Retail Detail

The year in retail

‘24

KARMA KAMELEON

ADAPTIVE RETAIL SUCCESS STORIES

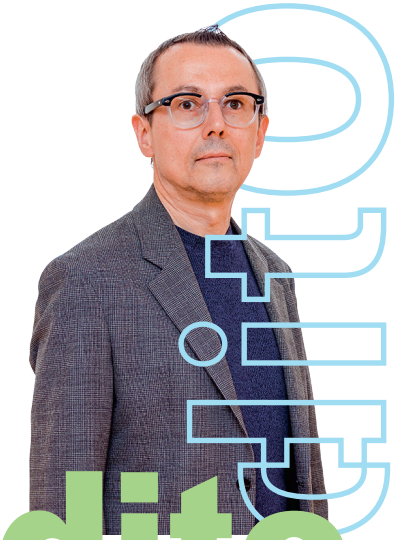


EINDEJAARSBOEK

Reserveer nu al je advertentie in het eindejaarsboek 2025



Meer informatie en reservatie via
kjëll.bries@retaildetail.be



Editorial

Stefan Van Rompaey
Hoofdredacteur

Beste lezer,

Veel geweldig retailnieuws kon RetailDetail dit jaar helaas niet publiceren: de sector beleefde de afgelopen maanden een ongeziene stroom aan faillissementen en herstructureringen – en niet alleen in de modebranche.

Veel retailers hebben geen financiële buffers meer, na de opeenvolgende crisissen van de afgelopen jaren: de pandemie met z'n lockdowns en logistieke disrupties, de energiecrisis als gevolg van de oorlog in Oekraïne, de torenhoge inflatie, de forse indexering van de loonkosten... Consumenten besparen waar ze kunnen en spotgoedkope Chinese import creëert een ongelijk concurrentiespeelveld.

Toch zou het ongepast zijn om te spreken van een "retailapocalyps". De dynamiek in de winkelstraat én online blijft opmerkelijk. Het verdwijnen van enkele vertrouwde namen die zich niet wisten aan te passen aan de veranderende marktrealiteit, creëert ruimte voor nieuwkomers die het anders aanpakken. Een voorbeeld van wat je "creatieve destructie" kan noemen.

Her en der duiken immers nieuwe merken op, geïnspireerde startups die vanuit een kleine organisatie en vaak met een slimme socialemediastrategie als hefboom de markt bestormen en de panden innemen van failliete winkelketens.

Ook grotere, gevestigde retailers geven vaak blijk van wendbaarheid en veerkracht. Wie had drie jaar geleden durven voorspellen dat de broers De Sutter erin zouden slagen om het zieltogende e5 nieuw leven in te blazen? Wie had verwacht dat Colruyt zich tot Koen Nolmans zou wenden om Dreamland te redden – en dat de ondernemer erin lijkt te slagen ook?

In deze vierde editie van het RetailDetail Eindejaarsboek verzamelen we opnieuw enkele boeiende verhalen van retailers en ondernemers die niet bij de pakken blijven zitten maar wel elke kans grijpen die zich aandient. We hopen er u mee te inspireren.

Het voltallige RetailDetail-team wenst u een succesvolle eindejaarsperiode toe en een vliegende start in 2025!

Verantwoordelijke uitgever: Jorg Snoeck - Kolveniersstraat 7 b 26 | 2000 Antwerpen - Tel 03 500 89 59
Hoofdredacteur: Stefan Van Rompaey Tel 0472 59 39 04 | stefan.vanrompaey@retaildetail.be
Business Unit Manager Media & Events : Kjëll Bries Tel 0484 27 58 74 | kjell.bries@retaildetail.be
Redactiemedewerkers: Pauline Neerman, Maarten Reul | **Vertaling**: Production Language Services
Lay-out & Productie: ADDRETAIL

Sommaire



Retail

06 **Koen De Leus**
De nieuwe wereldeconomie: vijf megatrends die bedrijfsleiders moeten kennen

10 **Thomas Geuken**
Apple Stores hebben geen mensen tekort; zij dagen het imago van retailjobs uit

14 **Hans Eysink Smeets**
Warenhuizen bereiken het einde van hun levenscyclus

22 **Koen Nolmans**
Dreamland schrijft dit jaar weer zwarte cijfers

24 **Bram Vromans**
Ons lokale karakter is onze sterkte

26 **Extra Shop**
Extra Shop is niet duur, toch duurzaam

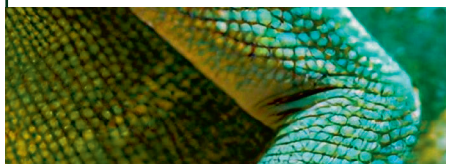
Food

30 **Delhaize**
We zijn opnieuw winstgevend

40 **Carrefour België**
Dit jaar uit de rode cijfers

44 **HelloFresh**
Onze maaltijden zijn veel duurzamer dan die uit de supermarkt

47 **Monoprix**
Monoprix trekt de kaart van het funshoppen in Waterloo



Food

50 **Ocado**
Ocado bewijst dat online boodschappen wél rendabel kunnen zijn

54 **My American Shop**
We worden Europees leider in etnische producten

Fashion

60 **e5**
Er is een overaanbod in mode

64 **Bel&Bo**
We verkopen geen kledij, we geven mensen zelfvertrouwen

70 **LolaLiza**
We produceren wat onze klanten vragen

74 **Primark**
Wij zijn echte commerçanten

Beauty

78 **Kruidvat**
België is echt een land van promojagers, meer nog dan Nederland

84 **Ray**
Winkels zijn een marketing-kanaal voor cosmeticamerk Ray

Home

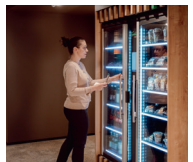
88 **Jysk**
We zien nog volop groeikansen

92 **ixina**
Sinds de pandemie is de keuken het hart van de woning

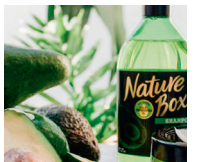
Opinie

96 **Jorg Snoeck**
De kloof tussen Europese winkels en andere werelddelen is enorm

98 **Gino van Ossel**
Krimpende marges, stijgende investeringen: zit de retail op een kantelpunt?









Koen De Leus:

“De nieuwe wereldeconomie: vijf megatrends die bedrijfsleiders moeten kennen”

Hoe kan je meesurfen op de globale megatrends zonder “opgeslokt te worden door de tsunami”? Koen De Leus schreef het boek “De nieuwe wereldeconomie”, samen met Philippe Gijsels, om te helpen investeren in tijden van superinflatie, hyperinnovatie en klimaattransitie.

Je noemt vijf structurele trends in het boek. Kan je deze toelichten?

K.D.L.: “Vijf structurele trends zorgen voor zo’n omwentelingen dat we op een nieuwe wereldeconomie afstevenen. Sommige trends zagen we al in het verleden maar schuiven nu nog meer naar de voorsprong, terwijl andere net 180 graden draaien of nieuw zijn.

Klimaattransitie is al een tijdje aan de gang, maar nieuwe regelgeving en de noodzaak voor duurzame praktijken worden steeds dringender.

Vergrijzing wordt een groot probleem, zeker bij het vinden van werknemers, wat onvermijdelijk zal leiden tot loon-inflatie.

Overheidsschuld: de overheidsschulden bevinden zich op het hoogste niveau ooit in vredestijd.

Deglobalisatie: na decennia van globalisering, bewegen we naar een vorm van “multi-globalisatie”, waarbij de wereldhandel meer regionaal wordt.

Innovatie en productiviteit: productiviteit was zeker in Europa de grote afwezige tijdens de voorbije 20 jaar. Er was wel innovatie, maar pas nu exponentiële nieuwe technologieën aan de vooravond van een brede uitrol staan, gaan die ook productiviteitswinsten met zich meebrengen.”

Deze trends leiden tot de inflatie die we al hebben zien opduiken?

K.D.L.: “Vier van de vijf trends zijn inflatoir. Na 40 jaar van dalende inflatie en rentetarieven, betreden we nu een periode van structureel stijgende inflatie en rentetarieven. Dit zal aanzienlijke uitdagingen opleveren voor bedrijfsleiders, vooral bij het financieren van schulden, het evalueren van projecten en het voorbereiden op de klimaattransitie. Er zijn toch heel wat zaken die je als bedrijfsleider anders zal moeten doen dan in het verleden.”

Welke specifieke uitdagingen zie je voor de retailsector?

K.D.L.: “De retailsector heeft al flinke klappen gekregen. Veel retailers opereren op dunne marges en hebben investeringen uitgesteld. Investeren in innovatie is echter cruciaal. Bedrijven die geen nieuwe technologieën, zoals kunstmatige intelligentie, adopteren, lopen het risico uit de markt te worden geduwd door concurrenten die dat wel doen en dus efficiënter zijn. Wie geen buffers heeft en deze perfecte storm niet alleen kan doorstaan, zal moeten denken aan fuseren en consolideren. We zien die evolutie in heel wat sectoren.”

Het boek bespreekt het concept van “multi-globalisatie”. Kan je uitleggen wat dit betekent?

K.D.L.: “Multi-globalisatie verwijst naar de verschuiving van een enkele wereldmarkt naar meerdere regionale markten. Dit komt deels door de handelsoorlog tussen de VS en China, die waarschijnlijk zal doorgaan, ongeacht wie straks president wordt. Ook in Europa zullen we de handelsoorlog voelen: China is niet langer de evidente handelspartner die het jarenlang was. Bedrijven zoeken steeds vaker naar productie dichter bij huis of alternatieve leveranciers. Dit creëert weliswaar kansen in andere landen die uit de schaduw van China treden.”

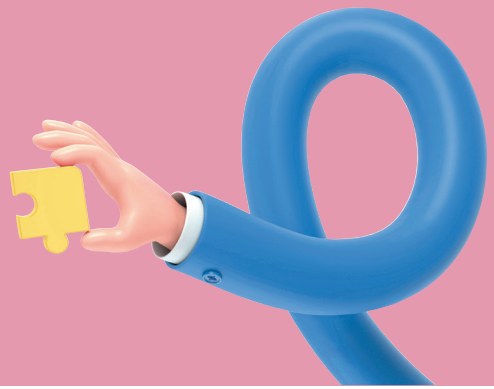
Hoe zie je het politieke landschap deze economische trends beïnvloeden?

K.D.L.: “Politiek gezien moeten we voorzichtig zijn met de stijgende overheidsschuld. Landen zoals België moeten voorbereid zijn op mogelijke financiële schokken. Op Europees niveau worden we ons steeds meer bewust van de noodzaak van strategische autonomie, vooral in



“VERGRIJZING WORDT EEN GROOT PROBLEEM

CHINA IS NIET LANGER DE EVIDENTE HANDELSPARTNER



kritieke industrieën. Dit kan meer samenwerking en minder afhankelijkheid van niet-wederkerige wereldhandel betekenen."

Welke rol zie je voor overheidssubsidies bij het ondersteunen van innovatie en de klimaattransitie?

K.D.L.: "Hoewel de overheidsschulden van individuele landen, waaronder het onze, recordhoogten bereiken, moeten we een 'level playing field' creëren. Overheidssubsidies zullen essentieel zijn, vooral in de vroege stadia van de klimaattransitie. Deze subsidies moeten echter goed gericht zijn om verspilling te voorkomen. Je ziet in Europa dat onze schulden gezamenlijk eigenlijk nog niet zo hoog zijn, zeker niet zo hoog als Amerika en ook een stuk lager zijn dan in China. Idealiter zouden we naar een gemeenschappelijk Europees financieringsmechanisme moeten gaan, vergelijkbaar met het Next Generation EU-fonds, om R&D te ondersteunen en te versnellen."

Tot slot, wat is je boodschap aan bedrijfsleiders?

K.D.L.: "Bedrijfsleiders moeten proactief en voorbereid zijn op een volatiele omgeving. Het komende decennium zal gekenmerkt worden door aanzienlijke veranderingen, maar ook heel veel opportuniteiten voor mensen die weten wat er te wachten staat. Investeren in innovatie en aanpassen aan nieuwe realiteiten zal cruciaal zijn voor overleving en succes."



Flexmail

Transactionele mail

- Verzendbevestigingen
- Welkomstmails
- Onboarding mails
- Bestelbevestigingen
- Betalingsherinneringen
- Verificatiecode mails
- Wachtwoordherstel mails



NIEUW



Thomas Geuken
CIFS:

“Apple Stores hebben geen mensen tekort; zij dagen het imago van retailjobs uit”

In een wereld van arbeidstekorten vormen sommige merken een uitzondering. Zij gunnen HR een visie en zelfs het roer van de organisatie. Futurist en psycholoog Thomas Geuken van het Copenhagen Institute for Future Studies (CIFS) bespreekt de uitdagingen van de retailsector, de impact van technologie en de veranderende verwachtingen van jongere generaties.

Het imagoprobleem van de retail

Uit Nederlands onderzoek blijkt dat maar liefst 65% van alle retailwerknemers overweegt de branche te verlaten. Kan u deze trend verklaren?

T.G.: “Dit is een wereldwijd fenomeen, niet beperkt tot een bepaalde regio. In de Verenigde Staten zagen we bijvoorbeeld vlak na COVID-19 een aanzienlijk tekort aan arbeidskrachten in de retail. Ondanks loonsverhogingen van ongeveer 14% blijven veel functies onvervuld, met ongeveer 5,5 miljoen openstaande functies. De lonen worden nog steeds als laag beschouwd, waardoor het voor werknemers moeilijk is om rond te komen, vooral nu de inflatie in sommige landen oploopt tot bijna 10%.

Op korte termijn is het voor de hand liggende antwoord om de lonen te verhogen en de extralegale voordelen uit te breiden – en daar ook heel transparant over te zijn – maar op lange termijn moet ook de houding veranderen. Want bovendien is er een cognitief vooroordeel tegen retailjobs. Zelfs HR-directeuren in de retail vragen zich vaak af waarom iemand in een winkel zou willen werken, er al van uitgaand dat er iets aan hen scheelt. Deze houding moet veranderen als we werken in de detailhandel aantrekkelijker willen maken.”

Kunnen technologie en digitalisering retailjobs aantrekkelijker maken of vormen ze puur een bedreiging?

T.G.: “Jonge mensen worden tegenwoordig opgevoed met technologie om zich heen. Ze verwachten te werken met hoogtechnologische apparaten. Toch benut de retail de kansen die technologie biedt nog niet volledig. Door zo veel mogelijk te automatiseren, kunnen we de klantervaring verbeteren en het werk leuker en boeiender maken.

Winkels zonder kassa’s zijn voorbeelden van hoe technologie de retail kan transformeren, hoewel het menselijke element niet volledig mag worden uitgeschakeld. Er moet een nieuw evenwicht worden gevonden, met minder aandacht voor repetitieve taken en meer digitale vaardigheden. Daarnaast is het cruciaal om een werkomgeving te creëren die flexibiliteit, transparantie en mogelijkheden voor persoonlijke groei biedt.”

De verwachtingen van de toekomst

De verwachtingen van jongere generaties lijken te verschillen van die van vorige generaties?

T.G.: “Waarom spreken over jong versus oud? Een van de grootste debatten in Scandinavië is nu leeftijdsdenken en -discriminatie: als we naar onze bevolking kijken, is het duidelijk dat we het ons niet langer kunnen veroorloven om onze ‘senioren’ niet te betrekken. Onze focus op jongeren moet worden uitgedaagd. Wel is het zo dat de jongere generaties soms vooroplopen in een Zeitgeist, waarbij ze in opstand komen tegen onrechtvaardigheden – iets waar we allemaal baat bij hebben.

Jongere generaties zijn ook meer gericht op goed leven en willen werken aan dingen die ze leuk vinden. Ze zoeken mogelijkheden voor groei en persoonlijke ontwikkeling. Ze hechten ook waarde aan een zinvolle en leuke werkomgeving. Retailers moeten deze kansen bieden om jong talent te behouden. Bedrijven als IKEA doen al veel op dit gebied door speelsheid echt in te bouwen en vriendschappen op het werk te stimuleren.”

Is er een manier om de ‘war for talent’ te winnen?

T.G.: “Wel, er zijn duidelijke winnaars. Apple Stores hebben geen tekort aan arbeidskrachten, mensen staan in de rij om er te gaan werken. Waarom? Ze hebben het beeld van uitzichtloze retailjobs uitgedaagd. Apple heeft een zeer competitieve en aantrekkelijke

werkomgeving gecreëerd. Ze hebben zichzelf op een jeugdige manier georganiseerd, waardoor de baan aantrekkelijk is voor jongere generaties. Het merk op zich is al een grote aantrekkingskracht, maar ze bieden ook een werkcultuur die aansluit bij de waarden en verwachtingen van jongeren vandaag de dag."



HR draait aan de knoppen

In hedendaagse organisaties zit de HR-afdeling op de bestuurdersplaats, volgens uw rapport '38 HR Trends For The Future'. Hoe en waarom zou HR de leiding moeten nemen?

T.G.: "Na COVID-19 was er een belangrijke verschuiving in de rol en betekenis van werk, vooral onder kenniswerkers. Organisaties moesten zich aanpassen aan enerzijds een nieuw businessklimaat en anderzijds veranderde verwachtingen van werknemers. En precies in het midden heeft HR de kans om een visionaire winnende agenda te creëren over hoe deze twee op een zinvolle, betekenisvolle en waardecreërende manier op elkaar kunnen worden afgestemd. Omdat het allemaal om mensen draait, lijkt het erop dat HR zich op de perfecte plek bevindt om aan de knoppen te draaien.

Op dit moment is er een vacuüm binnen organisaties, omdat de modellen en toekomstbeelden die we hadden, verouderd zijn. We hebben dus nieuwe ideeën en inspiratie nodig, en vandaag neemt HR de belangrijkste positie in om organisaties en bedrijven te helpen



om 'future-ready' te worden. Het is een 'people'-kwestie, dus na marketing en financiën wordt het tijd dat HR de afdeling wordt die visies creëert binnen organisaties."

NIEUW!

Connect &Learn
BY RETAILDETAIL

Ontdek nu de nieuwe RetailDetail Connect & Learn-app met een 30 dagen gratis proefabonnement!

De retailsector staat voor stevige uitdagingen. Hoe kan je klaar blijven voor de toekomst als ondernemer of retailprofessional?

Door continu bij te leren, van elkaar en van experten.
De nieuwe Connect & Learn-applicatie van RetailDetail is daarbij je onmisbare coach.

- Lees onbeperkt alle Plus-artikelen van RetailDetail
- Herbekijk keynotes van de RetailDetail events
- Ontvang tips, studies en insights op maat voor retail- en FMCG-professionals
- Verdiep je in exclusieve RetailDetail opleidingen
- Ontdek podcasts en boeksamenvattingen
- Test je kennis met quizjes en gamebased learning
- Ontvang benefits



Dompel je onder in Connect & Learn:
- Volg opleidingen rond algemene thema's zoals digitale vaardigheden, softskills, mentaal welzijn en véél meer.
- Volg retailspecifieke opleidingen, van The Future of Food tot visual merchandising.
- Neem het op tegen communityleden in spelletjes of quizzen.
- Dompel je onder in retailkennis en inspiratie.

Scan de QR-code en registreer je voor een 30 dagen gratis proefabonnement

www.retaildetail.be/nl/connect-learn/



Hans Eysink Smeets:

“Warenhuizen bereiken het einde van hun levenscyclus”

De teloorgang van Galeria illustreert hoe warenhuizen hun houdbaarheidsdatum zien verstrijken, al houdt het Belgische Inno wél opmerkelijk stand, “als het Gallische dorpje uit de avonturen van Asterix.”

Niet enkel het middensegment lijdt

De aanhoudende financiële problemen bij de Duitse warenhuisketen Galeria – maar bijvoorbeeld ook bij het Amerikaanse Macy’s, dat in een nieuwe herstructurering nu zowat één derde van zijn winkelpark gaat sluiten – wijzen erop dat het warenhuis écht aan het einde van zijn levenscyclus zit, zegt internationaal retailexpert Hans Eysink Smeets in gesprek met RetailDetail.

“Tot voor enige tijd kon je nog de illusie koesteren dat enkel het middensegment bedreigd was, maar nu zie je dat ook upmarket warenhuizen het erg lastig krijgen. In Berlijn hangt KaDeWe aan het infuus, Galeries Lafayette trekt er weg. Selfridges opent in Londen een bioscoop om van zijn vierkante meters af te geraken. In de Verenigde Staten is Neiman Marcus ook al enkele keren via herstructureringen aan het faillissement ontsnapt. Het oude idee dat je bovenaan in de markt nog veilig bent, geldt niet meer.”

De ‘gekkewarenhuizenziekte’

“De kans dat ze dit nog rechttrekken is bijzonder klein. Ik sprak al in de jaren 1990 over de ‘gekkewarenhuizenziekte’. Tegen V&D zei ik destijds dat ze zouden worden opgegeten door retailers als H&M die toen sterk opkwamen. En Ton Dreesman antwoordde me toen: H&M is helemaal geen warenhuis, dat is dus geen concurrentie. Tja.”

