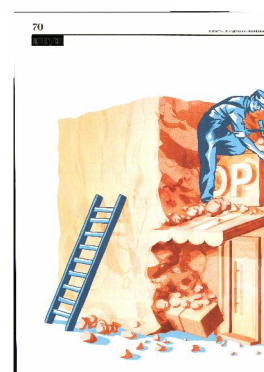
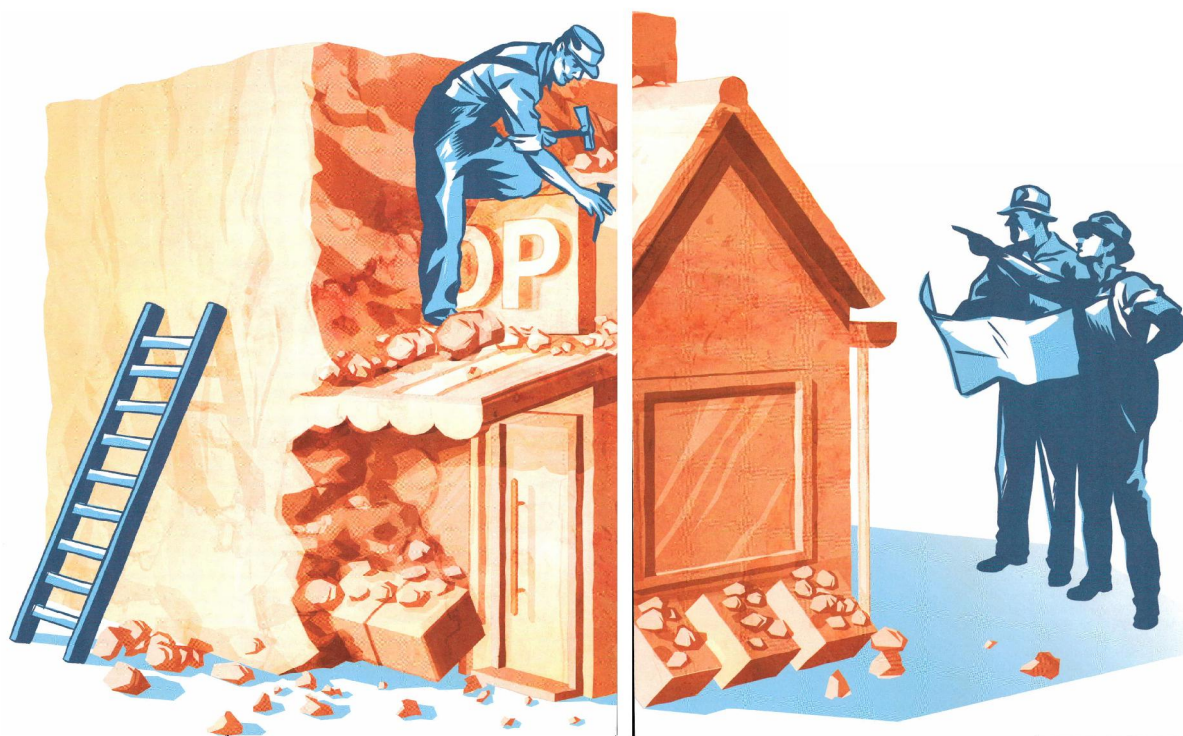


achtergrond

# Beginnen is gemakkelijker dan bouwen

Aan de intenties ligt het niet. Nieuwe spelers in retail starten vol goede moed aan hun avontuur, maar hoe breng je je geesteskind naar de volgende fase? Waarom sommige retail-concepten wel uitgroeien tot serieuze formules en dat blijven, en voor anderen het doek valt. "Het is afzien. Je moet het tot in je tenen voelen en willen."