De expert is niet onder de indruk van wat de iconen uit de sector vandaag neerzetten. “Kijk naar Galeries Lafayette op de Boulevard Haussmann in Parijs: het is een rommeltje. Hun kleinere, provinciale warenhuizen, in een stadje als Amiens bijvoorbeeld, hebben niet de minste relevantie meer. La Samaritaine is wel mooi, maar fungeert vooral als etalage voor LVMH. Voor de luxegroep is dat een marketinginvestering. Dat begrijp ik wel, maar dat gaan ze niet op vijfentwintig plekken in Frankrijk herhalen.” Het Italiaanse La Rinascente mist urgentie, El Corte Inglés in Spanje heeft veel te grote, verouderde winkels. De Coop warenhuizen in Zwitserland: “alsof je teruggaat naar de jaren 1960.”

> “IK VIND HET HEEL KNAP WAT ARMIN DEVENDER BIJ INNO IN BELGIË HEEFT KLAARGESPEELD



Geen omloopsnelheid

Warenhuizen worden kapotgemaakt door de fastfashionspelers aan de ene kant en online aan de andere, analyseert Eysink Smeets. Ook de grote shoppingmalls hebben een verwoestende rol gespeeld, met hun veel aantrekkelijker aanbod. “Wij kijken altijd naar rotatie. In warenhuizen zie je veel spullen die daar hangen te verstoffen. Geen omloopsnelheid: dat ruiken consumenten. Ook bij Galeria lijkt me dat grote delen van die winkels nul komma nul rotatie hebben. Als je naar Primark of Zara gaat, is er elke week wel een heel blok vernieuwd en als je zes weken later terugkomt is de hele winkel anders qua aanbod.” Bij een warenhuis worden shoppers niet beloond als ze vaker terugkeren: ze hebben het de vorige maand ook al gezien.

Ooit was het warenhuis een plek waar je goed bediend werd. Ook dat is voorbij. “Loop vandaag in een warenhuis rond, waar ook ter wereld. De kans dat iemand je tegemoet treedt en zegt ‘Goeiemorgen, kan ik u helpen?’ is bijzonder klein. Die mensen krijgen ze ook niet meer. Iemand die een dijk van een verkoper is, die vindt wel wat anders. In de mode heb je zowel in Nederland als in België nog echte specialisten, vaak familiezaken, die al generaties lang actief zijn. Die zijn nog wél in staat om goeie verkopers aan zich te binden. Voor warenhuizen is dat heel lastig: zeker als zo’n warenhuis het zelfvertrouwen begint te verliezen, dan zie je de goeie verkopers als eersten vertrekken. Je moet heel attractief zijn om goede mensen aan te trekken. Niet alleen in geld.”

Keuzes maken

Eén van de pijnpunten is ook dat warenhuizen vandaag geen toppers meer vinden voor de directiefuncties. “Hoeveel

collega-warenhuizen heb je nog waar je ervaren mensen vandaan kan trekken? Als je een supermarktketen hebt, zijn er genoeg ketens waar je goeie mensen kan halen. Maar goede managers met warenhuiservaring? Als ze er al zijn, willen ze er hun vingers niet meer aan branden. Mensen gaan hier hun carrière niet aan opofferen. Snelle opportunisten met exorbitante exit-parachutes zijn dan vaak nog de enige optie."

Wat warenhuizen ook nalaten te doen, is hun aanbod cureren zoals moderne retailers dat vandaag doen. Eysink Smeets verwijst naar Coolblue en Decathlon, die slim de keuze beperken in hun winkels. "Ze maken een weloverwogen selectie, waarbij elk item aan een specifieke behoefte beantwoordt. Warenhuizen maken die selectie niet. Je krijgt een enorme zooi aan keuze, ook al omdat ze vaak niets te vertellen hebben over het aanbod van hun merken, omdat de concessionaires die data niet met het warenhuis delen." Moderne retailers spelen dat spel veel slimmer."



"IN DE PROVINCIE-STEDEN MOETEN WE ACCEPTEREN DAT HET OVER IS

Inno, het Gallische dorpje

Er is, opmerkelijk genoeg, wel een uitzondering: "Ik vind het heel knap wat Armin Devender bij Inno in België heeft klaargespeeld. Die heeft toch een aantal goeie dingen gedaan, waardoor ze het nog volhouden. Inno is een beetje het Gallische dorpje uit de boeken van Asterix en Obelix. Ik denk dat Devender het geluk had dat het zo'n gedoe was bij het grote moederbedrijf, waardoor hij helemaal zijn eigen ding kon doen. Hij kon het min of meer als zijn familiebedrijf runnen, in een zeker isolement. Dat heeft hij knap gedaan. De Duitse problemen zijn van hem weggebleven. Daarbij is het wel prettig dat België niet zo'n groot land is. Zestien winkels, dat is nog te overzien, in je eentje."

Luxemerken zijn niet meer geïnteresseerd

De Thaise investeringsgroep Central Group, eigenaar van onder andere Selfridges en KaDeWe, gelooft er nog wel in. Hebben zij een visie waarmee ze het kunnen redden? "Ze kiezen voor de bovenkant van de markt. Wat wellicht in hun voordeel werkt, is dat ze de grote merken nog kunnen krijgen. Voor veel warenhuizen in verval is dat een probleem: de luxemerken zijn niet meer geïnteresseerd om er zaken mee te doen. Central Group kan door zijn internationale schaal merken krijgen die voor andere spelers niet weggelegd zijn."

"Eén van de mooie dingen van een warenhuis vergeleken met merkwinkels is dat iedereen er zonder gêne binnen durft te lopen. In een warenhuis mag je ook naar de dure merken kijken, in een merkwinkel is de drempel hoger. Maar in hoeveel winkels van een warenhuisketen zijn die luxemerken relevant? Ook voor Galeria, de Bijenkorf en Inno geldt dat de 'middle of the road' merken de bulk van hun business uitmaken. De net wat betere merken, maar niet de absolute topmerken: eerder S.Oliver of Ralph Lauren dan Prada."

In de provinciesteden is het over

Conclusie? "In de provinciesteden moeten we accepteren dat het over is. Ook Zara en H&M consolideren hun winkelnetwerken, net als de sportmerken. Kleinere steden krijgen echt geen Adidas-winkel. Op hoeveel plekken ter wereld kan je een Nike–flagshipstore hebben? Die kan je op een paar handen tellen. Ik hoop dat Central Group het wel kan redden in een aantal grote steden. Dat zeg ik uit liefde voor de retail en de binnensteden. Want een Meir zonder Inno? We gaan dat missen. Het is als met de dorpswinkel: als die verdwijnt, huilt het hele dorp, maar de jaren ervoor hebben ze er niks gekocht."



Als warenhuizen sluiten, wat moet er dan gebeuren met die grote, historische winkelpanden in de stadscentra? "Dat is het probleem. Retail kan wellicht nog op het gelijkvloers en de eerste verdieping, maar daarboven niet meer. Die heel grote oppervlaktes zijn minder geschikt om tot woningen om te bouwen, want je bent al snel van het raam weg. Wat gaan ze in Berlijn doen met dat pand van Lafayette? Ik vraag het me af."





IN PROGRESS

De feestperiode is in retail niet alleen een topperiode voor cadeautjes en lekkernijen, maar zeker ook voor de spelen van de Nationale Loterij. Een creatieve presentatie staat garant voor een succesvolle verkoop van het eindejaarsassortiment, met de bekende Krasbomen en Kadoosjes.



Zo haal je het beste uit het feestaanbod van de Nationale Loterij



Boost de verkoop

Met het oog op de feestperiode pakt de Nationale Loterij elk jaar uit met vaste waarden zoals de Krasbomen en Kadoosjes, maar ook met nieuwe 'limited editions' krasspelen zoals de 'Winter Magic' of de 'Winners Club'. Aangepast decoratiemateriaal voor elk winkeltype plaatst het aanbod in de kijker en geeft de verkoop een mooie boost. Het gegeven dat 28% van de omzet van de Nationale Loterij terugvloeit naar de maatschappij is ook niet onbelangrijk in de thematiek van de eindejaarsperiode. Hoe gaan winkeliers hiermee om? We deden een kleine rondvraag.

Winst gegarandeerd

Al drieëntwintig jaar is dagbladhandel Doremi een vaste waarde op de Zeelaan in Koksijde. "De eindejaarsproducten van de Nationale Loterij verhogen elk jaar de verkoop", zegt uitbaatster Patricia Desnouck. Vaste klanten kopen al eens iets meer, en ook nieuwe klanten worden aangetrokken door het feestelijke aanbod.

"Mijn favoriet is 'Winners Club', een kraslot waar je gegarandeerd twee euro mee wint. Ik zorg ervoor dat ieder pakje, Kadoosje of Krasboom er enkele bevatten. Mijn klanten weten dat. Het is een goed verkoopargument: de mensen die het krijgen hebben zeker prijs, en de mensen die het geven weten ook dat ze niet niks geven... Als ze winnen heb ik dan nog de kans dat ze naar hier terugkeren en er nieuwe kopen."

"Ik plaats mijn Kadoosjes goed zichtbaar: ik hang ze aan mijn plafond, ik heb een kledingrek met kapstokken waar ik de Krasbomen aan hang, ik besteed er veel aandacht aan. Het is een hele job, maar het moet: mijn klanten vragen ernaar, het is hier een traditie geworden. Ik ben een goed verkooppunt voor de Nationale Loterij, die omzet is heel belangrijk voor mij. En het schijnt dat ik een heel vriendelijke dame ben, dat helpt ook", lacht ze.

Wist je dat?

De Nationale Loterij ook drie Extra Lotto-trekkingen organiseert op 13, 24 en 31 december, dé kans voor gelegenheidsdeelnemers om hun geluk te beproeven tijdens de feestdagen! Maak deze unieke geluksmomenten zichtbaar in jouw verkooppunt en moedig klanten aan om met één formulier deel te nemen aan alle drie de trekkingen!



Klantenlokker

Ook in een supermarkt vormen de producten van de Nationale Loterij een belangrijke categorie. "Het is een klantenlokker, het zorgt voor extra passage in de winkel," zegt Florent Thonet, uitbater van de AD Delhaize in Chimay.

"Ons cliënteel waardeert het enorm dat ze ook bij ons de producten van de Nationale Loterij kunnen terugvinden. Er zijn zelfs klanten die speciaal naar ons toe komen enkel voor die producten. Het feit dat ze bij ons voor de deur kunnen parkeren, is handig voor hen."



Het eindejaarsassortiment werkt goed, elk jaar opnieuw: de Krasbomen, de Kadoosjes... "We stellen enorm veel van die pakjes samen en ze verkopen zeer vlot. We plaatsen ook al het presentatiemateriaal dat de Nationale Loterij ons opstuurt, bij het onthaal van de winkel."

Dynamisme is de sleutel tot een succesvolle verkoop, denkt Florent Thonet: "Af en toe organiseren we een jackpot, of we doen commerciële acties zoals een krasbiljet van één euro bij aankoop van 50 euro in de supermarkt. Dat marcheert goed."

Een goede presentatie helpt de verkoop

Ook de Carrefour Market in Vielsalm heeft een belangrijk cliënteel voor de spelen van de Nationale Loterij, vertelt uitbaatster Nathalie Blaise. "Wat meespeelt, is het feit dat verschillende kleinere krantenzaken in de regio hun deuren gesloten hebben. Voeding blijft in een supermarkt als de onze uiteraard het belangrijkste, maar met de producten van de Nationale Loterij bieden we onze klanten een extra service. Bovendien trekt het ook wel klanten aan die exclusief hiervoor naar onze winkel komen."



Vergeet niet om

1. **je Kadoosjes en Krasbomen leuk uit te stallen om de interesse van je klanten te wekken**
2. **er ook voldoende klaar te zetten voor een vlotte verkoop**
3. **vanaf begin december 'Lotto Extra'-formulieren te verdelen onder je klanten en ze de kans te bieden om mee te doen aan één van de 3 uitzonderlijke trekkingen van dit eindejaar (Vrijdag de 13e, Kerstmis en Nieuwjaar).**

Dit zijn allemaal geweldige kansen om je omzet, en bijgevolg ook je commissies, een boost te geven aan het einde van het jaar!

Met de eindejaarsperiode zorgt Carrefour Vielsalm steevast voor een mooie presentatie. "We zetten de producten in de kijker. De Krasbomen verkopen altijd heel goed, met een assortiment aan krasbiljetten. De Kadoosjes doen het ook uitstekend. We hebben soms zelfs moeite om te volgen, want we moeten ze wel zelf samenstellen, dat vraagt dus toch wat werk. Maar het brengt ook op."

Wat er in Vielsalm goed verkoopt? Vooral de Cash-biljetten doen het heel goed, net als Euromillions en de Lotto. De klassiekers, dus. "Maar ik vind ook het nieuwe spel Lady Fortuna heel leuk. Het biljet biedt een gegarandeerde winst van 5 euro".

Of Nathalie Blaise tips heeft voor collega-ondernemers? "We respecteren wat de Nationale Loterij ons vraagt: de nieuwe producten, de Kadoosjes en de Kerstbomen in de kijker zetten tijdens de eindejaarsperiode. Het is belangrijk om ze goed te presenteren. Als de consument ze niet ziet, dan zullen ze ook niet verkopen."

IN PROGRESS



Koen Nolmans
ToyChamp:

“Dreamland schrijft dit jaar weer zwarte cijfers”

Met een ongeziene snelheid heeft ToyChamp de zes overgenomen winkels van Fun verbouwd en heropend. Ook bij Dreamland is de ommekeer ingezet. De sleutel? Beleving: “Speelgoed is emotie”.

Vier hefbomen

Het was een trotse Koen Nolmans die de pers ontving in de recent verbouwde ToyChamp-winkel in Sint-Denijs-Westrem, één van de voormalige Fun-panden. Alle zes winkels die de ondernemer in februari overnam van de failliete keten, zijn intussen omgebouwd – de eerste heropende al vier weken na de overname. “We hebben op zes weken tijd wel acht winkels geopend: twee nieuwe in Nederland en zes voormalige Fun-winkels in België. Merksem, Sint-Joris-Winge – waar het ooit allemaal begon – Lokeren, Dendermonde, Oudenaarde en Sint-Denijs-Westrem.” Een huzarenstukje.

Hij maakt zich sterk dat Dreamland dit jaar uit de rode cijfers geraakt: “De cijfers zijn al beter dan we hadden voorzien.” Vier hefbomen maken het verschil: “Ten eerste moest de omzet omhoog. Dat doen we door meer beleving toe te voegen en wervende acties op te zetten. De marge verbeteren we doordat we nu groter zijn en dus voordeliger kunnen inkopen.” De kosten gaan omlaag door het heronderhandelen van huurprijzen en door ingrepen in de logistiek en de IT. “We gaan naar één systeem voor Dreamland en ToyChamp. Dat gaat een enorm voordeel opleveren.” De laatste factor, dat zijn de mensen. “We hebben erop aangedrongen dat de kennis aan boord zou blijven.”

Een kwestie van focus

Ingewikkeld is het allemaal niet, vindt Nolmans: het is een kwestie van focus. “Fun was geen speelgoedwinkel meer. Dreamland wel, maar er zat te weinig emotie in het concept. Colruyt verkoopt potjes yoghurt, wij verkopen potjes Play-Doh. Dat zijn ook potjes, maar de beleving is totaal anders.” Ondanks het falen van heel wat concurrenten in de Benelux en in Europa, ziet de retailer het potentieel. Gen Alpha is wat digitaal vermoeid geraakt, en volwassen “kidults” zijn het spelen niet verleerd.

Straks opent in Mechelen de tweede “hybride” Dreamland (de eerste opende in Veurne): een winkel die de sterke punten van Dreamland combineert met de troeven van ToyChamp. “Er zitten een paar heel goede elementen in de Dreamland-formule. De verjaardagsbel bijvoorbeeld, waarbij jarigen een cadeautje scoren wanneer ze op de bel drukken, vind ik geniaal. Of ook de Let’s Bike fietslessen. Bovendien is Dreamland sterk met data, op basis van de Xtra-kaart.”

Naar honderd winkels?

De twee winkelformules groeien dus wat naar elkaar toe, maar voorlopig houdt Nolmans wel vast aan een tweemerkenstrategie. “We denken erover na, we laten het analyseren, maar we hebben nog niets beslist.” De teller staat nu op 88 winkels voor de groep: 26 in Nederland en 62 in België, waarvan 17 in het Franstalige landsgedeelte. Hoe groot is het groeipotentieel? “Honderd winkels moet haalbaar zijn,” denkt de ondernemer. “We zijn nu al duidelijk marktleider in de Benelux.”

Voor dit jaar komt een omzet van 270 miljoen euro in zicht, met een EBITDA-marge van 7%. “Al dat geld gaan we investeren in het verfraaien van de Dreamland-winkels. Vanaf 2025 plannen we zes tot acht verbouwingen per jaar. Ook ToyChamp-winkels strippen en verbouwen we elke tien jaar.” Echt getwijfeld heeft Nolmans niet, lijkt het: “We hebben ons examen gedaan in Nederland. Hoeveel Belgische retailers zijn daar succesvol?”



“COLRUYT VERKOOPT POTJES YOGHURT, WIJ VERKOPEN POTJES PLAY-DOH. DAT ZIJN OOK POTJES, MAAR DE BELEVING IS TOTAAL ANDERS



Bram Vromans
Bol:

“Ons lokale karakter is onze sterkte”

Bol vierde dit jaar zijn 25e verjaardag en profileert zich meer dan ooit als een betrouwbare, lokale speler in een hypercompetitieve e-commercemarkt, met een speelveld dat niet overal gelijk ligt.

Lokaal karakter

Een driedubbele verjaardag vierde onlineplatform Bol dit jaar: het bedrijf bestaat 25 jaar, is vijftien jaar actief in België en heeft hier sinds vijf jaar ook een lokaal kantoor. Vandaag heeft de onlinespeler 13,5 miljoen klanten, 38 miljoen artikelen en meer dan 50.000 verkooppartners, waarvan meer dan 5.000 Belgische verkopers: een aantal dat de afgelopen vijf jaar verdubbelde.

Partners zijn goed voor ongeveer 60% van de omzet. Het gaat voor het overgrote deel om bedrijven uit de Benelux: “We hebben geen verkooppartners van buiten de Europese Unie”, zegt country lead Bram Vromans, die een jaar geleden overkwam van Ikea. Hij benadrukt dat Bol een platform wil zijn voor lokale ondernemers: dat is immers de sterkte van de Ahold Delhaize-dochter, die moet concurreren met grote Amerikaanse en Chinese platformen, terwijl ook social commerce een sterke groei beleeft. “We kennen onze klanten goed en we staan dicht bij onze partners. Zo kunnen we ons onderscheiden.”

Betrouwbaar platform

De nadruk op dat lokale karakter moet Bol ook een betrouwbaar imago bezorgen, iets waar het platform een groot belang aan hecht. Partners moeten zich aan strikte regels houden: “We hebben recent nog een winkel gesloten die studenten inzette om valse reviews te schrijven.”

Dat Bol verkoopdata van handelaars zou misbruiken om het eigen aanbod te versterken – een klacht die ook bij andere platformen hardnekkig blijft opduiken -, ziet Vromans anders: “Alle categorieën staan voor onze verkooppartners open. We delen hen mee waar de opportuniteiten liggen, op basis van onze data: we zien waar klanten naar op zoek zijn en waar ze nog onvoldoende aanbod vinden. Bepaald assortiment waarin we van oudsher sterk staan, zoals de boeken waarmee het ooit begon, bieden we vooral vanuit eigen voorraad aan.”

> “SPOTGOEDKOPE ULTRAFASTFASHION WILLEN WE WEREN



Gelijk speelveld

Dat het aantal Nederlandse verkooppartners significant hoger is dan de Belgische, is te verklaren doordat het platform eerder in Nederland van start ging, en ook doordat Nederlandse bedrijven meer online actief zijn. Bol wil KMO’s helpen om de stap naar online te zetten. Er liggen nog veel kansen: “Het is een goed idee om naast je eigen webshop ook op platformen actief te worden: beide kunnen elkaar versterken.”

Mode is de laatste grote categorie die Bol toevoegde aan het toch al grote aanbod. Ook hier wil de retailer inzetten op kwaliteit: “Spotgoedkope ultrafastfashion willen we weren”. Het ongelijke speelveld op de internationale e-commercemarkt is overigens een bezorgdheid: het is belangrijk dat alle spelers, ook uit China bijvoorbeeld, zich aan de regels houden. “Wij zijn voorstander van goede wetgeving en we investeren ook om aan alle regels te voldoen. Maar de handhaving verloopt niet altijd efficiënt.”

Naar circulair winkelen

Opmerkelijk: het retourpercentage ligt bij Bol rond de 5%. “We doen veel om retours te vermijden: goeie productinformatie, correcte reviews, handige maattabellen…” Producten die terugkeren worden allemaal individueel gecontroleerd. Wat nog intact is – ruwweg twee derde van de retours – kan weer als nieuw in de verkoop. Andere producten worden met korting verkocht als “retourdeal”, een klein deel gaat naar opkopers of goede doelen. Minder dan 1% wordt vernietigd.

De cijfers illustreren het belang dat Bol hecht aan duurzaamheid: het platform wil naar eigen zeggen “duurzamer winkelen makkelijker maken.” Circulair winkelen moet de toekomst worden, waarbij het platform kijkt naar nieuwe businessmodellen, zoals de verkoop van ‘refurbished’ toestellen. Het bedrijf ontwikkelt slimme en zuinige verpakkingen, zet in op wind- en zonne-energie, verduurzaamt de laatste kilometer en opende zopas ook een klimaathub om leveranciers te helpen hun ecologische voetafdruk te verkleinen. “E-commerce krijgt op dat vlak wel eens verwijten, maar verschillende studies hebben intussen aangetoond dat naar de winkel rijden niet noodzakelijk duurzamer is dan pakjes aan huis te laten leveren.”



Greet Huysentruyt
& Stephan Lesage
Extra Shop:

“Extra Shop is niet duur, toch duurzaam”

Winkels die inspireren, een assortiment dat niet duur (maar wel duurzaam) is en medewerkers die veel verantwoordelijkheid krijgen: de groeiende Waalse keten Extra Shop pakt de zaken anders aan dan andere non-foodretailers en kijkt voor expansie nu toch ook naar Vlaanderen.

“Als een boom die groeit”

In Wallonië en Brussel is Extra een begrip, in Vlaanderen is de keten onbekend. Nochtans bevindt de hoofdzetel zich in Zwevegem en werd het bedrijf in 1992 opgericht door twee Vlaamse ondernemers, Greet Huysentruyt en Stephan Lesage, die tot op vandaag de enige aandeelhouders zijn. “We begonnen met een kleine fabriekswinkel in Komen: daar was minder aanbod dan in West-Vlaanderen, dus dachten we meer slaagkans te hebben. Er kwamen meer winkels van, we groeiden door, aanvankelijk onder de naam Lediscount.”

“We hadden eigenlijk nooit de bedoeling om een winkelketen op te richten. We hebben geluk gehad. Het is zoals een boom die groeit”, zeggen de ondernemers. De opkomst van low cost non-foodretailers als Action bracht hen er wel toe om zichzelf in vraag te stellen: “Waar ligt onze toekomst? We kozen voor een andere positie op de markt, we gingen het assortiment upgraden en een ander type mensen aanwerven. Dat was een werk van vier jaar.” In 2015 verscheen de naam Extra op de winkelgevels. Intussen noemen ze zichzelf Extra Shop.

> “WE HADDEN NOOIT DE BEDOELING OM EEN WINKELKETEN OP TE RICHTEN



“Het verhaal klopt”

Een prijsvechter is de groeiende non-foodketen niet: de winkels willen inspireren. “Onze missie luidt ‘Offrir de l’inspiration et de l’harmonie pour toute la maison’. In onze winkels zie je de vertaling van deze missie: ze ogen mooi en inspirerend. Ook onze medewerkers inspireren: iedere inkoper en iedere afdelingsverantwoordelijke moet onze missie vertalen. Wanneer je er als retailer in slaagt om je missie te vertalen in alle departementen, dan klopt je verhaal en hoef je nooit bang te zijn van de toekomst.”

Extra is niet duur, wel duurzaam qua prijs, vertellen Huysentruyt en Lesage: “De prijs-kwaliteitverhouding moet kloppen. Een poetsvrouw zal haar dweil eerder bij ons kopen dan elders, omdat die van ons jaren meegaat. We proberen om lokale bedrijven te betrekken. Veegborstels bijvoorbeeld worden nog in België gemaakt en de kwaliteit is gewoon veel beter. Het is wat duurder, maar op termijn goedkoper als je het uitrekent: een Chinees product gaat minder lang mee. Wij leven zelf ook duurzaam. Ik koop schoenen waar ik tien jaar mee verder kan, ik laat ze herstellen. Als we een dweil kopen, dan is dat niet om hem na een jaar weg te gooien. Maar klanten die toch liever het goedkoopste product kopen, komen bij ons ook aan hun trekken. Met een klein budget kan je toch je kar vullen in een Extra Shop.”

“Medewerkers worden ambassadeurs”

Naast onderhoud is decoratie een belangrijke afdeling voor Extra Shop. De producten staan opgesteld in thema’s of universums: “We spelen een beetje binnenhuisarchitect voor de mensen. Klanten waarderen die creativiteit. In de kerstperiode hebben we acht à twaalf

mooi versierde kerstbomen staan, in verschillende thema's. Mensen kopen dan de boom maar ook de versiering erop. Beleving is waar het over gaat."

Om die beleving op de winkelvloer waar te maken, investeert Extra Shop in zijn medewerkers. "Wij geven onze mensen verantwoordelijkheid, we zorgen dat ze trots zijn op hun werk. Bezoek onze winkels en je weet genoeg: onze mensen lachen, het is hier aangenaam werken. We hebben hier twintig mensen opgeleid in kerstboomversiering. Zij kunnen dan andere mensen opleiden. Als je medewerkers verantwoordelijkheid geeft, worden ze ambassadeurs van je bedrijf. Ze gaan in hun vriendenkring vertellen dat ze niet alleen verkoopster zijn, maar ook verantwoordelijk voor de kerstboomdecoratie. Vorig jaar hebben we 800.000 euro geïnvesteerd in opleiding."





"Geen burn-outs hier"

Er zit veel meer in de mensen dan je denkt, zegt Lesage: "Als wij meer uit de mensen halen, gaan ze ook gelukkiger zijn. Mensen die zich goed voelen, gaan beter werken. Het is een win-win situatie. Mensen zijn meer dan twee handen die komen werken. Mensen hebben waarden, willen ook iets bereiken in het leven, willen erkenning. Eigenlijk is commerce doen gemakkelijk: de sleutel tot succes zijn de mensen."

"Van onze 450 medewerkers is er niemand met een burn-out, ook al werken ze hard. Burn-out heeft niks te maken met hard werken, wel met evenwicht en je gewaardeerd voelen. De overheid komt dan met voorstellen als de vierdaagse werkweek, maar dat is naast de kwestie. Mensen zijn geen machines. Als je mensen als machines ziet, dan krijg je burn-outs. Wanneer je ze als mensen ziet, dan heb je geen burn-outs."

"Vlaanderen ligt op tafel"

Vandaag heeft de retailer 43 winkels van 1200 tot 2000 m², verspreid over heel Wallonië; van Doornik tot Luik en van Brussel tot Luxemburg. Ziet Extra nog expansiepotentieel? "In Wallonië kunnen er nog tien à vijftien winkels bij, om uit te komen op ongeveer zestig winkels. Dat moet haalbaar zijn. We vergroten ook nog bestaande winkels. We proberen eigen winkels te bouwen en niet te huren. Verder staan er nog een stuk of drie nieuwe locaties op de planning. Maar vergunningen krijgen is niet zo makkelijk."

Voor verdere groei denken de ondernemers nu toch ook aan Vlaanderen: "Het ligt op tafel. Een makkelijke oefening wordt het niet, maar ik denk dat we het moeten doen op termijn. Ons bedrijf is Franstalig, dus het vergt toch voorbereiding. Het is makkelijker om tien winkels toe te voegen in Wallonië dan om er drie te openen in Vlaanderen. Maar er is zeker een markt: wat wij doen is toch anders dan wat andere non-foodketens doen."

Opmerkelijk: een webshop heeft de retailer nog niet. Die zal later dit jaar volgen, in eerste instantie met afhalen in de winkel. "De sociale functie van een winkel vinden wij te belangrijk. We zien onze klanten graag binnenkomen. Hoe kunnen we hen anders inspireren?" Maar Extra Shop wil klanten wel de service bieden om producten te bestellen en laten klaarleggen in de winkel.

"Onszelf overbodig maken"

Over cijfers blijven Huysentruyt en Lesage discreet: "We zijn West-Vlamingen", lachen ze. "Maar we groeien elk jaar. Mensen denken soms dat bedrijfsleiders de hele tijd bezig zijn met omzet en winst, maar dat is niet zo. Ik las twintig jaar geleden een artikel over verhuurbedrijf Dockx. Die man zei: 'ik ben maar winst beginnen maken toen ik niet meer geïnteresseerd was in de winst'. En zo is het: wij kijken één keer per jaar naar de winst. En één keer per maand naar de omzet. Meer niet. We zijn altijd bezig met mensen, processen, producten..."

Wat is dan de ultieme ambitie van het ondernemerspaar? "We willen onszelf de komende jaren overbodig maken: het bedrijf laten groeien op zo'n manier dat het ook zonder ons kan. Dat is niet makkelijk, omdat we de oprichters zijn. Je moet loslaten, de juiste mensen vinden... Onze grootste uitdaging is dat. Of onze drie kinderen in het bedrijf zullen stappen, dat weten we nog niet. Ze zijn nog jong, we laten ze kiezen."



"ALS JE MENSEN ALS MACHINES ZIET, DAN KRIJG JE BURN-OUTS



Xavier Piesvaux
Delhaize:

“We zijn opnieuw winstgevend”

Achttien maanden na de aankondiging van z’n toekomstplan draait Delhaize de pagina om: bijna alle filialen zijn overgedragen, omzet en marktaandeel stijgen boven verwachting, maar aan de prijsperceptie heeft de retailer nog werk, zegt CEO Xavier Piesvaux

Groei met dubbele cijfers

Anderhalf jaar lang bleef de topman zoveel mogelijk onder de radar, om zich te focussen op de uitvoering van het toekomstplan waarbij de 128 filialen van de retailer in handen komen van zelfstandige ondernemers. 118 winkels hebben die overstap intussen gemaakt, in november volgen de laatste locaties. Tijd om een eerste bilan op te maken dus, en die is over zowat de hele lijn positief, zegt Piesvaux, die afgelopen donderdag de tijd nam voor interviews met de zowat voltallige Belgische pers: “We hebben de juiste beslissing genomen.”

De prestaties van de overgedragen winkels zijn meer dan bemoedigend, zelfs boven verwachting voor het eerste jaar: “We zien een groei met twee cijfers voor de heropende winkels die al een jaar open zijn. Sommige winkels zitten nu al op het niveau dat we pas voor het tweede, derde of vierde jaar hadden voorzien. Tegelijk blijven de bestaande aangesloten winkels goed presteren. We hebben vertrouwen in de toekomst, we draaien de pagina om.”

Hoogste marktaandeel in vijf jaar

Het marktaandeel van Delhaize ligt alweer op het niveau van voor de aankondiging van het toekomstplan, en is zelfs significant hoger dan in 2022. “Dat bevestigt dat we klanten rekruteren. Normaal geven we geen cijfer, maar ik kan u zeggen dat we in augustus een marktaandeel haalden van 23%, onze beste prestatie van de afgelopen vijf jaar. Alle klanten die naar de concurrentie overliepen tijdens de periode van onrust, zijn teruggekeerd. We hebben er zelfs nieuwe aangetrokken.”

De aangesloten ondernemers voegen drie belangrijke troeven toe volgens Piesvaux: lokaal assortiment, service – met versrayons in bediening, productie in de winkel – en lokale verankering. Ook de uitbreiding van de zondagsopeningen is een factor van belang. “80% van de overgedragen winkels zijn al open op zondag, we verwachten dat dat 90% zal worden nadat alle winkels zijn overgedragen. Er zullen enkele winkels overblijven die niet de mogelijkheid hebben om op zondag te openen, bijvoorbeeld omdat ze in een winkelcentrum zitten dat op zondag gesloten blijft.”

Zondag, Delhaizedag

Openen op zondag beantwoordt aan een nood van de klanten, stelt de topman: “Zij komen graag in onze winkels op zondag, omdat wij veel verse producten aanbieden, veel producten ook die in de winkel bereid worden. Zondag is een dag van convivialité, je ontvangt mensen, je komt samen. Dat beantwoordt helemaal aan de positionering van Delhaize.” De zondagsopening veroorzaakt dan ook geen verwatering van het zakencijfer, het is een middel om meer te verkopen en nieuwe klanten te rekruteren. “Ook mensen die door de week bij Delhaize winkelden, kochten op zondag misschien elders. Het creëert waarde.”

Door de kritiek van onder ander Colruyt Group, dat Delhaize misbruik zou maken van het gunstiger paritair comité voor zelfstandige winkels om een ongelijk speelveld te creëren, voelt Piesvaux zich niet aangesproken: “We appreciëren niet echt wat Colruyt zegt en we zijn er ook niet mee akkoord. Die verschillende paritaire comités hebben hun bestaansrecht, ze laten toe dat zowel grote groepen als kleinere spelers goed kunnen functioneren. Als je kijkt naar de marktaandeelevoluties van de laatste tien jaar dan zie je dat zowel bepaalde geïntegreerde ketens erop zijn vooruitgegaan als sommige geaffilieerde ketens. Je kan niet zeggen dat een paritair comité een definitief concurrentieel voordeel biedt.”

Competitief prijsniveau

Naast de zondag is ook de prijs een belangrijke groeimotor, benadrukt de CEO. “We denken dat ons prijsniveau momenteel extreem competitief is, het staat op het laagste niveau ooit. Het gaat om de combinatie van verschillende dingen. Er zijn de 1300 Kleine Leeuwtjes,

die de onveranderde Delhaize-kwaliteit bieden tegen prijzen die vergelijkbaar zijn met de discounters. Dan is er de Nutri-Boost, die 10% korting geeft op alle verse producten met een Nutri-Score A of B: zowat alle groenten en fruit, meer dan de helft van de beenhouwerij, de vis, de traiteur... Als je 10% van de Delhaizeprijzen aftrekt, dan kom je aan de laagste prijs in de markt voor verse producten."

Ook sterke promoties en de gepersonaliseerde aanbiedingen in de app spelen hun rol. "Daarom houden we niet zo van prijsvergelijkingen die product naast product leggen. Wij hebben een nationale prijs terwijl andere met lokale prijzen werken, met soms grote prijsverschillen voor hetzelfde product. Welke winkels vergelijk je dan? Als je vergelijkt moet je het goed doen, en alle lokale prijzen naast onze nationale prijs zetten. Bovendien, als je huismerken vergelijkt, dan moet je de kwaliteitsverschillen mee in rekening brengen. Wij zullen nooit compromissen sluiten op het vlak van kwaliteit om de prijs te doen dalen."

"We zijn geen premiummerk"

Want ook dat grote aanbod huismerken versterkt de concurrentiepositie. Door de grote prijsstijgingen voor voeding kiezen klanten vaker voor huismerkproducten, die goedkoper zijn maar dezelfde kwaliteit bieden. "Ons huismerk groeit 50% sneller dan de nationale merken, en de Kleine Leeuwtjes groeien ook nog eens 50% sneller dan ons huismerk. Dat is goed nieuws voor ons: een klant die voor het eerst een Delhaize-product koopt en zo kennismaakt met onze kwaliteit, die blijft dat huismerk kopen, ook als de markt weer verandert. Het draagt dus bij tot de klantentrouw."

Dat de retailer nét nu Nutella een plantaardige variant lanceert, zelf ook met een vegan choco komt onder huismerk, zonder palmolie en maar half zo duur, is dan ook geen toeval. Toch is Delhaize nog niet waar het wil zijn: "Onze grootste uitdaging vandaag is het feit dat die prijsrealiteit nog niet wordt opgepikt door de klanten. Daar hebben we nog veel werk. We gaan ons blijven inspannen om ervoor te zorgen dat de prijsperceptie in lijn komt met de realiteit van de prijzen." Want, dat wil de topman benadrukken: "We zijn geen premiummerk, we zijn een aspirationeel merk: mensen willen graag naar Delhaize komen. Dat moeten we mogelijk maken voor iedereen. We willen onze klantenbasis verbreden, vandaar onze initiatieven op de prijzen."

Vrijheid van de ondernemer

Helemaal vergeten lijken intussen de discussies over het herziene franchisecontract, waarvan gevreesd werd dat het de ondernemers in hun vrijheid zou beperken. "Wij praten niet over franchisenemers, wel over aangeslotenen, precies omdat we veel ruimte laten aan onze ondernemers. Het nieuwe contract is eerder een verheldering van het bestaande contract. De vrijheid van de ondernemer blijft centraal, maar we willen er wel over waken dat klanten in het hele land de essentiële elementen van het merk Delhaize terugvinden."

Daarnaast voorziet het contract in een ander remuneratiemodel, dat ondernemers betere marges moet garanderen. "We willen er ons van verzekeren dat onze aangeslotenen de beste rendabiliteit kunnen behouden ondanks de grote investeringen die ze moeten doen in duurzaamheid en in de prijzen. Er is nog een enorm groeipotentieel door het feit dat we ons nu volledig kunnen toeleggen op geaffilieerde winkels."

WE ZIEN EEN GROEI MET TWEE CIJFERS VOOR DE HEROPENDE WINKELS



Opnieuw winstgevend

Welke rol kunnen de aangesloten ondernemers spelen in het e-commerceverhaal? "We hebben verschillende modellen. Er is de levering aan huis, waar we marktleider zijn en waar we marktaandeel winnen. We dekken de quasi totaliteit van het land. Daarnaast hebben we in de 128 overgedragen winkels de Collect afhaalpunten. Dat wordt wellicht ook de toekomstformule voor heel ons netwerk van aangeslotenen. Maar het is moeilijk winst te maken met e-commerce in voeding, we zoeken nog naar de ideale formule. Het is wél een manier om nieuwe klanten te rekruteren: mensen die met Delhaize kennismaken via e-commerce bezoeken later ook de winkels en dat komt ook onze ondernemers ten goede."

Tot slot: wanneer wordt Delhaize weer winstgevend? "We waren winstgevend voor het plan, weliswaar met geïntegreerde winkels die niet optimaal presteerden, en met dunne marges. Het goede nieuws is dat we vandaag opnieuw winstgevend zijn, en onze aangeslotenen ook. Het jaar van het toekomstplan maakten we geen winst, maar dat was ook verwacht: je kon wel zien dat dit onvermijdelijk grote emoties zou teweegbrengen. Daarvoor betaalden we de prijs. Dat we een moeilijk 2023 beleefden is helemaal toe te schrijven aan dat toekomstplan. Maar dat we nu alweer winstgevend zijn, zelfs meer dan voor het plan, geeft ons veel vertrouwen."



"ONZE GROOTSTE UITDAGING VANDAAG IS HET FEIT DAT DE PRIJSREALITEIT NOG NIET WORDT OPGEPIKT DOOR DE KLANTEN

Let's TALK TALK TALK

Retail Detail



"Voeding is als toegankelijke en betaalbare vorm van luxe een mooi wegbereider. Veel mensen kunnen zich eens op een koffie met een croissant of een verzorgde salade trakteren. Ons concept past ook perfect in de tijdsgeest: gezond, evenwichtig en vaak biologische en lokale voeding. Daar komt nog de behoefte aan gezelligheid en contact bij, waar wij al altijd op inspelen. Het is interessant om te zien dat zelfs in de Parijse Gare de l'Est consumenten ons bewust opzoeken, hoewel daar al veel verschillende kiosken zijn en ons aanbod toch iets anders en duurder is. Mensen kiezen toch voor kwaliteit."