Door: Reinilde van Ekris | Beeld: Moker Ontwerp





et dieptepunt van de crisis mag dan achter ons liggen, rooskleurig is het allemaal nog niet. In de eerste vijf maanden van dit jaar werden 268 retailers failliet verklaard, bijna acht procent meer dan in dezelfde periode in 2015. En het einde is nog niet in zicht, voorspelde Euler Hermes onlangs. De kredietverzekeraar wijst op de aanhoudende margedruk, een stagnerend consumentenvertrouwen en de opkomst van e-commerce als belangrijkste factoren die

kwakkelende retailers het laatste zetje geven. Nieuwe partijen laten zich er niet door afschrikken. Retail kent nog altijd meer starters dan stoppers, zo blijkt uit de meest recente cijfers van het CBS. Waren er bij het begin van 2015 nog 109.910 winkelbedrijven actief, dit jaar heeft ons land er 113.350. Een flinke groei sinds begin 2007, toen het statistiekenbureau er ruim 92 duizend telde. “Starten is niet zo moeilijk”,

verklaart Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. De crux voor veel kersverse partijen zit 'm in het uitbouwen van hun concept tot bedrijf. “Voor ondernemen is nu eenmaal meer nodig dan passie. Het is een vaardigheid.”

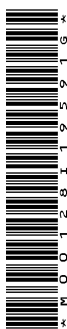
Daar schort het nog weleens aan, ziet hij. Een businessplan schrijven, financiële balansen interpreteren, een team aansturen: veel starters hebben die competenties niet in huis. “Als je een concept wilt uitbouwen, zijn organisatorische skills en managementvaardigheden belangrijker dan het briljante idee waarmee je begon. Dat wordt enorm onderschat. Een Willie Wortel moet óf die competenties ontwikkelen, óf dat deel overdragen. Het is een misverstand dat je als bedenker een onderneming per se zelf moet leiden.”

### Groeipijn

Het aantrekken van kapitaal om een concept uit te bouwen vormt in veel gevallen een andere grote barrière. Veel banken zijn vaak nog terughoudend met het verstrekken van financieringen, aldus Volberda.

Die ervaring deelt Stach Schaberg met zijn winkelconcept Stach Food niet. In 2011 opende de RetailRookie uit 2014 in Amsterdam zijn eerste winkel waar drukke consumenten verse kant-en-klaarmaaltijden kunnen aanschaffen. Midden in de crisis dus. Desondanks kreeg hij ‘redelijk gemakkelijk’ een kleine bancaire lening. Ook potentiële investeerders weten hem te vinden. “Als je een goed businessplan hebt is er heus wel geld in de markt. Tot nu toe houden we de boot echter af. Een geldschietter moet ons bedrijf meer brengen dan alleen een financiering. Kennis bijvoorbeeld, of professionalisering op een bepaald gebied.”

Schaberg kiest ervoor om uitsluitend via eigen middelen te groeien. Inmiddels staat de teller op negen Stach Food-winkels verdeeld over de





hoofdstad en Utrecht en volgen dit jaar nog drie locaties. Elk jaar maakt Schaberg met zijn compagnon een plan over het aantal winkels dat in die twaalf maanden geopend moet worden. Hoewel het weleens lastig is om de goede locaties te vinden, is dat doel nog altijd behaald, vertelt hij. Stach Food opent pas een nieuwe winkel als de laatst geopende winst draait. Dat heeft gevolgen voor het groeitempo, maar dat is niet erg. "Uitbreiding legt processen bloot waar je beter in moet worden, het gaat nooit zonder groeipijn." In oktober vorig jaar opende hij uit logistieke overwegingen bijvoorbeeld in één keer drie vestigingen in Utrecht. Het grootste deel van het assortiment wordt namelijk elke dag vers bereid en dat betekent dagelijkse winkelbevoorrading. Kostentechnisch is het dan interessanter om drie winkels te bevoorraden in een rit dan één. Het was echter een grote stap die veel vergde van de organisatie, zegt Schaberg nu hij erop terugkijkt. Tot dat moment zette de retailer altijd ervaren medewerkers in een nieuwe winkel, om zijn kernwaarden goed uit te dragen naar klanten en net aangenomen personeel. In Utrecht lukte dat vanwege de afstand niet. "Het kostte veel kracht om onze kennis en identiteit goed over te dragen aan de nieuwe mensen. En voordat de operationele gang van zaken op orde was, waren we vier maanden verder. We moeten mensen eerder in dienst nemen, leerden we. Dat betaalt zich uiteindelijk terug."