Annick Van Overstraeten, CEO Le Pain Quotidien



MAAKT JE EINDEJAAR ONWEERSTAANBAAR

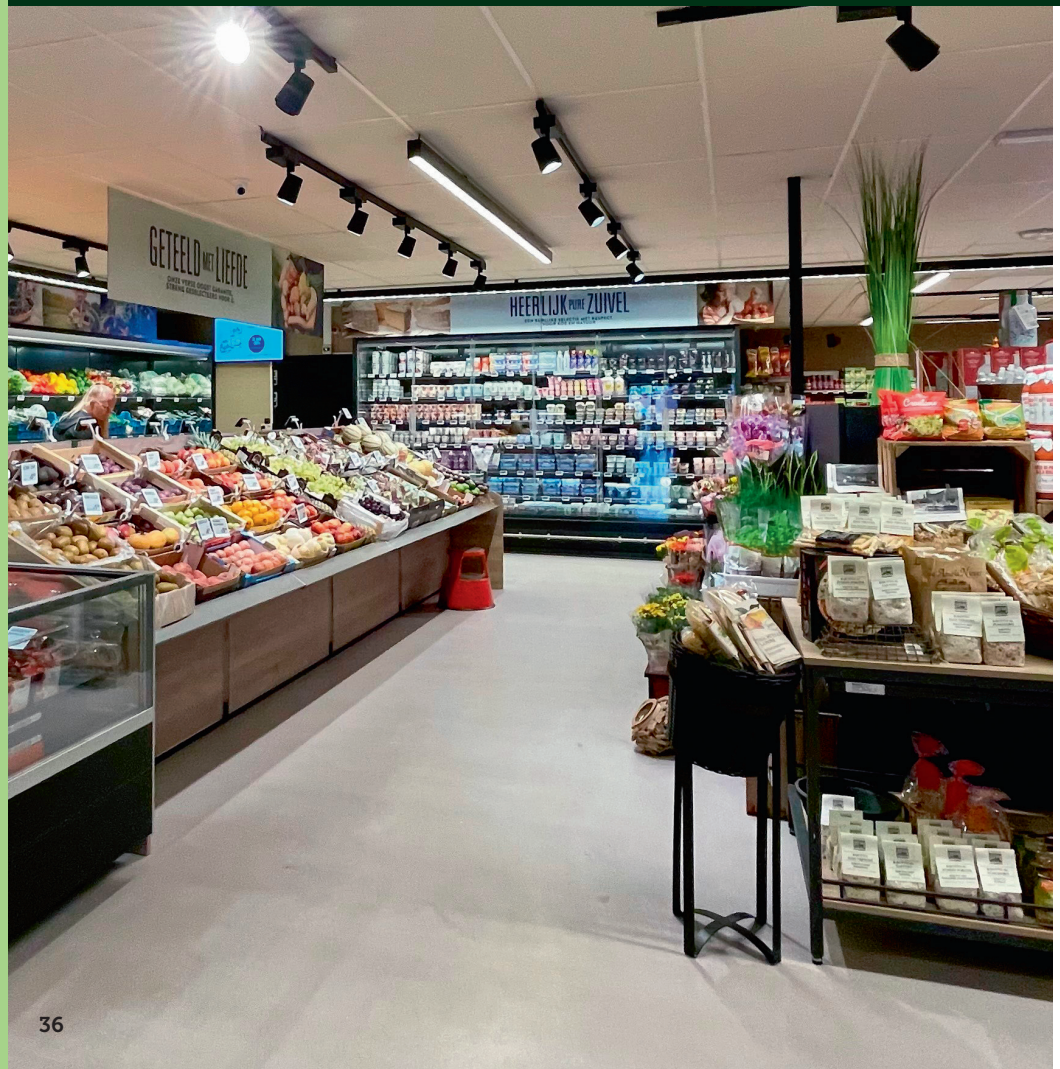
Met eindejaar wil je voor je familie en vrienden **on-ver-ge-te-lij-ke** momenten creëren. En dus tover je een **on-weer-staan-baar** feest op tafel, samen met Delhaize. Want bij Delhaize kom je ogen tekort voor al die heerlijke feestproducten van topkwaliteit, die ook nog eens lekker binnen je budget vallen. Daarnaast vind je bij ons inspirerende recepten om van te watertanden, handige services die het jou makkelijk maken en feestpromo's waar je al helemaal niet aan kan weerstaan.
Ja, met Delhaize maak je je eindejaar onweerstaanbaar.

Na enkele verbouwingen oogt supermarkt Maes-De Wilde als een plaatje. De ondernemers blijven investeren: ze maken het verschil met een hoogkwalitatief versaanbod, maar ook met de promoties en spaaracties van groepering Alvo.

“Vers is onze sterkte, goed voor 50% van de omzet”



Bij Alvo krijgen we de vrijheid om zelf te ondernemen



Huiselijke sfeer

Alvo Maes-De Wilde is een begrip in het polderdorp Kieldrecht, een deelgemeente van Beveren in de schaduw van het Antwerpse havengebied. De 1.000 m² grote winkel met drie kassa’s straalt een moderne, huiselijke sfeer uit. De schappen zijn strak gespiegeld en nergens staan er displays in de winkelgangen.

“We plaatsen alles op de gondelhoofden, dat oogt rustiger. We zijn een echte buurtsupermarkt, klanten waarderen dat. Mijn ouders startten deze supermarkt in 1991. Later namen ze ook een winkel in het nabijgelegen Meerdonk over van een familielid”, zegt ondernemer Samuel Maes, die beide winkels nu uitbaat met z’n vriendin Lisa Corvers.

Eigen productie

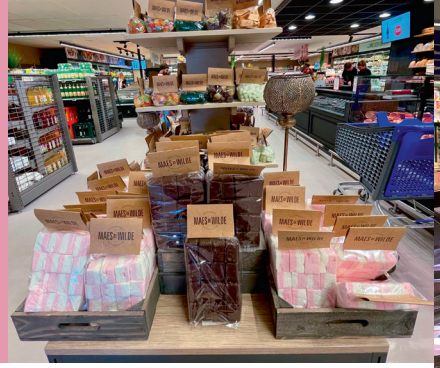
In 2016 kreeg de vestiging in Kieldrecht een radicale verbouwing, die de omzet een ware boost bezorgde. Ook tijdens de pandemie beleefde de zaak een sterke omzetstijging. Vorig jaar investeerde de retailer in een nieuwe beenhouwerij- en charcuterieafdeling. Tegelijk werden de koel- en vriesinstallaties vervangen door een nieuwe, milieuvriendelijker generatie op CO2.

De concurrentie in het dorp zelf blijft beperkt tot een Carrefour Market, maar sommige mensen gaan ook winkelen bij Albert Heijn en Jumbo net over de Nederlandse grens, die vlakbij ligt. “Maar tegelijk krijgen wij ook veel Nederlanders over de vloer voor ons aanbod vers. Dat is onze sterkte, goed voor 50% van de omzet. We verkopen brood van een warme bakker, we produceren onze salades ter plaatse en we hebben een zorgvuldig geselecteerd assortiment charcuterie en Franse kazen. Ook de vers bereide gerechten onder de merknaam ‘Anni’s Kitchen’ – genoemd naar mijn moeder – produceren we zelf, net als de pastamaaltijden van Pasta De Lisa, ook de naam van de foodtruck van Lisa.”

Digitale klantenkaart is succes

Lokale kwaliteitsproducten zijn de trots van de zaak. “We kopen onze runderen hier letterlijk om de hoek. Er ligt enkel vlees van vrouwelijke runderen in de rayons. Met het barbecueseizoen weten de klanten ons te vinden. Groenten en fruit ga ik zelf inkopen op de groothandelsmarkt in Antwerpen, om de versheid te garanderen. Die extra inspanning is

HET ALVO-TEAM STAAT ALTIJD VOOR ONS KLAAR



het waard", zegt Samuel Maes, die zich thuis voelt bij inkoopgroepering Alvo.
De samenwerking met Colruyt garandeert immers lage prijzen en het voordelige huismerk Boni kent een stijgende verkoop. Geregeld komt Alvo met aantrekkelijke spaaracties: momenteel kunnen klanten sparen voor handdoeken. Ook met de introductie van de digitale Alvo-klantenkaart is de ondernemer blij. "Het gebruik van de smartphone is wel een uitdaging voor de wat oudere klanten, maar we hebben ze goed begeleid. De promoties op de kaart werken prima, ze triggeren de klanten om terug te komen. Er zijn leuke acties, zoals 2+1 op de Coca-Cola, en met elke nieuwe folder krijgen shoppers een gratis product. We voeren ook een eigen folder, die we integreren in de app. We overwegen om in de toekomst over te stappen op 100% digitale communicatie en de papieren folder op te geven."



Op naar een derde vestiging?

Kortom: "Ik ben enorm blij dat mijn vader destijds besloot om de stap te zetten naar Alvo. We hebben een grote vrijheid om zelf te ondernemen, ons assortiment te kiezen, onze prijzen en marges te bepalen. De centrale heeft een klein team, maar ze staan wel altijd voor ons klaar. We hebben er enorm veel steun aan gehad tijdens de verbouwingswerken."

De beide winkels samen stellen ongeveer 26 mensen tewerk, een vast team dat wordt aangevuld met flexijobbers en studenten. "Personeel vinden is een uitdaging, maar we hebben een heel goed team."

Of het ondernemerspaar nog ambitieuze toekomstprojecten koestert? "Ook de winkel in Meerdonk, die met z'n 450 m^2 kleiner is dan deze, gaan we volledig strippen en verbouwen. We willen investeren in snij- en verpakkingsmachines voor een eigen charcuterielijn. We zouden graag met bake-off beginnen, maar we kampen hier een beetje met plaatsgebrek. En dan, op termijn, willen we eventueel een derde vestiging openen."

http://www.maesdewilde.be/



Een passie voor ondernemen? Start je eigen supermarkt!

Alvo

Geloof je in de meerwaarde van buurtsupermarkten? En zijn kwaliteit, versheid en een buitengewone klantenservice voor jou evident? Dan ben je een Alvo-uitbater in hart en nieren.

Unieke onafhankelijkheid

Alvo zoekt échte ondernemers die samen met de Alvo-groep, naast een gedeeld assortiment, hun eigen speerpunten willen optimaliseren en zich lokaal willen verankeren.

Reken op de hoogste marges

Alvo werkt samen met Retail Partners Colruyt Group waardoor je meerdere leveringen per week ontvangt tegen de laagste nettoprijzen. Bovendien werken we volgens kostenpluscalculatie: alle voordelen en kortingen gaan volledig naar jou.

Niet alleen, maar samen

Je bent onafhankelijk, maar wordt ook geruggensteund door Alvo. Alvo helpt je met je winkelbeleid, investeringen, financiën, assortiment, marketing en personeelszaken. Zo haal je een maximale omzet.

Jouw stem telt

De organisatie staat open voor jouw input. Alle voorstellen en ideeën om Alvo beter te maken zijn welkom. Alles met een gezamenlijk doel: samen groeien. Heb je een idee om Alvo nog beter te maken? Laat het ons weten!

John Debaene,
Alvo DB Center Beernem

"Alvo geeft haar leden de nodige vrijheid om eigen accenten te leggen en hun sterktes verder uit te bouwen. Tegelijk genieten we van de vele voordelen van de samenwerking met zo'n grote aankoopgroep!"

Alvo, 70 jaar jong

Alvo is sinds 1951 een vereniging van zelfstandige supermarkt-uitbaters.
Alvo investeerde de laatste jaren in een jong en vooruitstrevend imago en zet volop in op een evenwichtig assortiment. Onze missie is een referentie zijn in versheid.

Ben jij zo'n gepassioneerde, positieve ondernemer en wil je je stempel drukken op de buurt?

Heb je een goede winkellocatie en/of plannen om je eigen supermarkt op te starten? Of heb je al een winkel maar wil je instappen in een succesvollere formule? Neem dan contact met ons op!

Bel of mail Peggy Bauwens, directeur van Alvo.
p.bauwens@alvo.be I 03 890 65 30



Geoffroy Gersdorff
Carrefour België:

“Dit jaar uit de rode cijfers”

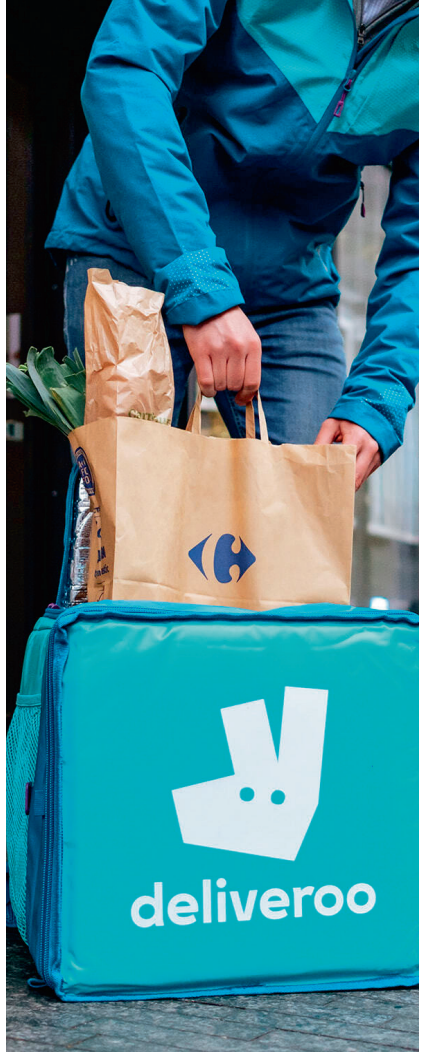
Carrefour heeft een lastige eerste jaarhelft achter de rug maar maakt zich strijdlustig op voor de cruciale eindejaarsperiode: “We gaan onze objectieven bereiken,” zegt topman Geoffroy Gersdorff.

“WE WINNEN MARKTAANDEEL IN E-COMMERCE

Assortiment in beweging

De CEO stond de pers te woord op het Carrefour Salon, de grote eindejaarsbeurs waar de afgelopen twee dagen zo’n tweeduizend medewerkers van 720 winkels kwamen kennismaken met de nieuwe producten, concepten en commerciële acties voor het najaar. De komende vier maanden zijn immers een cruciale periode: ze zijn elk jaar goed voor één derde van de jaaromzet.

Dat het accent tijdens de beurs op de huismerken lag, hoeft niet te verwonderen. “Eén op twee producten die we in onze winkels verkopen, is een Carrefourmerk,” aldus de topman. “We hebben het aanbod uitgebreid en de producten verbeterd. Ons assortiment is voortdurend in beweging: we hebben de afgelopen jaren wel zesduizend referenties geschrapt en er tweeduizend nieuwe toegevoegd om in te spelen op de verwachtingen van de klant, die tegenwoordig echt een ‘moving target’ is, lastig in het vizier te houden”.



Zondagsopeningen doen pijn

Innovatie is een belangrijke hefboom voor Carrefour: “We zetten in op ons biologisch en plantaardig aanbod, proteïnerijke producten en een eersteprijsgamma. We houden rekening met de verschillen tussen noord en zuid, tussen stedelijke en landelijke gebieden. Er zijn bij ons geen twee winkels met identiek hetzelfde assortiment: op basis van de data die onze Bonuskaart oplevert, bedienen we de lokale noden.”

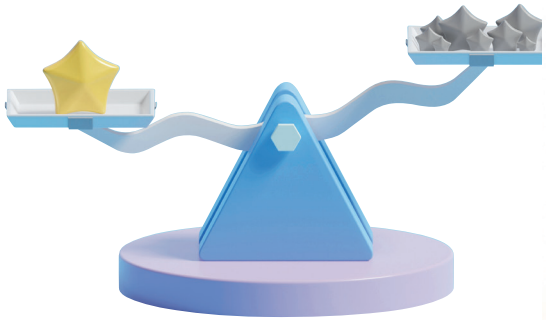
Toch was de eerste jaarhelft moeilijk voor Carrefour. Het Delhaize-effect is uitgewerkt en de markt is ingrijpend veranderd. De toename van zondagsopeningen bij de gefranchiseerde filialen van Delhaize en de door Intermarché overgenomen winkels van Mestdagh heeft een impact op de omzet. “Maar er zijn geen excuses,” zegt de CEO. “We doen er alles aan om ons marktaandeel te bestendigen. We hebben nog nooit zoveel winkels geopend als in de eerste jaarhelft: twintig nieuwe vestigingen, terwijl we er ook zestig hebben vernieuwd.” Bovendien is de retailer erin geslaagd de logistieke problemen achter zich te laten: de servicegraad zit op een recordniveau.



“NADAT HET TWEE JAAR OVER DE PRIJZEN GING, WILLEN WIJ WEER OVER KWALITEIT PRATEN

“Weer over kwaliteit praten”

E-commerce was lang een lastig verhaal voor Carrefour, geeft Gersdorff toe, maar de laatste maanden ziet de retailer hier een groei met 40%. “We winnen marktaandeel dankzij de combinatie van onze vier oplossingen: afhalen in de Drive, bezorgen aan huis, Fast Delivery en Quick Commerce, waar we dank zij onze samenwerking met Deliveroo, Takeaway.com en Uber Eats nu marktleider zijn. Maar met de winkeldichtheid in België geloof ik niet in een explosie voor e-commerce. Het is een additionele dienst.”



Daarnaast blijft koopkracht een prioriteit: “De voedingsinflatie daalt, maar de algemene inflatie blijft stijgen. Daarom hebben we meer dan 2500 referenties in prijs verlaagd, al willen we niet de goedkoopste zijn: wij hebben andere troeven, zoals het grootste assortiment, de meeste promo’s, vis en vlees in bediening, enzovoort. Nadat het twee jaar over de prijzen ging, willen wij weer over kwaliteit praten.”

“Geen twijfels”

En de cijfers? De afgelopen twee jaar was Carrefour België niet rendabel. Het objectief voor 2024 is om minstens break-even te draaien, geeft Gersdorff nog mee: “We werken op kosten en op marges, maar we blijven ook investeren, met een capex van meer dan 80 miljoen euro voor de winkels en de IT. Ik heb geen twijfels over Carrefour in België: we hebben ons eigen strategie, de eerste positieve resultaten worden zichtbaar, we gaan ons objectief bereiken.”



DE EERSTE POSITIEVE RESULTATEN WORDEN ZICHTBAAR

RetailHub

The Loop
Experience

Ontdek nu de Retail innovatietour

THE LOOP is een experience center dat gebaseerd is op concepten van ‘the shop of the future’. Met THE LOOP wil RetailDetail retailprofessionals inzichten verschaffen en handvaten aanreiken over hoe de consument in de toekomst gaat shoppen.







Meer info op www.theloopexperience.be

Retail Detail



Thomas Stroo
HelloFresh:

“Onze maaltijden zijn veel duurzamer dan die uit de supermarkt”

Een model dat voedselverlies vermijdt, een snelle en efficiënte bevoorradingsketen en meer dan 90% bezorging met elektrische bestelwagens: HelloFresh wordt steeds duurzamer. “Andere bezorgdiensten zouden omvervallen van onze leverprestaties.

Grip op de laatste mijl

“Toen ik zo’n acht jaar geleden bij HelloFresh aan de slag ging, namen we de beslissing om de laatste mijl in de Benelux zelf in handen te nemen, te gaan insourcen. We wilden meer grip hebben op onze bevoorradingsketen en klanten meer flexibiliteit kunnen bieden”, zegt de Belg Thomas Stroo, COO Benelux bij de maaltijdboxleverancier. “Wij bezorgen nu 100% zelf, van de Waddeneilanden tot Luxemburg.”

Ook verduurzaming was een drijfveer: met intussen al zowat 500 elektrische bestelwagens in de Benelux beschikt HelloFresh over het grootste 100% gekoelde elektrische wagenpark in Europa. Sinds mei van dit jaar wordt 90% van de bestellingen aan de consument elektrisch bezorgd – in 2021 was dat nog maar 10%. De ambitie is om op termijn nagenoeg 100% elektrisch te bezorgen. Het bedrijf test nu ook een elektrische truck die tussen het distributiecentrum in Bleiswijk (bij Rotterdam) en de veertien Benelux-hubs rijdt.

Competitief voordeel

“In 2019 hebben we de eerste elektrische bus in gebruik genomen. Daar hebben we meteen veel uit geleerd, bijvoorbeeld dat we moesten kunnen laden op de hubs om dit schaalbaar te maken. Gelukkig hebben we toen tijdig de nodige vergunningen voor de aansluitingen geregeld, want dat gaat gepaard met lange wachttijden. Vervolgens zijn we samen met Mercedes in een traject gestapt.”

“We hebben een best uniek profiel. We willen actief gekoelde wagens met een maximumtemperatuur van 4°C. We hebben veel stops, die deur gaat vaak



open, dus heb je een extreem hoge isolatie nodig, goeie airflow, luchtgordijnen... Het is nu de tweede zomer dat we dit wagenpark gebruiken bij hogere temperaturen buiten en dat werkt extreem goed. Dus rollen we dat met vertrouwen verder uit. Elke week leveren we meer dan 90% van de bestellingen met eVito’s. Dat is niet niks. We zijn klaar voor de toename van lage emissiezones in de steden. Dat wordt een competitief voordeel.”

10.001 tomaten

Het voortdurend verbeteren van het serviceniveau is één van de prioriteiten voor Stroo, die nét voor het uitbreken van de pandemie de operaties begon te leiden. “Dat was voor HelloFresh de start van een enorme volumestijging. Het bracht ook een extreme complexiteit met zich mee. Toen hadden we wekelijks 18 recepten, vandaag zijn dat er 49. We voegden de markt toe met losse producten, later ook de bereide maaltijden via Factor. We kijken naar ons productieproces om nog meer mass personalisation te kunnen aanbieden. Dat zijn mooie uitdagingen.”

Hoe het logistieke model van HelloFresh in elkaar zit? Een klant die maaltijden op zaterdag aan huis wil hebben, bestelt ten laatste woensdagavond. Donderdagochtend plaatst het bedrijf de nodige bestellingen. “Als we weten dat we voor de zaterdagleveringen 10.001 tomaten nodig hebben, dan bestellen we er 10.001, om inventarisverlies te vermijden. De productie begint op vrijdag, tegelijk met het inplannen van de ritten. Vrijdagavond gaan de boxen naar de verschillende overslagpunten. Zaterdagochtend worden de busjes geladen en gaan ze op pad. Chauffeurs hoeven niet te zoeken naar de juiste box: die staan in de juiste volgorde klaar in de bestelwagen volgens software die de meest optimale route bepaalt.”

Meer veggie en gemak

“Als je kiest voor bezorgen tussen 7 en 9 op zaterdagochtend, dan mag je erop rekenen dat je je zoontje op tijd naar het voetbal kan brengen. Onze leverperformance: daar zouden andere bezorgdiensten van omver vallen”, maakt Stroo zich sterk. De ingrediënten komen afhankelijk van het seizoen van lokale leveranciers of van iets verder. “In de winter komen de groenten uiteraard uit het zuiden van Europa. We passen onze menu’s ook aan de seizoenen aan,



“HOE LANGER MENSEN BIJ ONS ZIJN, HOE MEER VEGGIE RECEPTEN ZE KOPEN

Onze leverperformance: daar zouden andere bezorgdiensten van omver vallen



om ervoor te zorgen dat ons voedsel zo lokaal mogelijk wordt ingekocht.

Welke trends ziet HelloFresh in het bestelgedrag van z'n klanten? "Hoe langer mensen bij ons zijn, hoe meer veggie recepten ze kopen. Convenience wordt belangrijker: recepten die niet meer dan 15 tot 25 minuten in beslag nemen, winnen aan populariteit. Ook de maaltijden van Factor spelen in op die vraag naar convenience. Je hebt natuurlijk verschillende klantprofielen en dat evolueert: je begint als koppel, dan komen er kinderen bij, als de kinderen het huis verlaten heb je weer meer tijd om dingen te ontdekken... Met meer dan 45 recepten per week hebben we voldoende speelruimte om iedereen te bedienen. We baseren ons aanbod op data."

Lagere uitstoot dan de supermarkt

Om klanten te gidsen in het keuzeproces voegt HelloFresh labels toe aan het menu: er is bijvoorbeeld een climate conscious label voor mensen die bewuster willen consumeren. Het bedrijf onderzoekt nu ook het gebruik van de Nutri-Score.

De maaltijdboxen aan huis zijn in elk geval duurzamer dan de maaltijden die je koopt in de supermarkt, zegt Stroo: "Volgens een studie van twee jaar geleden stoten ze 11% minder broeikasgassen uit. Met ons elektrische wagenpark zal dat verschil nog groter worden. Wij hebben zo goed als geen voedselverlies omdat we juist portioneren: in de winkel moet je bijvoorbeeld twee kilo aardappelen kopen, wij leveren je de nodige 300 gram. Wat we op donderdag bestellen ligt zaterdag al bij de consument in de koelkast. We hebben ook niet de footprint van de winkels, met hun hoge energieverbruik. Dat is een behoorlijk verschil."

Grote impact

Het enthousiasme van Thomas Stroo is aanstekelijk. HelloFresh is een zeer stimulerende werkomgeving, zegt hij. "Iedereen durft hier zijn vinger in de lucht steken met een goed idee, en dan gaan we daar ook mee aan de slag. Dit is een bedrijf met veel jonge mensen, waar je vanaf dag één veel verantwoordelijkheid en vertrouwen krijgt. En er zijn volop doorgroeimogelijkheden. We hebben interns die nu director zijn, chauffeurs die hubmanager worden... Die interne mobiliteit is fantastisch. Ook de internationale uitwisseling van beste praktijken wordt aangemoedigd. Er is een gezonde onderlinge competitie. Ik ben trots om hier deel van uit te maken. Onze impact is groot."



Arnaud Schockaert
Monoprix:

"Monoprix trekt de kaart van het funshoppen in Waterloo"

Differentiatie is het sleutelwoord in de eerste Belgische vestiging die Monoprix in maart opende in Waterloo. De lokale franchisepartner ziet potentieel voor zeker tien locaties de komende jaren.

Verrassende combinatie

Wanneer je bij Monoprix in Waterloo binnenstapt, tref je rechts het aanbod verse en gemaksvoeding – met onder andere een mooie kaas- en charcuterietoonbank – en links de damesmode en lingerie. Een wat verrassende combinatie, maar wel typisch voor de Franse retailer: "Alles onder één dak is de kern van het concept bij Monoprix: de formule focust op voeding, mode, verzorging en decoratie. Voor België is dat inderdaad uitzonderlijk. We concurreren dus eigenlijk zowel met Zara en met Maisons du Monde als met Delhaize", zegt Arnaud Schockaert van de Belgische franchisepartner Transversale, die tot nu toe vooral als mode-agentuur actief was maar zich wil diversifiëren.

Schockaert beseft dat de markt heel concurrentieel is, maar benadrukt dat dit concept vernieuwend is voor België: "We hebben uiteraard de nodige marktstudies laten uitvoeren, die uitwijzen dat dit zou moeten werken. We zien expansiemogelijkheden voor zowel Monoprix als Monop', op een tiental locaties de komende vijf à tien jaar." Die komen er eerst in het Franstalige landsgedeelte en Brussel, maar Vlaanderen sluit hij niet uit: "Dan zullen we wel de eentalig Franse etiketten moeten aanpassen, maar dat doen franchisenemers in andere landen ook." Waterloo is al de 138e winkel voor Monoprix buiten Frankrijk.



10% lokaal aanbod

Monoprix Waterloo heeft zich gevestigd in een pand van 1336 m² in Centre 115, een winkelpark in het centrum van de gemeente waar ook H&M, Zara, Zara Kids, Damart en Women'secret aanwezig zijn. Het pand bevindt zich deels aan de straatkant, de hoge ramen laten volop het daglicht binnen. Op het gelijkvloers vinden klanten voeding, damesmode en verzorging. Op de eerste verdieping zijn er de afdeling kindermode – één van de sterktes van de retailer – decoratie en tafelsierkunst. Hier bevindt zich ook een rusthoek met tafels. Later dit jaar gaat het terras open.

Deze winkel heeft zowat 10.000 referenties in de rekken: 60% food, 40% non-food. Het assortiment is bijna volledig identiek aan het Franse aanbod, 10% is lokaal. Bloemen bijvoorbeeld komen van bloemist Helianthus uit Ukkel. Er liggen ook enkele Belgische wijnen in de voor de rest hoofdzakelijk Franse wijnkelder. Dat aanbod wil Monoprix graag nog uitbreiden: wijn is een speerpunt voor de keten.



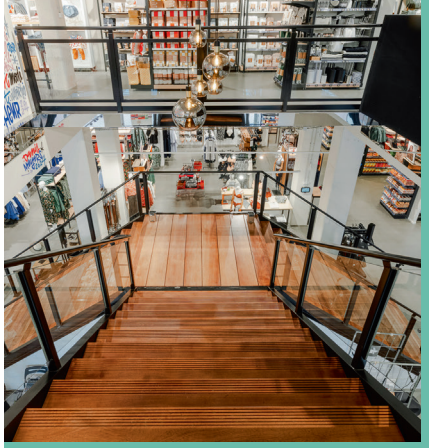
"EEN PRIJSSPELER IS MONOPRIX NIET

Drie huismerken

In voeding vormen de drie huismerken Monoprix, Monoprix Gourmet en Monoprix Bio in hun onderscheidende verpakkingen het niet zo geheime krachtige wapen van de retailer, die immers op differentiatie mikt. 50% van het voedingsaanbod in deze Belgische winkel zit onder die huismerken – dat is meer dan de 30 à 40% die de Franse winkels hebben.

In textiel is alles van Monoprix. De afdeling schoonheid en parafarmacie heeft dan weer haast uitsluitend A-merken in het aanbod. Typisch zijn de samenwerkingen die de retailer aangaat met externe experts, met bekende designers en modeontwerpers bijvoorbeeld. Het stokbrood werd ontwikkeld met Frédéric Lalos, die verkozen werd tot "meilleur ouvrier (beste artisanale bakker) de France".

Een prijsspeler is Monoprix niet: alles draait om de goede prijs-kwaliteitverhouding en om winkelplezier. "Les courses plaisir", zoals de Fransen het noemen. Funshoppen dus, in tegenstelling tot de wekelijkse corvee van de boodschappen. Afgaande op de enorme belangstelling tijdens de eerste openingsdag hebben de inwoners van Waterloo daar wel oren naar.



WE ZIEN EXPANSIEMOGELIJKHEDEN VOOR ZOWEL MONOPRIX ALS MONOP', OP EEN TIENTAL LOCATIES DE KOMENDE VIJF À TIEN JAAR





Ocado bewijst dat online boodschappen wél rendabel kunnen zijn



Bij Ocado gaat 100% van de aandacht en de middelen naar online



Geld verdienen met online boodschappen? Ocado bewijst al jaren dat het kan. Maar het e-commerce-aanbod van de meeste food-retailers beantwoordt niet aan de consumentenverwachtingen.

100% aandacht voor online

Voor veel foodretailers is online een verlieslatende nevenactiviteit, die ze met enige tegenzin ontwikkelen omdat ze nu eenmaal het idee hebben dat ze niet anders kunnen. Maar dat je met e-commerce in voeding geen geld zou kunnen verdienen, is een hardnekkige mythe, zegt Gregor Ulitzka, Europees president bij Ocado Solutions, aan RetailDetail: "Ja, wij verdienen geld als online supermarkt. Ik zou geen job hebben als het niet zo was. Dan waren we al lang failliet."

Eén van de succesfactoren is focus: "Als een supermarktbedrijf met vijftig miljard omzet voor twee miljard online verkoopt, dan is e-commerce slechts 4% van de business. En krijgt het dus slechts 4% aandacht van het directiecomité, 4% van de middelen... Dat zie je overal gebeuren. Bij Ocado gaat 100% van de aandacht en de middelen naar online. Net zoals Amazon een technologiebedrijf is dat besliste om de boekindustrie te verstoren, is Ocado een techspeler die besloot om de foodretail te disrupten."

De 'long tail' in food

Als traditionele foodretailers er niet in slagen om online succesvol te worden, dan komt dat vaak doordat hun online-aanbod niet aan de verwachting van shoppers voldoet. "Offline gaan mensen naar Aldi voor dit en naar Delhaize voor dat, en dan nog naar de veganistische speciaalzaak of de lokale slager... Dat is normaal koopgedrag: geen enkele winkel heeft álles wat ik zou willen. Online beperken retailers het aanbod meestal echter tot maximaal 10.000 sku's, om operationele redenen. Dat is geen strategie."

De kracht van online is immers de 'long tail': "Als je kostefficiënt meer dan 40.000 sku's kan aanbieden, met 99% accuraatheid, in tijdsramen van een half uur, dán heb je een online aanbod waarvan de klant zal zeggen: dat is super! Maar als je vertrekt van een bevoorradingsketen die ontworpen is om winkels te bedienen, en je denkt dat je zo ook online winstgevend zal worden: dat zal niet gebeuren."

Complexe bevoorradingsketen

Bij veel retailers is de bevoorradingsketen te lang en complex: producten gaan van het centrale distributiecentrum naar regionale hubs, dan naar de stock van de winkel, dan naar de winkelrekken. "De versheid is dan al niet meer optimaal. Vijf klanten voor mij hebben daar de tomaten aangeraakt voor ik ze koop. Een geoptimaliseerde online bevoorradingsketen gaat rechtstreeks van de leverancier naar het geautomatiseerde distributiecentrum, waar producten niet door mensen maar door machines worden aangeraakt: die doen dat veiliger en schoner. Je ontvangt ze dan thuis met een gegarandeerde houdbaarheid. Zo creëer je waarde voor je klanten."

Tekenend is ook het feit dat veel foodretailers het afhaalmodel verkiezen, om de kosten onder controle te houden. "Maar wat als je consumenten vraagt: wil je in je auto stappen om naar het

> **"JE MOET DE LAATSTE MIJL ECHT HEEL GOED MANAGEN**

afhaalpunt te rijden om daar je zware boodschappen op te halen? Het antwoord is vrij eenvoudig, niet? Bezorg me maar thuis. Natuurlijk zijn er de loonkosten. Je moet de laatste mijl echt heel goed managen. Maar het is mogelijk: wij bewijzen dat in het Verenigd Koninkrijk. En niet alleen in Londen: we bedienen 80% van het Engelse grondgebied met zeven distributiecentra."

Laag dervingspercentage

In een business als foodretail met zijn lage marges moet je werkelijk elke steen omdraaien om een rendabel businessmodel te bouwen, weet Ulitzka. Elk detail telt: je webpagina, hoe je 'slot management' aanpakt, hoe je de laatste mijl optimaliseert... "De meest opwindende KPI die de business samenvat, is het dervingspercentage in de bevoorradingsketen. 2,5 à 3,5% is de norm in de sector. Welnu, wij slagen erin om onze business te runnen met een dervingspercentage van 0,4%. Die KPI ontkracht heel wat mythes over online."

Ocado is niet alleen een pure player in het VK, maar is daarnaast ook leverancier van innovatieve e-commercetechnologie aan twaalf andere retailers in tien landen op vier continenten, waaronder grote namen als Auchan, Casino, Kroger of Morrisons. Die aanpak werkt voor uiteenlopende zakenmodellen: "Onze partner in Zweden, marktleider ICA, is een franchiseorganisatie. Elke winkel heeft een ander aanbod en soms ook andere prijzen. Toch kunnen we voor hen online winstgevend maken met een gecentraliseerd, schaalbaar, geautomatiseerd model. We werken ook voor Lotte in Zuid-Korea, wellicht de grootste en technologisch meest geavanceerde markt voor online boodschappen in de wereld."



SPAR
COLRUYT GROUP

Zullen we?
De Spar-partner

Jouw eigen Spar-winkel openen?

ONDERNEEM MET RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP ACHTER JE

Een succesvolle supermarkt boordevol lekker eten voor de hele buurt?
Daar werken we samen aan. Met een strak businessplan, financiering op maat en de ondersteuning die jij nodig hebt. Voor én na de opening. Van productselectie tot promotiecampagne. Met de steun van Spar (en dus ook Retail Partners Colruyt Group), run jij je eigen droomwinkel. Zullen we?

Zet je eerste stap op mijnspar.be/ondernemen



Antoine Libois
My American Shop:

“We worden Europees leider in etnische producten”

Sinds de lancering in 2020 heeft My American Shop, een webwinkel voor Amerikaanse en Aziatische specialiteiten, elk jaar zijn omzet verdubbeld. Nu moet Europa voor de bijl. Ook voor B2B-activiteiten ziet oprichter Antoine Libois groot potentieel.

Fenomenale vraag

Het lijkt wel een Waalse versie van the american dream: na een familiereis naar Chicago begon de zestienjarige Libois vanuit zijn slaapkamer met het importeren en verkopen van Amerikaanse frisdrank, snoep en chips. Vandaag leidt hij als 23-jarige een e-commercebedrijf met vijftig medewerkers dat 2.500 producten verkoopt aan 200.000 klanten en daar een omzet van meer dan tien miljoen euro aan overhoudt. My American Shop bezorgt nu al in België, Frankrijk, Luxemburg en Nederland, maar straks moet de rest van Europa volgen.

De Amerika-fan begon met een webwinkel op Shopify met een 200-tal Amerikaanse referenties die je hier niet kon vinden, en besloot in volle Covid-periode om er vol voor te gaan. “Meteen was de vraag fenomenaal. We zijn al een paar keer moeten verhuizen. Onze twee depots in Nijvel, samen goed voor 5000 m^2, zijn ook alweer te klein geworden, dus we moeten nadenken over andere oplossingen.”

Noedels, sauzen en frisdranken

My American Shop doet wat traditionele retailers niet kunnen: “Supermarkten bieden enkel een basisassortiment aan, een klein aanbod van een vijftigtal producten. Bij ons vind je er tweeduizend. De gemiddelde bestelling bij ons bedraagt tien producten. Wij zijn de specialist.” Het bedrijf beheert de hele aanvoerketen zelf: van de import en de douanering tot herverpakken en verzenden. “We etiketteren zelf de producten in de taal van de klant. Voor de verzending werken we met partners als PostNL, bpost of Mondial Relay.”

“VEEL MENSEN ZIJN FAN VAN AMERIKAANSE FRISDRANKEN MET ONDERSCHEIDENDE SMAKEN”



Naast Amerikaanse producten kwamen er al snel Aziatische bij, waar ook een grote vraag naar is. Succesnummers in het assortiment zijn Aziatische instantnoedels, barbecuesauzen en het uitgebreide aanbod dranken. “Veel mensen zijn fan van Amerikaanse frisdranken met onderscheidende smaken. Fanta aardbei of ananas zijn echte bestsellers bij ons. Fanta biedt die immers niet aan in België of Frankrijk.”

Snelheid en wendbaarheid

Met trendy producten spreekt de e-tailer eerder jongeren aan, maar daarnaast zijn er ook meer traditionele producten voor een wat ouder publiek van expats, of mensen die de producten op reis hebben leren kennen.

De kracht van My American Shop zit in het gebruik van sociale media als marketingtool. “We hebben 200.000 volgers op TikTok, 100.000 op Instagram, 130.000 op Facebook en we werken samen met influencers. We volgen én creëren de hypes. We zijn snel en wendbaar, dat zit in de cultuur van dit bedrijf.” Van zijn ambitie maakt Libois geen geheim: “We willen de Europese marktleider in etnische producten worden. Dat is onze visie: ofwel worden we de leider, ofwel doen we het niet.”



MY AMERICAN SHOP DOET WAT TRADITIONELE RETAILERS NIET KUNNEN

Business-to-business als hefboom

De ondernemer noemt België "een ongelofelijke hub voor e-commerce". En dat terwijl veel Belgische bedrijven net klagen over de hoge kosten die e-commerce hier bemoeilijken. "Met klagen kom je nergens", vindt hij. "Je moet vooruitgaan. We hebben in onze raad van bestuur Jérôme Gobbesso, medeoprichter van Newpharma. Ook zij zijn begonnen vanuit een depot in Luik. Toch zijn ze erin geslaagd om jaar na jaar te blijven groeien, van nul naar 150 miljoen euro in minder dan acht jaar. Ook al hadden ze kunnen verhuizen over de grens, slechts twintig minuten verderop. We inspireren ons voor een stuk op hun model om hetzelfde te doen."

Eén van de hefbomen voor verdere groei wordt de uitbouw van een business-to-business activiteit. "We krijgen nu meer en meer vraag van professionele klanten die deze producten als 'in & out' willen kunnen aanbieden. Daarmee boren we een markt aan die nog veel groter is dan de huidige. Dan spreken we niet langer over tientallen, maar wel over honderden miljoenen euro's."



BEAUTY
innovation
ADDRETAIL
DESIGN
DATA
SENSES

Let's meet

Hello, we're the go-to agency for retail communication, both physical and digital. We love transforming data into creative stories, and helping to build long-term relationships with your customers. Welcome to the marvellous, phygital world of ADDRETAIL.

Dankzij slimme verpakkingskeuzes kunnen bedrijven de CO2-uitstoot van hun waardeketen verminderen. Liefst 70% van hun CO2-afdruk komt bij veel bedrijven immers van Scope 3-emissies. De grootste impact bereiken ze dus door de Scope 3-emissies te verminderen. Metsä Board, de toonaangevende Europese producent van premium karton van verse vezels, ondersteunt de verpakkings- en verpakkingsindustrie met lichtgewicht vouwkarton, foodservice-karton en witte kraftliner, en met op feiten gebaseerde gegevens over de milieu-impact van gebruikte materialen.



Aan hoge verpakkingseisen voldoen

Karton voor consumentenverpakkingen moet in alle omstandigheden de voorgeschreven dikte, mechanische sterkte en waterabsorberende eigenschappen behouden, ongeacht waaraan het wordt blootgesteld. Ook de primaire verpakking mag het op geen enkele manier aantasten. De kleinste veranderingen in de afmetingen kunnen leiden tot omkrullen of opbollen, wat de integriteit van de verpakking en dus veiligheid van het product in gevaar kan brengen.

In het Excellence Centre in Äänekoski, Centraal Finland, kan Metsä Board de prestaties van karton en verpakkingsmonsters daarom testen binnen een breed temperatuur- en vochtigheidsbereik. Zo kan de verpakking ook worden verbeterd.

CO2-reductie met expertise en materialen

Betrouwbare, op feiten gebaseerde gegevens en nauwkeurige, transparante berekeningen van de totale impact van verschillende materialen helpen merkeigenaren om beter geïnformeerde beslissingen te nemen. Met de Sustainability Service, die deel uitmaakt van de Metsä Board 360 Services, kan Metsä Board merkeigenaren al deze informatie aanreiken. De huidige verpakking opmeten en de milieu-impact ervan berekenen, aan de hand van de CO2-voetafdruk of de totale milieu-impact, is de eerste stap. "Als de klant dat wil, kan Metsä Board ook een volledige levenscyclusanalyse leveren met een breder scala aan milieueffectcategorieën en verbruiksindicatoren voor al zijn karton", legt **Lari Oksala**, Sustainability Manager bij Metsä Board, uit.