Al met al is het soms behoorlijk afzien om een bedrijf te bouwen dat

ook op de lange termijn succesvol is en blijft, vindt Schaberg. "Je staat altijd 'aan' en hebt veel dieptepunten met af en toe een hoogtepunt. Focus op je doel is daarom heel belangrijk. Je moet het in je tenen voelen en willen, stug volhouden."

Hoge toppen en diepe dalen, dat herkent Rogier Leopold wel. Met Diederik van Gelder stond hij in 2013 aan de wieg van het inmiddels failliete en doorgestarte foodconcept Bilder & De Clercq. Consumenten vinden er presentatietafels met maaltijdsuggesties, compleet met uitleg over de bereiding en alle bijbehorende ingrediënten in de juiste hoeveelheid. Een vernieuwend retailconcept, dat op veel lof kon

rekenen. Zo werd het Amsterdamse concept tijdens de jaarlijkse Retail's Big Show van de NRF verkozen tot beste retailinnovatie, waarmee het spelers als Selfridges en Argos achter zich liet en was het één van de RetailRookies. "Heel verwarrend", zegt Leopold over die tijd. "We zaten in een soort spagaat. Aan de ene kant was er applaus voor Bilder & De Clercq, aan de andere kant hadden we een groot probleem sinds de opening van de tweede winkel."

### Bilder & De Clercq

Hoewel dat pand niet voldeed aan de locatie-eisen – op een hoek en naast of tegenover een supermarkt – maakten de sterk verlaagde huurprijzen en grote glazen pui het aantrekkelijk. "Het leek bovendien hét moment om uit te rollen, doordat de reacties zo lyrisch waren. We hebben ons laten opjagen door het momentum."

De vestiging aan de Ceintuurbaan blijkt belabberd te draaien. In 2013 boekt de formule een verlies van ruim 225 duizend euro, gevolgd door 49 duizend euro een jaar later. De omzet groeit in die periode van 865

duizend naar ruim anderhalf miljoen euro. Om kosten te besparen, leveren Leopold en Van Gelder na overleg met hun investeerders hun managementfee in en gaan ze weer veel meer in de winkel werken. "Op dat moment leek het logisch. Maar we werkten vervolgens in het bedrijf, niet meer aan het bedrijf." Tijd om te innoveren, nieuwe verdienmodellen aan te boren en die met goede marketingcampagnes onder de aandacht brengen was er daardoor niet langer.

Illustratief daarbij is de situatie met de Bilder & De Clercq Wall, vindt Leopold. Die interactieve bestelmuur werd in 2014 geïntroduceerd om extra inkomsten te genereren. Om er gebruik van te maken, downloaden klanten de app en voeren ze eenmalig hun betaalgegevens in. Vervolgens plaatsen ze een bestelling via de app of het scherm. Het kantoor van Google Nederland kreeg de eerste Wall, gevolgd door onder meer Schiphol. Budget om klanten goed uit te leggen hoe de bestelmuur werkt, was er echter amper. "Mensen snapten het niet. Een heel frustrerend traject." Vooral

omdat Bilder & De Clercq naast de winkels een extra afzetkanaal nodig heeft, aldus Leopold. "Het retailconcept heeft zijn beperkingen omdat het alleen in grote steden werkt. Dat maakt het lastig schaalbaar."

Door zelf in de winkel te staan, groeven Leopold en Van Gelder naar eigen zeggen hun eigen graf. "Een ongelooflijk stupide besluit", zegt hij daar nu over. "We hadden moeten blijven ondernemen."

### Skills

Met de huidige kennis van zaken zou hij voortaan altijd voor geldschietters met een retailachtergrond kiezen. "Toen we met hen in zee gingen, waren we al een tijdje op zoek naar investeerders. We hadden hen nodig om te starten, panden te kunnen huren. Dat ze niet uit de retail kwamen was niet erg, dachten we. Wij hadden zelf ook geen retailachtergrond toen we startten met Bilder & De Clercq." Zelf misten Leopold en Van Gelder bepaalde ondernemersvaardigheden, erkent Leopold. "Om een retailformule uit te bouwen die ook op de lange termijn succesvol is, heb je drie typen mensen nodig: iemand nodig die heel goed is met cijfers, een marketeer en een motivator van het personeel. Diederick en ik waren de laatste twee. We misten een 'cijferneuker'."



## Ace & Tate

De fase waarin een jong retailconcept uitgroeit tot serieuze partij is verschrikkelijk moeilijker dan starten, vindt Mark de Lange. Met het door hem opgerichte brillenmerk Ace & Tate timmert hij sinds 2013 aan de weg. "Inmiddels begint het ergens op te lijken", zegt De Lange over de ontwikkeling van zijn concept. Omzetcijfers deelt hij niet, behalve dat de omzet drieënhalve keer zo groot is als vorig jaar. Naast de store op [aceandtate.com](http://aceandtate.com) telt de formule inmiddels vier winkels in Nederland en één in Berlijn. Dit jaar komen daar nog minimaal vier winkels bij. Daarnaast is Ace & Tate online actief in België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Oostenrijk en Scandinavië 'met een lightversie'. Consumenten kunnen er wel online brillen bestellen, maar deze nog niet thuis uitproberen middels de zogenoemde home try on-service. Ook kunnen ze daar nog niet terecht bij een fysiek verkoop- of servicepunt.

'Van een ventje met een tentje' is De Lange genoodzaakt te veranderen in iemand die een bedrijf moet leiden. Welke mensen neem je in dienst? Hoe groot mag je voorraadpositie zijn ten opzichte van je verwachte omzet? Hoe voorkom je verschraving van het merk als je in een groeispurt zit? Dat soort vragen behoeven ineens antwoord. "Ik word veelvuldig geconfronteerd met mijn eigen beperkingen", verklaart De Lange. "Zo ben ik van nature vrij ongeduldig en vind ik het lastig om dingen los te laten."

Hoewel hij zichzelf nog steeds niet ziet als een manager pur sang, heeft De Lange mensen om zich heen verzameld die een aantal van die lastige managementtaken voor hun rekening nemen, zoals een cfo en coo. Daarnaast heeft hij veel contact met een aantal mentoren om aan zijn eigen ontwikkeling te werken. "Je moet je basis zoals de economics echt onder controle hebben. Als je snel groeit bestaat het risico dat je

belangrijke maar niet zo urgente zaken uitstelt. Op een gegeven moment moest bijvoorbeeld het inkoop- en productieproces geoptimaliseerd en gestroomlijnd worden. Ik ben daar niet de aangevoerde persoon voor. In de fase waarin we zitten hoort het er echter bij. Anders klapt de boel. Ik heb geleerd om open te staan voor het feit dat anderen op bepaalde gebieden beter zijn dan ik. Om te groeien moet je kunnen delegeren en het lef hebben om mensen om je heen te verzamelen die beter zijn dan jij zelf."