"Als leverancier van verantwoorde materialen is het onze taak om merkeigenaren te voorzien van nauwkeurige en objectieve informatie die hen verpakkingsmaterialen helpt evalueren, en hen helpt om beter geïnformeerde en duurzamere keuzes te maken bij het verminderen van hun ecologische voetafdruk", zegt **Anne Uusitalo**, Product Safety and Sustainability Director bij Metsä Board.

Holistisch verpakkingsdesign voor allround besparingen

Zodra de experts van Metsä Board de constructie en het materiaal van de bestaande verpakking begrijpen, werken ze samen met de merkeigenaar om nieuwe ontwerpoplossingen en alternatieve materialen te identificeren die de CO2-voetafdruk van de verpakking positief kunnen beïnvloeden. De volgende stap is het juiste materiaal kiezen. Met de ondersteuning van Metsä Board kunnen bedrijven materialen uitzoeken die ze kunnen gebruiken om de ecologische voetafdruk van hun verpakkingen te verkleinen.

De lichtgewicht vouwkartonplaten van Metsä Board worden gemaakt van volledig traceerbare verse houtvezels met behulp van grondstofzuinige productieprocessen en een hoog aandeel fossielvrije energie, wat een lagere voetafdruk mogelijk maakt. Zo verkrijgen merken verpakkingen die lichter zijn dan conventioneel karton, maar toch de duurzaamheid en functionele eigenschappen van zwaardere kwaliteiten behouden.

Metsä Board heeft assessments uitgevoerd om aan te tonen dat zijn kartonmaterialen de CO2-uitstoot kunnen verminderen. Zo kan een overstap van massief gebleekt karton (SBB) naar Metsä Board vouwkarton de koolstofvoetafdruk van verpakkingen met meer dan 50 procent verminderen, terwijl een overstap van wit gelijnd spaanplaat of gerecycled karton naar Metsä Board vouwkarton een vermindering van 60 procent of zelfs meer kan opleveren. De analyses zijn geverifieerd door IVL Swedish Environmental Research Institute.

Vers of gerecycled?

De CO2-uitstoot van een verpakking uit verse vezels kan lager zijn dan die van een verpakking met gerecyclede vezels. Het gewicht van het karton en de hoeveelheid materiaal nodig om een verpakking te produceren, maar ook de gebruikte energie, spelen een belangrijke rol in de uitstoot. "Met gerecycled karton heb je vaak meer materiaal nodig om aan dezelfde sterkte- en stijfheidseisen te voldoen dan met verse vezels," zegt Uusitalo.

"Karton met verse vezels biedt veel sterkte en bulk, zodat lichtere basisgewichten voor dezelfde verpakkingskwaliteit bruikbaar zijn. Dit betekent dat er minder verpakkingsmateriaal nodig is, minder gewicht om te vervoeren en minder afval om af te voeren aan het einde van de keten."

Bovendien speelt het soort energie dat bij de productie van karton wordt gebruikt een belangrijke rol: "Ons karton wordt geproduceerd met een hoog aandeel fossielvrije energie, wat de CO2-voetafdruk verlaagt," voegt Uusitalo toe.



Peter De Sutter
e5:

“Er is een overaanbod in mode”

Eigenlijk wil e5 niet méér kledij verkopen: er is al te veel, vindt CEO Peter De Sutter, die ultragoedkope fastfashion “een schande” noemt. De modeketen zet in op AI om het aanbod af te stemmen op de vraag.

Beter doen dan de verwachtingen

Wanneer we rond de middag arriveren op het hoofdkantoor van e5 in Sint-Niklaas, zijn de voorbereidingen volop aan de gang voor een personeelsfeest, naar aanleiding van de 45ste verjaardag van het bedrijf. Ook de sterke resultaten zijn een reden om te vieren. Niet alleen weet e5 al drie jaar op rij een mooie omzetgroei te realiseren, bovendien is de retailer wel degelijk rendabel: de operationele marge bedroeg vorig boekjaar 6%, netto bleef er na belastingen 400.000 euro over. “We zijn een groeibedrijf: aan het eind van dit boekjaar zullen we over vier jaar twintig miljoen euro geïnvesteerd hebben,” zegt De Sutter.

Wat doet e5 dan beter dan de vele moderetailers die de afgelopen maanden en jaren in de problemen raakten?

“Die vraag stellen we onszelf voortdurend. We zijn gestart met het basisidee dat we alles wat we doen nét iets beter willen doen dan wat de klant verwacht. We proberen altijd te verrassen in de positieve zin: voor die prijs is dit toch een knap product, die winkel ziet er toch mooier uit dan wat je verwacht van een baanwinkel, die medewerkers zijn echt vriendelijk... Wij zijn Vlamingen, we werken voor de Vlaamse markt, we weten wat de Vlaming wil. We hebben alles heropgebouwd: onze collectie, ons merk, onze winkels, de webshop... Blijkbaar is dat naar de smaak van de Vlaamse consument.”



“Ik vergelijk het met een restaurant: naar welk restaurant keer je terug? Naar een zaak waar je goed ontvangen wordt, waar ze je herkennen wanneer je er enkele keren geweest bent, waar ze weten wat je favoriete aperitief is of je lievelingstafel... Dat vertel ik ook aan onze mensen: toon dat je de klant graag ziet.”

Welke merkidentiteit wil e5 vandaag uitdragen?

“We willen een boetiekervaring bieden met een ‘service beyond expectations’. Dat de klant zegt: ‘wow, ik had die herstel- en verstelservice niet verwacht’. We gaan voor tijdloze mode. Alle stijlen kan je bij ons vinden: meer modieus, meer casual, meer city, meer formeel... We willen een huis van vertrouwen zijn: als je denkt aan een aankoop, dat je dan denkt aan e5.”

Veel sectorgenoten hebben het moeilijk of gaan failliet. Wat is er aan de hand in de modemarkt?

“Je moest toch ingezien hebben dat covid een gamechanger zou zijn, en dat de hoop op een nieuwe ‘roaring twenties’ vergeefs was. Er zijn heel harde stromingen aan de gang die de wereld totaal veranderen. Het consumentenvertrouwen is niet top: we worden al jaren gebombardeerd met slecht nieuws. Terwijl er in de basis in Vlaanderen weinig aan de hand is: iedereen werkt, het loon is geïndexeerd, objectief gezien zou er geen consumptiecrisis mogen zijn. Maar de onzekerheid weegt op het vertrouwen, en dan gaan consumenten op de rem staan. Het is echt niet moeilijk om te besparen op kledij: mijn pak kan ik volgend jaar nog aan.”

“Het is ook een kwestie van positionering. Als je in het goedkope segment wil zitten, dan is er altijd nog goedkoper. Dan moet je vechten tegen Shein en Temu. Daar kan je onmogelijk van winnen. Als je in het duurdere middensegment zit, moet je écht wel onderscheidend zijn. De Vlaming geeft niet zomaar het dubbele van de prijs uit aan iets dat zijn geld niet waard is.”



“FASTFASHION IS EEN SCHANDE



E5 zet zich af tegen fastfashion?

"Eigenlijk zou dat niet mogen bestaan. Het is een schande. Maar goed, we leven in een vrije wereldeconomie. Wij willen ook groeien, maar het is geen doel op zich. Wij moeten een duurzame en rendabele modegroep zijn, zonder dat we afhankelijk zijn van groei. Eigenlijk zou er in de mode geen groei in volume mogen zijn: het volume aan kleding zou moeten dalen, want er is gewoon veel te veel. Er is een overaanbod. Wij zeggen: áls je aan kledij denkt, denk dan aan e5 en kom dan kopen wat je écht wil."

Al matcht aanbod met vraag

Welke stappen zet e5 op het vlak van circulariteit?

"We hebben een duurzaamheidsmanager die werkt op de aspecten waar we echt een impact kunnen hebben. Denk aan de inzameling van gebruikte kledij: we ontvangen 2,5 miljoen stuks per jaar, die we samen met Oxfam weer in het circuit brengen. We zijn op dat vlak netto positief: we zamelen meer in dan we verkopen. Ook ecodesign is een focus: we gebruiken zoveel mogelijk gerecycleerde of recycleerbare materialen."

"Nog belangrijker is ons aankoop- en voorraadbeheer: artificiële intelligentie helpt ons om zoveel mogelijk doorverkoop te realiseren. Nu al slagen we erin om 98% van alles wat we inkopen, nieuw te verkopen. Dat willen we nog verder opdrijven, want de minst vervuilende kledij is de kledij die je niet produceert. We matchen ons aanbod zo goed mogelijk met de vraag. Eind dit jaar nemen we een totaal nieuw IT-platform in gebruik, dat ons nog beter in staat zal stellen om het aanbod af te stemmen op de vraag. Niet met het doel om mensen nog meer te doen kopen. Wel om de vraag te voorspellen: als de klant aan ons denkt, waaraan denken ze dan?"

U wil nog enkele baanwinkels openen, maar nieuw is het feit dat e5 nu ook naar de steden trekt?

"We hebben vorig jaar een stadswinkel geopend in Aalst. Die zijn we verder aan het optimaliseren, want het is toch een ander spel dan een winkel in de periferie. We willen vooral dicht bij onze klant zijn. Er is een publiek dat in de stad wil shoppen en wij hebben er het aanbod voor. Maar we blijven voorzichtig: we vinden dat de huurprijzen in de steden nog altijd overdreven hoog zijn. Daar willen we een correctie zien – en we zijn niet de enigen, denk ik. Wie kan er nog 600.000 euro betalen voor een pand? We hebben echt het marketingbudget niet voor een verlieslatende winkel op de Meir... We kijken naar de centrumsteden. Als er zich in een grootstad een mogelijkheid voordoet, waarom niet, maar het moet betaalbaar zijn."

We vinden dat de huurprijzen in de steden nog altijd overdreven hoog zijn



Instroom van jongere klanten

Hoe evolueert de onlineverkoop?

"Die groeit sneller dan de verkoop in onze winkels. We hadden hier ook wel een inhaalslag te maken. We groeien nu al twee jaar na elkaar met 30%. We streven naar meer dan 10% omzetaandeel voor online, momenteel zitten we tussen 7 en 8%. Let wel: dat is enkel de omzet uit de webshop, niet de bestellingen in de winkels."

Ziet e5 muziek in externe platformen?

"We zijn enkel actief op Zalando Connected Retail. De rest staat 'on hold' omdat onze systemen niet klaar waren. Vanaf volgend jaar gaan we dat kunnen doen vanuit onze centrale voorraad. Maar ik weet niet of we dit eigenlijk wel willen. De retourpercentages zijn drie keer zo hoog..."

Het actieterrein voor e5 blijft beperkt tot Vlaanderen?

"Voorlopig wel. Het is niet helemaal uitgesloten dat we ooit een move doen naar een buurland, maar de focus is nu echt Vlaanderen. We hebben hier nog veel te doen. Ook voor de komende jaren houdt ons businessplan rekening met 10% groei per jaar, dankzij de instroom van nieuwe klanten: we willen de volledige leeftijdspiramide aanspreken. Vijftigplussers zijn nog steeds het zwaartepunt bij ons publiek. Daar is niks mis mee, maar we zien nu dat de instroom van nieuwe klanten perfect de leeftijdsverdeling volgt van Vlaanderen. Dat doet ons enorm veel plezier. We spreken 'de' Vlaming aan. We willen niet sterven met onze klanten. We moeten erin slagen om top of mind te worden bij iedereen, daarom blijven we enorm investeren in communicatie. Het frustrerende is dat dit veel tijd vergt..."



Charlotte Delfosse
Bel&Bo:

“We verkopen geen kledij, we geven mensen zelfvertrouwen”

Duurzame groei, digitalisering en een scherpere merkpositionering zijn de drie grote prioriteiten voor Charlotte Delfosse, die het stuur overneemt van haar vader Michel als CEO bij modeketen Bel&Bo.

Stabiliteit en continuïteit

De 36-jarige Charlotte Delfosse, moeder van drie intussen, neemt de leiding in handen bij Bel&Bo, de Belgische modeketen die in de jaren 1980 door haar vader Michel werd opgericht als Promo 800, in 2002 omgedoopt werd naar Promo Fashion en in 2010 de huidige naam kreeg. Sinds 2012 werkt ze voor het familiebedrijf: eerst op de inkoop, vervolgens als salesverantwoordelijke en dan als operations manager.

De afgelopen jaren waren bijzonder leerrijk, zegt ze in een gesprek met RetailDetail op het hoofdkantoor van moederbedrijf Fabrimode in Deerlijk: “2018 en 2019 waren goede jaren voor ons, tijdens corona werd het plots crisismanagement. Ik ben blij dat ik die bagage heb meegekregen, daardoor sta ik nu sterker in mijn schoenen. Begin 2023 ben ik stilaan taken beginnen overnemen van onze COO Lode Benoit, de rechterhand van mijn vader, om me klaar te stomen voor mijn rol als CEO. Mijn vader en Lode hebben altijd de taken verdeeld. Nu gaat de aankooprol van mijn vader volledig naar mijn zus Pauline, en de overige rollen komen bij mij.”

Gaat u vooral inzetten op continuïteit, of andere accenten leggen?

“Ik ben mijn vader niet, ik ben een andere persoonlijkheid, van een andere generatie. Ik zal dus sowieso eigen accenten leggen. Maar ik denk dat het zeker in dit economisch klimaat belangrijk is om stabiliteit en continuïteit te garanderen. Sinds corona hebben we geen makkelijke jaren gekend. We zijn er nog niet volledig door, maar we kunnen met trots zeggen dat we iedereen aan boord hebben kunnen houden.”

Hoe gaat het vandaag met Bel&Bo?

“Het gaat goed. Vorig boekjaar was pittig: de omzet steeg mooi, maar de kosten ook. Nu heb ik het gevoel dat we in een overgangsjaar zitten, waar we de kosten weer onder controle krijgen. Loonkost is voor ons een grote factor. Door de loonindexering is het alsof we vijftig à zestig extra mensen zouden hebben aangeworven. We merken dat de vraag vertraagt, maar er zijn ook positieve tekenen: onze collecties slaan nog altijd aan, de klanten vinden nog altijd hun weg naar Bel&Bo.”

De menselijke factor

Wat voor bedrijf is Bel&Bo?

“We maken mode met een hart voor mensen: dat menselijk aspect is voor ons superbelangrijk. We zijn met 600 binnen het bedrijf en we stellen ook onrechtstreeks veel mensen tewerk in onze toeleveringsketen. Dit blijft een arbeidsintensieve sector, zowel in de productie als in de winkels. We vinden het familiale karakter van ons bedrijf erg belangrijk: hier werken moeders en dochters of andere familieleden samen. Dat vind ik wel zalig. 95% van de medewerkers zijn vrouwen. Dat menselijke willen we ook doorgeven aan onze klanten. Als je bij ons in de winkel komt, moet je een warm gevoel krijgen. Vriendelijke medewerkers, een begroeting, hulp bij de paskamers…”

Wie is de klant van Bel&Bo?

“We maken mode voor het hele gezin, maar onze klant is echt wel de mama. Die koopt voor zichzelf, voor haar kinderen en vaak ook voor haar man. Bekijk dat niet te traditioneel: je kan mama zijn op veel verschillende manieren. We zijn modieus, maar geen ‘cutting edge’ merk: eerder trendvolger dan trendsetter, met draagbare mode voor elke dag. We verkopen geen kledij, we kleden mensen en we geven ze zo ook zelfvertrouwen. Als ik iets nieuws aan heb, en ik voel er me goed in, dan straal ik toch meer dan in een oud joggingpak. Onze winkelmedewerkers zeggen dat ook: we zien hier mensen buitengaan die dubbel zo groot zijn dan wanneer ze binnenkwamen. Daar doen we het voor.”

Hoe evolueert de modemarkt?

“De markt is uitdagend, met veel concurrentie. Als kleinere speler is het niet altijd makkelijk om die strijd te winnen, zeker op vlak van prijs. Wij kunnen ons differentiëren door het lokale en het menselijke aspect. We staan wat dichter bij de Belgische klant, we begrijpen die wat beter dan de grote internationale ketens. Onze 95 winkels zijn verspreid over heel België: niet in de grote steden, wel in kleinere steden en op invalswegen. Daardoor zitten we ook letterlijk dichter bij de Belgische consument. Dat is een voordeel.”

Denken aan volgende generaties

Hoe groot is de impact van de prijsconcurrentie met grotere spelers?

"We willen mode brengen tegen betaalbare prijzen – prijs blijft belangrijk – maar niet ten koste van alles. Het moet menselijk blijven, het moet duurzaam zijn. Het succes van ultrafastfashionspelers als Shein en Temu vind ik erg dubbel: je merkt een hang naar duurzaamheid in de markt, maar ook de opkomst van die nieuwe spelers. Ik geloof dat de bewustwording wel komt. We zijn een familiebedrijf, en het doel van een familiebedrijf is toch ook om het te kunnen doorgeven aan volgende generaties. We moeten dus wel op de langere termijn denken en aandacht hebben voor duurzaamheid."

"Er gebeurt nu heel veel in de sector op dat vlak, wat ik een heel positieve evolutie vind. Het wordt zeker niet makkelijk voor ons om te voldoen aan de nieuwe regelgeving, maar ik geloof wel dat het nodig is en dat daardoor het speelveld iets gelijker wordt. Wij gaan moeten rapporteren, terwijl een pak kleinere bedrijven dat niet moet doen. Anderzijds hebben wij niet de middelen van de grote ketens. Ik wil wel nog zien hoe niet-Europese spelers hiermee omgaan. Of ze aan dezelfde regels zullen moeten voldoen als wij, als ze in Europa willen verkopen."

Welke concrete stappen zet Bel&Bo inzake duurzaamheid?

"Vanuit onze focus op het menselijke kijken we sterk naar de arbeidsomstandigheden in onze toeleveringsketen. Daarin worden we ondersteund door de Fair Wear Foundation. We leren van hen hoe we bepaalde veranderingen kunnen doorvoeren, om stap voor stap elke dag beter te worden. We zitten nu eenmaal met de erfenis van het systeem. Dat kunnen we niet vandaag op morgen helemaal veranderen. We willen wel elke dag beter doen dan de dag ervoor, voor kleine overwinningen gaan."

"We hebben bijvoorbeeld het 'Bel&Back' model op poten gezet: klanten kunnen oude kledij bij ons binnenbrengen. Met onze partners Wereldmissiehulp en Wolkat gaan we dan recycleren. We maken ook deel uit van Scirt, een Europees project voor het ontwikkelen van circulaire producten. We hebben in onze winkels een ecologischer lijn en we gaan samenwerken met Fairtrade voor het katoen in ons basisprogramma."

Waar koopt Bel&Bo in?

"Bangladesh, India, China, maar ook Oost-Europa, Noord-Afrika, Frankrijk. Dichter bij huis kan je kleinere volumes inkopen op kortere termijnen, waardoor je wendbaarder bent, maar ook wat duurder. In de huidige economische realiteit is het voor ons niet mogelijk om de productie volledig naar Europa te halen. We staan er wel op om langetermijnrelaties op te bouwen met onze leveranciers. We hebben mooie fabrieken in het verre oosten waar we zeer goed mee samenwerken en waar de omstandigheden zeker goed zijn. We bezoeken ze minstens twee keer per jaar. Ik heb dat zelf gedurende vier jaar gedaan toen ik op de inkoopafdeling werkte."

Bel&Bo in cijfers
Omzetevolutie:

- Boekjaar 2020-21:
  -> 55.605.755 euro
- Boekjaar 2021-22:
  -> 71.526.857 euro
- Boekjaar 2022-23:
  -> 76.733.175 euro

Aantal medewerkers:
-> 620 eigen medewerkers, met jobstudenten erbij ongeveer 700

Aantal winkels:
-> 95 (75 Vlaanderen, 20 Wallonië) + de webshop



Online en offline versterken elkaar

Vandaag heeft Bel&Bo 95 winkels en een webshop. Welke ambities koestert de keten nog op het vlak van expansie?

"We hebben nu 20 winkels in Wallonië, 75 in Vlaanderen. Dat is al een paar jaar stabiel. Geografische uitbreiding staat niet meteen op de radar. Het is vandaag ook veel moeilijker om winkels te openen en succes te garanderen. Vroeger was dat bijna vanzelfsprekend: je opende een winkel en mensen kwamen erop af. Dat is vandaag niet meer het geval. Er zijn nog wel een paar plaatsen waar we graag een bijkomende vestiging zouden openen, mocht er zich een kans voordoen. Maar alle factoren moeten dan goed zitten: de afstand tot andere Bel&Bo-winkels, de andere winkels in de mix, de huurprijs... We bekijken opportuniteiten, maar we zijn veel strenger geworden in de selectie."

Wat is het aandeel online bij Bel&Bo?