## Kennis inkopen

Zelf richt De Lange zich onder meer op het bewaken van het merk Ace & Tate en de vertaling daarvan naar de look-and-feel van de winkels. Ook houdt hij zich bezig met het afkoersen naar de stip op de horizon; uitgroeien tot een Europese speler van formaat. Gebrek aan focus is volgens hem namelijk één van de grootste valkuilen voor een snelgroeiende, jonge retailformule. Precieze cijfers of aantallen die de status van Europese speler van formaat definiëren kan hij niet noemen. Wel wil hij kwijt op welke manier Ace & Tate er kan komen: door de klantervaring altijd centraal te stellen. "We noemen dat intern 'exceeding expectations': een kwalitatief hoogwaardig product bieden met een uitzonderlijk hoog service-niveau en een merkbeleving die zich kan meten met luxemerken, waarbij je de klant meer geeft dan waarvoor hij betaalt." Dat vormt het fundament onder het concept, aldus De Lange. "Als je je fundament helder hebt, weet je wat belangrijk is en waar je tijd en middelen voor moet vrij maken. We hebben die kernwaarden in onze kop gestampt en

gebruiken ze als criteria bij onder meer samenwerkingen met leveranciers en ons locatiebeleid." Zo opent Ace & Tate alleen een winkel in een buurt 'waar de vibe klopt' en waar spelers zitten waarmee het merk zich vereenzelvigd. In Berlijn is dat bijvoorbeeld beautyretailer Aesop dat bekendstaat om zijn stijlvolle store designs. "In de Kalverstraat in Amsterdam zullen we echter niet snel gaan zitten. Dat is te massaal."

Net zo kritisch is het merk bij het aantrekken van zijn financiers. Evenals Schaberg vindt De Lange dat investeerders voor de lange termijn meer moeten bieden dan een zak geld. "Als je ziet hoeveel kapitaal in sommige retailformules wordt gestoken, lijkt dat wel een maatstaf

voor succes. Alsof je succesvol bent zolang je maar veel geld binnenhaalt." Over de investeringen in Ace & Tate van externe geldschietters wil hij dan ook niets kwijt. "Belangrijker vind ik de ervaring en kennis die we met hen in huis halen. Die helpen ons aan de toekomst te bouwen. Een van onze aandeelhouders is president-commissaris bij een grote Nederlandse modeketen. Van hem leren we ontzettend veel over vraagstukken rondom inkoop, fysieke expansie en het bouwen van een solide team."

Terwijl Ace & Tate zijn organisatie zo professionaliseert ter voorbereiding op verdere groei, ziet De Lange spelers in de optiekmarkt opduiken die 'goed gekeken hebben naar bepaalde elementen' van zijn concept. De transparante prijsstelling waarbij elke bril een vast bedrag kost ongeacht de sterkte, of de home try on-service bijvoorbeeld. Bang dat die partijen de toekomst van Ace & Tate negatief beïnvloeden is hij niet. "Het maakt onze markt alleen maar groter als meer consumenten leren dat een bril niet duur hoeft te zijn. Ons concept is niet succesvol door die elementen die gekopieerd worden, maar door de som van het geheel." ■

## 7 kenmerken van een retailbedrijf dat blijft

Evergreens, zo noemt de Amerikaanse venture capitalist Dave Whorton jonge ondernemingen die succesvol blijven door de jaren heen en zo lang mogelijk zelfstandig blijven opereren, zonder bijvoorbeeld ingelijfd te worden door een branchegenoot. Hij onderscheidt zeven p's, die deze bedrijven kenmerken:

1. **Purpose:** passie, gevoed door een verankerde visie en missie
2. **Perseverance:** ambitie en vastberadenheid om vast te houden aan de missie, ondanks obstakels
3. **People first:** getalenteerde werknemers die dezelfde missie delen
4. **Private:** een langetermijnvisie, niet beïnvloed door een mogelijke beursgang of het doel de onderneming te verkopen
5. **Profit:** succes gemeten aan de hand van customer value
6. **Paced growth:** een stabiele en consistente groei, jaar na jaar
7. **Pragmatic innovation:** een continue verbetercultuur, waarbij risico's worden afgewogen zodat innovatiekosten passen binnen het budget

***'Het is een misverstand dat je als bedenker een onderneming zelf moet leiden'***

***'Ik word veelvuldig geconfronteerd met mijn eigen beperkingen'***

***'Groeien doet altijd pijn. Het legt processen bloot die je moet verbeteren'***