"We zijn een omnichannelretailer. De pure onlineverkoop is ongeveer 5% van de omzet, maar de bestellingen in de winkels, bijvoorbeeld wanneer mensen hun maat niet vinden, vertegenwoordigen ook nog eens 5%. We zien dat webshop en fysieke winkels elkaar versterken: klanten gaan niet meer uitsluitend naar de winkel of uitsluitend online, het is zoals het uitkomt. Je ziet iets tofs en je hebt geen tijd om naar de winkel te gaan? Dan bestel je online. Soms heb je een nieuwe broek nodig en



"WE WAKEN EROVER DAT WE NIET OUD WORDEN MET ONZE KLANTEN

wil je er tien passen, dan kom je naar de winkel."

"We hebben elke twee weken nieuwe collecties in de winkels en een nieuwe folder. We zien dat mensen dan eerst op onze website kijken, waar je ook de winkelvoorraad kan consulteren, en dan ofwel naar de winkels komen ofwel online bestellen. Of dat ze in de winkel nog twijfelen en het achteraf toch online bestellen."

Kijkt Bel&Bo ook naar externe platformen?

"We zijn aan het testen met Bol en we zijn in gesprek met andere platforms."

Waar moet Bel&Bo over 10 jaar staan?

"Verandering is de enige constante, zeker in onze sector. Ik zie drie prioriteiten waar we de komende jaren sterk op willen werken. Ten eerste groei, niet per se in de breedte maar vooral in de diepte: het verduurzamen van ons bedrijf, waar we al sterk mee bezig zijn. En financiële gezondheid, zodat we kunnen blijven investeren. Ten tweede: digitalisering. We zijn al omnichannel, maar we moeten zeker nog stappen zetten, vooral achter de schermen, in onze interne processen, waardoor de klant een betere ervaring zal krijgen. En ten derde moeten we onze positie als merk in de markt aanscherpen om de instroom van jonge mama's te blijven garanderen. We waken erover dat we niet oud worden met onze klanten. Maar ik ga voor evolutie, geen revolutie."

"WE MAKEN MODE MET EEN HART VOOR MENSEN



Let's TALK TALK TALK Retail Detail

"Onze droom is dat we 100% van de producten die we eerstehands verkopen, kunnen recupereren om ze te herintegreren in de keten. In bijna al onze winkels verkopen we nu al tweedehands – en niet alleen kledij van het merk Kiabi. We ontwikkelen ook een webplatform waar consumenten tweedehands aan elkaar kunnen verkopen: dat gaan we in januari 2025 openen. Tweedehands moet in de toekomst het instapgamma worden, aangevuld met een duurzamer en duurder eerstehandsaanbod. Zo kunnen we onze ecologische voetafdruk drastisch reduceren."

Jerôme Calonne,
CEO Kiabi België





Joachim Rubin
LolaLiza:

“We produceren wat onze klanten vragen”

Digitale innovatie, een slimme platformstrategie, wekelijks nieuwe stuks en een strak voorraadbeheer zijn de wapens waarmee LolaLiza zich een plaats verovert op de internationale modemarkt. “De beste manier om te overleven, is tevreden klanten te hebben.”

Hybride catwalk

Met een “phygitale” modeshow verbaasde LolaLiza de modewereld: terwijl modellen de nieuwste collectie presenteerden op een traditionele catwalk, werden ze vergezeld door digitale avatars die werden geprojecteerd in een 3D-omgeving. Het hybride concept deed de grens tussen realiteit en de virtuele wereld vervagen en illustreerde op die manier ook mooi de omnichannelstrategie van het modemerk.

“We zijn een echte omnichannelretailer”, bevestigt CEO Joachim Rubin in een gesprek met RetailDetail. “Je kan ons vinden op onze eigen kanalen, maar ook op marktplaatsen in 25 landen buiten België: Zalando, Wehkamp, Bol, La Redoute, About You, Amazon… We trachten Europa te veroveren met kleine stappen, heel gestructureerd. Het is een strategie die werkt en die rendabel is.”

Platformstrategie

Platformen vertegenwoordigen nu al tussen 5 en 8% van de omzet bij LolaLiza, afhankelijk van het moment. “Dat zal verder groeien”, zegt Rubin. “We investeren in een nauwe samenwerking met die marktplaatsen, om ervoor te zorgen dat we ook op externe platformen ons eigen DNA behouden. We hebben een fantastisch partnership met Zalando: we gaan als een van de eersten hun nieuw logistiek platform Zeos gebruiken. Ook met Wehkamp in Nederland hebben we een heel goede relatie.”

Toch blijft ook de sociale ervaring in de fysieke winkels essentieel. “De laatste mijl is voor de meeste klanten makkelijker in de winkels, maar onze beste klanten zijn degenen die ook online kopen.” LolaLiza heeft nu 91 eigen winkels, waarvan 82 in België, drie in Luxemburg en zes in Frankrijk. Daarnaast is het merk aanwezig in multimerkenboetieks, vooral in Nederland en Duitsland.

Specifiek DNA

“Ik heb momenteel geen redenen om winkels te sluiten. Mocht de economische situatie verslechteren, dan kan dat veranderen. We kijken in België nog naar enkele witte vlekken. Soms verhuizen we een winkel, bijvoorbeeld wanneer er elders een interessante trekker opent, zoals Action of Albert Heijn.” In Frankrijk is de retailer de markt nog aan het leren kennen. “We investeren in het noorden in merkbekendheid, we hebben daar veel achterstand vergeleken met België, er is dus hoogstwaarschijnlijk nog potentieel.”

Dat er op de internationale modemarkt een plaats is voor LolaLiza, daaraan twijfelt de CEO niet. Al meer dan vijf jaar bouwt hij voor het merk consequent aan een duidelijke positionering, met de wil om te groeien. “Dat is een noodzaak, maar we doen het stap voor stap. We hebben geleerd uit onze fouten – tien jaar geleden hebben we wat te vlug willen gaan. We trachten ons van de internationale ketens te onderscheiden met een specifiek DNA. We zijn een toegankelijk merk, voor iedereen, van maat 34 tot 50, met een specifieke stijl, met kleuren en prints. We volgen de modetrends op de voet en elke week kan je iets nieuws vinden in onze winkels.”

Snel schakelen

Wendbaarheid is de grote troef van het bedrijf, benadrukt de topman. “70 tot 80% van onze productie gebeurt in Europa. Zo kunnen we sneller schakelen: we produceren op de korte termijn in functie van wat de klant vraagt, bijna



‘on demand’ en dus niet volgens de klassieke seizoenen.”

Een strak stockbeheer is de sleutel voor een gezonde bedrijfsvoering in de mode: “Je kan zo goed en goedkoop aankopen als je wil, alles wat je niet verkoopt kost je heel veel geld. Wij zitten op het einde van het seizoen niet met miljoenen euro’s aan onverkochte kledij. Zo hoeven we minder promoties te voeren. Het is ook ecologischer: we moeten geen kledij vernietigen. Die expertise hebben we met de jaren opgebouwd.”

Tevreden klanten

Dat loont, al was 2023 weliswaar een moeilijk jaar – onder andere als gevolg



“WE HEBBEN GELEERD UIT ONZE FOUTEN

We zijn een echte omnichannelretailer



van tegenvallend weer: "Wanneer we de zon nodig hadden was het koud, wanneer het koud moest zijn was het te warm, en daartussen was het aan het regenen. We zijn er goed uit gekomen, al was het niet ons beste jaar vergeleken met 2022, wat een heel goed jaar was. 2024 is goed begonnen, maar onze belangrijkste maanden zijn mei tot juli, en dan september en de feestdagen."

Het optimistische verhaal van Rubin contrasteert fel met de stroom aan slecht nieuws uit de retailsector de afgelopen maanden, met een opeenvolging aan herstructureringen en faillissementen. "Ondanks de moeilijke context blijf ik positief. Wij vechten als Belgische onderneming voor onze plek. We trachten innovatief te blijven, onze glimlach te behouden. We hoeven niet bang te zijn voor de toekomst: iedereen moet zich kleden. De beste manier om te overleven, is tevreden klanten te hebben. Dat is onze obsessie."

the key is CUSTOMER SATISFACTION



Let's TALK Retail Detail

"We zijn zeker tevreden met hoe het ons vergaat in België. We groeien hard, niet alleen in aantal winkels maar ook qua omzet in de bestaande winkels. We hebben recent Roeselare geopend, nu Gent, dit jaar gaan er nog drie open. Voor volgend jaar hebben we ook al wat openingen op de planning staan. Maar waar ik nog het meest tevreden over ben is dat ook onze bestaande winkels heel hard groeien: double digit, veel harder dan het marktgemiddelde. Na een aanloop zien we dat de Belgische consument ons nu echt wel ontdekt heeft. We hebben de wind in de zeilen."

Ton van Veen, CEO Jumbo





Olivier Crépin
Primark:

“Wij zijn echte commerçanten”

Winkeldirecteurs krijgen een vrij grote autonomie bij Primark, vertelt Head of Sales Olivier Crépin. Dat ondernemerschap draagt bij tot het succes van de retailer, die z’n mensen volop doorgroeikansen biedt.

Primark zorgt goed voor z’n mensen

Het gesprek vindt plaats in de coulissen van de Primark-vestiging in de Brusselse Nieuwstraat: een echt hoofdkantoor heeft de retailer immers niet, het bedrijf let scherp op de kosten. “Ik werk elke dag vanuit een andere winkel”, zegt de Fransman Olivier Crépin, die nu anderhalf jaar in België aan de slag is en zich sinds begin juli Head of Sales mag noemen.

Na een loopbaan van tien jaar bij Decathlon ging hij in 2010 bij Primark aan de slag, eerst als winkeldirecteur in het Spaanse Murcia, later ook in Frankrijk. “Primark zorgt goed voor z’n mensen. Wie hier wil doorgroeien, krijgt kansen. Anderhalf jaar geleden werd ik gevraagd om een Belgisch avontuur aan te gaan. Ik kom zelf uit het noorden van Frankrijk, dus ik kende België een beetje, maar eens je hier werkt, merk je dat het een complex land is, heel interessant.”



Koopkracht blijft belangrijk

Vandaag heeft Primark hier acht winkels, mooi verdeeld over het territorium: drie in Wallonië (Bergen, Charleroi en Luik), drie in Vlaanderen (Antwerpen, Gent en Hasselt) en twee in Brussel (Elsenesteenweg en Nieuwstraat). Concrete verdere expansieplannen koestert de keten niet. “Het doel is onze klanten tevreden te stellen in de bestaande winkels. Elke winkel heeft nog groeipotentieel.” Al ziet de topman mogelijk wel nog opportuniteiten in de periferie, want alle huidige locaties zijn centrumwinkels. “Belgen winkelen nog veel in de stadscentra, meer dan in Frankrijk.”

Met Primark gaat het prima, maar flink wat modeketens zitten in de problemen. Wat is er aan de hand in de modemarkt? “Ik weet niet wat er gebeurt bij de anderen, maar ik zie wel hoe het loopt bij ons. Ik weet dat je je moet aanpassen. Koopkracht is belangrijk voor onze klanten, zeker wanneer ze kleine kinderen hebben, die binnen het jaar uit hun kleren groeien. Twee jaar geleden heeft Primark beslist om de prijzen te bevriezen voor de terug naar school periode. Vorig jaar hebben we zelfs de prijzen doen dalen voor tweehonderd producten. Dit jaar bevriezen we de prijzen opnieuw op het niveau van vorig jaar. Dat zijn sterke signalen. We hebben fantastische producten, ons cliënteel weet dat ze bij ons de beste prijs-kwaliteitverhouding vinden.”

Minder formeel, meer casual

Koopgedrag verandert, en Primark verandert mee, zegt Crépin. “Vijftien jaar geleden hadden we nog veel kostuums, dassen en hemden bijvoorbeeld. We hebben er nog, maar we hebben dat aanbod gereduceerd. De algemene trend is minder formeel, meer casual. En we hebben nieuwe gamma’s toegevoegd, zoals beauty, een markt die jaar na jaar groeit. Ook accessoires doen het goed. Interieurdecoratie neemt in de grotere winkels tot tien procent van de winkeloppervlakte in.”

Ook op het vlak van duurzaamheid tracht Primark zich aan te passen aan de veranderende tijden. “Vijftien jaar geleden zochten klanten ook al kleine prijzen en goede kwaliteit, maar nu vragen ze meer en meer ook duurzaamheid. Daar werken we al meer dan tien jaar aan, met ons Sustainable Cotton programma

Primark zorgt goed voor z'n mensen: wie hier wil doorgroeien, krijgt kansen



bijvoorbeeld. Sinds twee jaar hebben we het programma Primark Cares publiek gemaakt, gebaseerd op drie pijlers: de levensduur van onze producten verlengen, zorg dragen voor de planeet, en onze mensen helpen – naast onze eigen medewerkers ook onze leveranciers en partners."

Kosten besparen op alle vlakken

Primark Cares wil niet alleen de uitstoot halveren tegen 2030, maar stopt ook met het gebruik van plastic voor eenmalig gebruik. Producten worden zo ontworpen dat ze gerecycleerd kunnen worden. "We willen onze verantwoordelijkheid nemen, onze burgerzin tonen. Als grote merken als Primark zich niet engageren, gaan we de wereld niet veranderen. 150 mensen van Primark voeren audits uit in de tien landen waar we meer dan 90% van onze collecties produceren, om na te gaan of onze leveranciers onze charters respecteren."

Maar hoe kan dat, duurzame mode bieden tegen de laagste prijs? "Dankzij ons unieke businessmodel. We bestellen onze collecties meer dan een jaar vooraf en we hebben maar twee collecties per jaar. We plannen de productie in dalperiodes voor onze leveranciers. Vijftig procent van ons aanbod zijn basisstukken. Daarnaast proberen we kosten te besparen vanuit alle oogpunten. Overal arriveren onze producten per boot, nooit met het vliegtuig. Dat is niet alleen goedkoper, het laat ons ook toe onze CO2-uitstoot te beperken. In de winkels spelen we geen muziek, we betalen dus ook geen Sabam. We investeren niet in reclame. Onze marges zijn wel heel klein, maar daar staan enorme volumes tegenover."

Tests met click & collect

Andere modeketens produceren nu vaker dichterbij, zetten in op meer en kleinere collecties doorheen het jaar, om sneller te schakelen, maar Primark doet wel meer dingen anders dan de collega's. "Ze doen bijvoorbeeld allemaal aan e-commerce, wij niet. De reden is eenvoudig: dat kost teveel. In het VK testen we wel click & collect. Dat werkt, het doel is om de mensen naar onze winkels te doen komen. We hebben twee grote tests gedaan: in de regio Manchester-Liverpool en in Londen. Nu rollen we het stap voor stap verder uit. In Europa is het nog niet aan de orde."

"Nieuw is wel dat we trafiek trachten te genereren met onze website. Sinds vorig seizoen zien onze klanten nu online de beschikbaarheid van onze producten in elke winkel. Dat vermijdt teleurstellingen, het is een echte plus. Zeker de jongere generaties zijn geconnecteerd."

Plezier in de job

Opmerkelijk: Primark pusht de voorraad in de winkels niet, de winkeldirecteurs bestellen zelf hun stock. "Zij kennen hun cliënteel, ze zijn gevormd, hebben ervaring, kennis van het merk en van de lokale markt. Die autonomie is onze kracht: het is echt "le sens du commerce". Bij Primark laten we onze managers zaken doen, keuzes maken. We zijn echte commerçanten. Ik heb in een vorige job volledige automatisering gekend. Dat werkt ook goed, maar je mankeert toch die touch."

Wat zijn de grootste uitdagingen voor de verkoopdirecteur vandaag? "We hebben vertrouwen in ons model, er is nog potentieel. We doen niet alles perfect en we werken eraan om beter te worden, maar het is duidelijk dat we in België in de smaak vallen. Elke winkel trekt veel klanten. Ik wil er vooral over waken dat onze mensen kunnen doorgroeien en plezier vinden in hun job, dat ze fier zijn om bij Primark te werken. De arbeidsmarkt is heel competitief in België, maar wij rekruteren goed."



"E-COMMERCE KOST TEVEEL



WIJ ZIEN VOORLOPIG NOG VOLOP RUIMTE IN DE BELGISCHE MARKT



Bert Verhoef
Kruidvat:

“België is echt een land van promojagers, meer nog dan Nederland”

De opening van de 300e Kruidvat in België, aan Dok Noord in Gent, was een drukte van jewelste. Daags nadien was nummer 301 nochtans al aan de beurt in Antwerpen. Hoe blijft de drogisterijketen het klaarspelen? We spraken algemeen directeur Bert Verhoef.

Kruidvat zit ook nog op kleinere locaties, zelfs in dorpen. Hoe zien jullie dat in de toekomst evolueren?

B.V.: “In tegenstelling tot andere retailers die misschien in aantal verminderen en grotere winkels neerzetten in de steden, willen wij echt daar zijn waar de klant is. Zowel in Nederland als in België zijn onze winkels gemiddeld 350 à 450 m². Met dat concept kunnen wij bijzonder goed uit de voeten en het geeft ons de mogelijkheid om veel dichter bij de klant te staan. Er zijn nog heel veel stadjes en dorpen met voldoende inwoners waar we vandaag ruimte zien.

In Wallonië hebben wij vandaag 63 winkels voor een markt van vier miljoen mensen. Er is zeker nog potentieel om in de grote steden en rondom de grote steden winkels te openen. Ook Brussel heeft nog heel veel mogelijkheden, daar hebben we vandaag 17 winkels.”

Waar zit het plafond?

B.V.: “Wij zien voorlopig nog volop ruimte in de Belgische markt met een tempo van tien à vijftien openingen per jaar. Voor het overgrote deel zijn dat nieuwe winkels, een enkele keer is dat het verplaatsen van winkels van de ene kant van een stad of dorp naar een ander gedeelte. In de loop der tijd zie je de klantenbasis immers verschuiven: wij willen zijn waar de klant is, dus verhuizen wij uiteraard mee.

Echt nieuwe winkels komen vooral in het Franstalige en Brusselse gebied, maar ook in Vlaanderen zijn er nog wel de nodige witte vlekken. In principe zouden we nog sneller kunnen gaan, maar voor ons is het heel belangrijk dat de winkels die we openen gewoon vanaf dag één bijdragen aan het resultaat. Structureel gezonde expansie primeert op snelheid.”

Retailers worstelen geregeld om panden te vinden. Hoe is dat voor Kruidvat?

B.V.: "Het lukt ons toch om elk jaar rond de vijftien winkels te openen. Er zijn niet al te veel ketens die hier 300 winkels hebben, dus ook heel veel vastgoedeigenaren weten ons te vinden. Maar het gaat natuurlijk niet alleen om de panden, het gaat ook om het vinden van de mensen. Ik wil niet zeggen dat het voor ons makkelijk is, maar het is voor ons nog steeds goed te doen om de winkels bemand te krijgen.

Wij hebben een laagdrempelige manier van solliciteren, waarbij mensen na één gesprek en een zelf-assessment al vrij snel voor zichzelf een beoordeling kunnen maken of Kruidvat voor hen de ideale werkgever is. We hebben ook een grote aanwas van medewerkers op referentie van bestaande medewerkers. Verder bieden we een marktconform beloningspakket, en doen we ook veel aan opleidingen en aan carrièrekansen."

Wat zijn de resultaten van jullie nieuwe winkelconcept?

B.V.: "Ondertussen heeft meer dan een derde van het winkelpark al het nieuwe winkelconcept, met onder andere bredere gangpaden, verbeterde navigatie en een verbeterde kassazone met zelfscankassa. We zien duidelijk een verbetering in de klanttevredenheid zodra wij een winkel hebben verbouwd. Mensen vinden het prettiger en de winkel lijkt ruimer. Uiteindelijk betaalt de klant dat ook terug door vaker en meer te kopen."

Met Lies is er nu een reclamecampagne echt aangepast aan de Belgische markt. Welke resultaten zien jullie daar?

B.V.: "Tijdens corona hebben we Lies ingevoerd om de emotionele band met de klant te versterken. We willen meer redenen geven om Kruidvat te overwegen tijdens je shoppingtrip. Na 3,5 jaar weten we dat klanten het heel nadrukkelijk herkennen als Kruidvat en er een duidelijke band is met het merk. Dat vertaalt zich ook in een hogere sympathie: men vindt ons verrassender dan voorheen en de laagdrempeligheid neemt verder toe.

In het kader van die emotionele band met de klant: vorig jaar zijn wij een meerjarige samenwerking gestart met de Voedselbanken. Vorig jaar hebben de Voedselbanken namens ons 5.000 cadeaukaarten verspreid onder mensen waar de noden het hoogst zijn. Het zijn gewoon dezelfde cadeaukaarten als klanten bij ons kunnen kopen, waardoor er op geen enkele manier terughoudendheid hoeft te bestaan om ze te gebruiken. Ter gelegenheid van de opening van de 300e winkel zijn er weer 3.000 kaarten verdeeld en we zullen dat de komende jaren blijven doen om een steentje bij te dragen aan het toch wel groeiende armoedeprobleem, ook in België.

Dat is een stukje maatschappelijke verantwoordelijkheid die we willen opnemen. Voor de bouw van de winkels gebeurt natuurlijk een groot deel op een duurzame manier, maar het gaat verder – zoals de zakjes schepsnoep die nu van papier zijn. Het zijn kleine dingen, maar het zijn dingen die optellen. We hebben ook steeds meer duurzaam assortiment in onze winkels, op die manier maken we duurzamere producten bereikbaar voor iedereen. In die ambitie gaan wij de komende jaren verder."



Hoe ziet u de toekomst van discount?

B.V.: "Op zich ben ik heel positief over de toekomst van discount. Dat is ook wat wij willen zijn: een breed assortiment met lage prijs, veel promo's en veel eigen merken die ook weer als alternatief kunnen dienen voor de A-merken. In deze tijd waarin alles duurder wordt en klanten het lastiger hebben om de eindjes aan elkaar te knopen, zijn we winkels bij uitstek waar klanten komen om gewoon goede producten voor een lage prijs te vinden en om gebruik te maken van de vele promo's. België is trouwens echt een land van promojagers, meer nog dan Nederland.

In de afgelopen 31 jaar hebben we al alle conjuncturele getijden meegemaakt. Als het goed gaat, komt de klant bij ons om zichzelf voor een relatief lage prijs te verwennen of om de laatste innovaties in decoratie en cosmeticaproducten te ervaren. Dus wat dat betreft blijven we graag op deze manier doorgaan."

In discount komen nieuwe spelers hun plaats opeisen. Hoe onderscheidt Kruidvat zich?

B.V.: "We proberen vooral ons eigen spel te spelen. We concurreren natuurlijk met heel veel partijen: op het gebied van schoonheid, op het gebied van persoonlijke verzorging, met de supermarkten voor voeding en op het gebied van non-foodartikelen met bijvoorbeeld Action. Maar niemand biedt alles, dat maakt ons uniek. Wij hebben vier kerncategorieën: baby, persoonlijke verzorging, schoonheid en gezondheid. Daarop focussen we met lage prijzen en veel promoties, met daarnaast de nodige "verrassingen" zoals huishoudmiddelen, foto's en schepsnoep."

Zelfscankassa's komen een beetje in opspraak, met zelfs supermarkten die erop terugkomen. Hoe ervaren jullie dat?

B.V.: "De kassa is voor ons een wezenlijk onderdeel van de klantenreis en we geven graag de keuze: of mensen rekenen zelf af of ze wachten op een bemande kassa. Ons voordeel is dat wij relatief kleine winkels hebben en de bemande kassa's zijn vaak recht tegenover de zelfscankassa's. Op die manier ervaart de klant wat meer toezicht. Ik snap heel goed waarom supermarkten daarmee worstelen, maar wij ervaren daar minder een uitdaging."



"HET LUKT ONS TOCH OM ELK JAAR ROND DE VIJFTIEN WINKELS TE OPENEN



babyartikelen gestart in Nederland. In tegenstelling tot Bol is het een gesloten marktplaats. In feite kan je de hele baby-uitzet, tot babybedjes en kinderwagens toe, in één keer bij Kruidvat bestellen. De intentie is om eind dit jaar of begin volgend jaar iets soortgelijk in België te starten. Het exacte tijdstip hangt echter af van de ontwikkelingen in Nederland. We zien wat heel goed gaat, maar we zien ook waar we nog moeten bijsturen. Zo is er bijvoorbeeld nog werk om de bekendheid te vergroten. Als die lessen bekend zijn, kan België volgen."

Hoe gaat het met de onlinemarktplaats van Kruidvat?

B.V.: "Online heeft een enorme vlucht genomen tijdens corona. In tegenstelling tot andere online aanbieders heeft die groei zich met dubbele cijfers ieder jaar voortgezet. En ik zie eigenlijk geen enkele reden waarom dat zich de komende jaren niet zou voortzetten.

Interessant is dat het in het begin over een heel breed assortiment ging, maar je nu wel een verschuiving ziet naar artikelen die in de winkelstraat minder evident zijn. Denk aan de grootste verpakkingen en dat soort zaken, maar klanten bestellen dan ook meteen andere producten mee. Ook halen veel klanten in de winkel af. Die combinatie is fijn voor de klant en voor ons ook een goede ontwikkeling. De meeste klanten die online bestellen komen ook in de winkel. Er zijn maar weinig "online-only" klanten. Ongeveer 35% maakt gebruik van click&collect.

Met de marktplaats zijn wij een aantal maanden geleden in het domein

Verwacht u in België een doorbraak in de verkoop van geneesmiddelen zonder voorschrift?

B.V.: "Het past binnen onze ambitie om gezond, mooi en goed voelen bereikbaar te maken voor iedere klant. Geneesmiddelen zonder voorschrift kunnen daar wat ons betreft op een verantwoorde en een voordelige manier bij, zoals we ook al 49 jaar lang doen in Nederland.

Tegen de bevoegde instanties in België zeg ik altijd dat wij er klaar voor zijn; nu de politiek nog. Met de opkomst van online bewegen wel dingen op dit terrein, maar ik zie het niet snel bewegen. Het is een kwestie van lange adem, maar ik geef niet op. Het blijft mijn ambitie om over vijf jaar de Belgische consument een pakje paracetamol te verkopen via onze winkels, verantwoord, veilig, maar wel heel toegankelijk."

Let's TALK

Retail Detail

"Het loopt geweldig. We beseffen dat we de kameel zijn en niet de eenhoorn. We zijn stevig geworteld in de echte wereld en zijn op zoek naar blijvend succes in plaats van een snelle exit. In opeenvolgende financiële rondes proberen we onze aanwezigheid in tal van markten te vergroten en openen we in een relatief gezond tempo nieuwe IzyCoffee-winkels. Ook dit jaar was er, in de periode tot augustus, al bijna een verdubbeling van de omzet. Dat betekent dat we normaal gesproken zeer binnenkort een jaaromzet van 5 miljoen euro zullen bereiken."

Bart Buyse, CEO IzyCoffee





Evelien Verstraete, Tim Goossens & Thomas Kindermans **Ray:**

“Winkels zijn een marketingkanaal voor cosmeticamerk Ray”

De vierde flagshipstore van huidverzorgingsmerk Ray, in Brugge, toont een gloednieuw winkelconcept dat online en offline mooi in elkaar laat vloeien. “Retail is niet dood, maar je moet jezelf heruitvinden.”

Winkels doen onlineomzet groeien

De nieuwe winkel in de Brugse Zuidzandstraat draaide al enkele weken proef, maar in september beleefde hij z’n officiële opening. Het concept is gloednieuw: in de transparante etalage trekken reflecterende vlakken de aandacht, in de winkel zien we een sereen, clean en wetenschappelijk ogend interieur dat de merkbeleving kracht bij zet en de producten volop tot hun recht laat komen tegen een eerder neutrale achtergrond. RetailDetail sprak met medeoprichter Thomas Kindermans, COO Tim Goossens (die retailervaring van bij H&M en VF meebracht) en brand manager Evelien Verstraete.

Ray hanteert een echte omnichannelstrategie, leren we. De flagshipstores doen niet alleen de onlineomzet stijgen maar ook de verkoop in de andere winkels waar het merk aanwezig is – hoofdzakelijk apotheken en enkele conceptstores. “Dat hebben we ook gezien bij de opening van onze winkels in Antwerpen en Leuven: onze eigen winkels zien we als een marketinginstrument. Retail is niet dood, wel moet je jezelf heruitvinden. Trial & error, snel bijsturen, is in retail vandaag superbelangrijk.”

Meten is weten

Opmerkelijke vaststelling: de producten staan in de winkel opgesteld volgens de logica van een productpagina in de webshop, met een infofiche erbij. “Zo nemen we het onlineverhaal mee in de winkel. We merken dat we online en offline grotendeels dezelfde klanten hebben.”

Modulaire wandsystemen laten toe om het aanbod en de presentaties geregeld te vernieuwen. Centraal in de winkel bevindt zich een testzone, waar klanten kunnen kennismaken met de producten. Aan het lage kassameubel achteraan staan medewerkers dichtbij de klant, er is geen barrière. Achter de winkel bevindt zich een workshopruimte. Hier kunnen klanten in groepen van zes een opleiding volgen over de ideale verzorgingsroutine, waarbij ze samen alle stappen doorlopen.

Meten is weten: passantentellers meten het aantal voorbijgangers op straat, het aantal klanten in de winkels, de verblijfstijd en de conversie. “We werken met die cijfers net zoals met de data over de clicks in de webshop. Hier in de Zuidzandstraat passeren dagelijks gemiddeld 9000 mensen. We converteren 30 tot 35% van de mensen die binnenkomen, dat is veel.”

De lat ligt hoog

“Ik heb Ray opgestart samen met m’n moeder, Hilde Nys”, zegt Thomas Kindermans. “Zij heeft een apotheek in de Veldstraat waar ze zelf gezonde cosmetica maakte. De EU heeft de strengste cosmeticawetgeving ter wereld, maar mijn moeder vindt dat je nog veel verder kan gaan, op het vlak van hormoonverstoorders, kankerverwekkende stoffen, irriterende stoffen... Vergelijk het met voeding: het is niet omdat iets niet verboden is, dat het ook gezond is. Wij willen producten maken die mensen kunnen gebruiken zonder dat ze erover moeten nadenken. We leggen de lat extreem hoog qua gezondheid.”

> “WE LEGGEN DE LAT EXTREEM HOOG QUA GEZONDHEID



Dat verhaal blijkt aan te slaan: sinds de oprichting in 2018 kende Ray een exponentiële groei. Het bedrijf ging intussen van vier naar 21 medewerkers. “Cosmetica is een zeer verzadigde markt, dat beseffen we, maar gezondheid is een sterke trend waarop we meesurfen, bovendien kunnen we ook bétere producten maken: ze wérken. We zijn volledig verticaal geïntegreerd: we hebben R&D, productie én verkoop in eigen handen. Daardoor hebben we ook extreem korte feedbacklijnen: klanten vertellen ons wat ze van de producten vinden en wij kunnen ze voortdurend verbeteren.”

Toegankelijk merk

“Dankzij die verticale integratie zijn we ook winstgevend. We doen geen beroep op extern kapitaal: we zijn ooit begonnen

met 30.000 euro startkapitaal, en we zijn dit jaar op weg naar 5 miljoen omzet." Daarom wil Ray de productie niet uitbesteden. "We zijn op 1 juli verhuisd van de Veldstraat, waar onze kantoren, onze productie én onze afvullijnen zich bevonden, naar een nieuw gebouw in Nazareth. In de Veldstraat produceerden we 1200 stuks per dag, in Nazareth gaan we naar 1600 stuks per uur."

Wie is het publiek van Ray? "Dat is heel breed. We wilden van begin af aan een toegankelijk merk zijn, ook qua prijszetting. We bereiken jongeren – we lanceren nu een acné-gamma – maar ook ouderen. Alles is unisex. Onze missie is dat we iedereen wat willen bijbrengen over wat goede en gezonde huidverzorging is, en dat iedereen dat nodig heeft: man, vrouw, jong, oud... We houden ons gamma zo simpel mogelijk, met zoveel mogelijk werkzame ingrediënten in één potje, zodat de routine eenvoudig blijft. Mensen hebben geen tijd voor zes verschillende stappen."

Buitenlandse expansieplannen

Nog dit jaar gaat Ray de bestaande winkels verbouwen naar het nieuwe concept. De eerste winkel in een andere regio is de ambitie voor volgend jaar. Want het actieterrein van Ray blijft zeker niet beperkt tot Vlaanderen.



"We willen doorgroeien naar Brussel, Wallonië en de buurlanden. Maar dat gaan we niet overhaast doen: we willen het met eigen middelen realiseren en we weten dat buitenlandse expansie duur en complex is." De productinformatie in de winkel is al wel drietalig – Brugge trekt uiteraard een heel internationaal publiek van toeristen. "We verzenden nu al wereldwijd, maar we werken er nog niet actief op."

Let's TALK

Retail Detail

"Fast fashion is voordelig en influencers verleiden jongeren om steeds weer nieuwe kleding te kopen, zelfs als ze weten dat het slecht is voor de aarde. Dat zorgt voor een innerlijke tweestrijd: ze willen het milieu helpen, maar ook mee zijn met de laatste mode. Een groot struikelblok is dat duurzame mode vaak buiten het budget van jongeren valt. Ze willen wel groener leven, maar dan moet het betaalbaar en cool zijn."

Maarten Leyts,
CEO Trendwolves





Frank Christant
Jysk:

“We zien nog volop groeikansen”

Nog voor de zomer opende Jysk zeven nieuwe winkels in België – dat is zelfs voor deze snelgroeiende keten een stevig tempo. De Deense retailer investeert ook verder in prijsverlagingen én in duurzaamheid.

Divers assortiment

Ook in een uitdagende markt blijft interieurketen Jysk aan een stevig tempo doorgroeien. Dat de internationaal opererende retailer nog steeds een familiebedrijf is, betekent een belangrijke troef volgens country director Frank Christant, die de activiteiten in België, Frankrijk en Nederland aanstuurt. “We doen alles op de lange termijn”, zegt hij.

Een sterkte is het diverse assortiment: Jysk begon ooit als matrassenverkoper, daar kwamen dan al gauw dekbedden bij, net als meubels, tuinmeubels en decoratie. “We hebben de touch van het Scandinavisch design, dat nog altijd heel populair is. En we hebben de slagkracht op prijzen. Onze winkels zijn klein, daardoor kunnen we klanten meer aandacht geven. We investeren enorm in onze mensen: wie hier binnenkomt als verkoper of assistent-winkelmanager krijgt wel 23 dagen per jaar training. Bij Jysk kan je écht carrière maken: wij willen onze managementfuncties invullen met 90% eigen doorgroei.”

Helft producten in prijs verlaagd

We zien na de hoge inflatieperiode nu prijsverlagingen in de sector. Ook bij Jysk, bevestigt Christant: “Een van de sterke punten van Jysk is dat we altijd een goede aanbieding hebben. We willen altijd de eerste keuze van klanten zijn voor woninginrichting. In de afgelopen jaren hebben we, net als veel andere bedrijven, te maken gehad met kostenstijgingen, deels als gevolg van inflatie en de wereldwijde onzekerheid. Als bedrijf hebben we het grootste deel van deze kosten zelf opgevangen, omdat we willen dat onze prijzen altijd concurrerend zijn. En recent hebben we onze toch al lage prijzen nog verder verlaagd.”

> “DE AMBITIE IS OM IN BELGIË TE GROEIEN TOT MINIMAAL 125 WINKELS”



“Vergelijken we onze prijzen met die van twaalf maanden geleden, dan zijn bijna de helft van alle producten in prijs verlaagd. Om precies te zijn gaat het om 46% van alle producten in België. Daarnaast hebben we het aantal producten met een vaste lage prijs met 300 producten uitgebreid. Deze categorie bestaat nu uit 1500 producten. Ook hiervoor geldt dat een groot deel het afgelopen jaar verder in prijs is verlaagd.”

Agressieve expansie

Opmerkelijk is de agressieve expansie van Jysk: wereldwijd heeft de keten nu al meer dan 3300 winkels in 48 landen. De ambitie is om door te groeien naar minimaal 5000 winkels wereldwijd. “In België hebben we 57 winkels en in Nederland 101. De ambitie is om in Nederland te groeien tot 130 à 140 winkels en in België tot minimaal 125 winkels. Sinds de start in België in 2017 openen we een tiental winkels per jaar en daar blijven we mee doorgaan. We zien nog volop kansen om hier verder te groeien.”

“We openden achtereenvolgend in Lessines, Hognoul (waar we verhuizen naar een nieuwbouw), Ieper, Lier, Aalst, Pelt en Saint-Georges-sur-Meuse. In Ieper en Lier gaat het om winkels van Fun die we – mét het personeel – hebben kunnen overnemen. We zijn ook nog in de laatste fase van de onderhandelingen voor de opening op nog twee toplocaties in België.” Ook de rol van online groeit aan belang.



> “WE HEBBEN BIJNA DE HELFT VAN ALLE PRODUCTEN IN PRIJS VERLAAGD”



miljoen kapjes, goed voor 22 ton aluminium. Ook hebben we een nieuwe kartonnen verpakking ontwikkeld voor een deel van onze dekbedden. Door ze beter op te rollen, gebruiken ze minder ruimte en hebben we jaarlijks ruim 40 zeecontainers minder nodig."

"Al met al zijn we voortdurend bezig om de ecologische voetafdruk binnen de hele organisatie te verkleinen. Wat we misschien beter kunnen doen, is hierover communiceren naar de buitenwereld. Consumenten vinden het steeds belangrijker dat bedrijven duurzaam werken en willen daar ook meer over horen. We vertellen er nog te weinig over."

Ecologische voetafdruk verkleinen

Tegelijk levert Jysk forse inspanningen op het vlak van duurzaamheid, om de uitstoot te halveren tegen 2030 en in 2050 volledig CO2-neutraal te zijn. Voorbeelden? "Vorig jaar hebben we de verpakkingen van onze kussens aangepast. Door geen plastic handvatten te gebruiken, maar een inkeping te maken in de doos, besparen we al miljoenen plastic handvatten per jaar."

"Dit voorjaar hebben we samen met leveranciers de aluminium kapjes op de poten van onze populaire stapelstoelen verwijderd. Dat scheelt op jaarbasis 4,5

"COMMUNICEER NAAR BUITEN TOE OVER DUURZAME VISIE



Let's TALK

Retail Detail

"We hebben sinds de overname van Switch een steile groei gekend op korte tijd. Het is aan ons om dat nu te optimaliseren. Er is in België nog veel groei mogelijk. Er komen nieuwe technologieën aan, zoals de Apple Vision Pro die we binnenkort ook hier mogen verwachten. We zien nog veel potentieel in consumenten die digitaal willen bijblijven, scholen die sterk digitaliseren, en bedrijven die vaker een "bring your own device"-beleid aannemen. Als mensen individueel mogen kiezen, dan opteren ze toch vaak voor Apple. Ik stel vast dat veel CEO's thuis Apple-toestellen gebruiken."

Geert Coolman, CEO Lab9





Isabelle Vermeir
ixina:

“Sinds de pandemie is de keuken het hart van de woning”

De keukenmarkt valt niet stil, maar verandert wel, ziet CEO Isabelle Vermeir van ixina. De retailer blijft franchisewinkels openen en zet ook sterker in op duurzaamheid: “Een hele generatie jongere consumenten verwacht dit.”

Vaste waarde

“Het grootste keukenmerk van het land,” zo beschrijft Vermeir de keukenretailer waar ze sinds twee jaar aan het hoofd staat, na een loopbaan in de vastgoedsector. “We hebben nu 61 winkels in België: netjes verdeeld over de regio’s, een dertigtal in Vlaanderen en een dertigtal in Wallonië en Brussel. Het is wel zo dat we meer concurrenten hebben in Vlaanderen, het aanbod van keukenmerken is er groter.”

Alle winkels worden uitgebaat door franchisenemers. Expansie staat op de agenda: “Dit jaar hebben we al twee winkels geopend, in Antwerpen en in Beauraing. Er komen er nog twee bij dit najaar en ook volgend jaar staan er openingen op de planning. We zien nog zones waar we winkels kunnen zetten en we krijgen ook wel wat vraag van ondernemers: we moeten niet te fel op zoek gaan naar franchisenemers. Dat is een luxepositie: na al die jaren is het merk een vaste waarde geworden.”

Voor elk budget

“Ixina wil een merk zijn voor iedereen, of je nu een kleiner of een aanzienlijk budget hebt”, zegt Vermeir. “Jonge koppels die een eerste aankoop doen, kunnen bij ons terecht. Maar ook mensen die een ruimer budget hebben vinden hier hun gading. We hebben keukens van 5000 tot 25000 euro. Dat is het succes van ixina, denk ik: mensen voelen bij ons dat ze niet gegeneerd hoeven te zijn over hun beschikbare budget. Ze kunnen ook voor een kleiner bedrag een mooie en kwalitatieve keuken krijgen.”

IXINA WIL EEN MERK ZIJN VOOR IEDEREEN, OF JE NU EEN KLEINER OF EEN AANZIENLIJK BUDGET HEBT



Na de pandemie is de keukenmarkt niet stilgevallen, wel veranderd, leren we. “Mensen leggen andere prioriteiten. Kort na de pandemie gingen mensen natuurlijk weer op reis, dat had wel een impact. Maar uit eten gaan is fors duurder geworden, en daardoor blijft het belangrijk voor mensen om thuis samen leuke dingen te doen en gezellig te koken. Sinds corona is de keuken het hart van de woning.” Wel letten mensen wat scherper op hun budget: “Ze gaan niet al hun spaarcenten aan een verbouwing besteden. Ze blijven renoveren, maar met iets kleinere budgetten. En als ze renoveren, is de keuken een van de eerste zaken die ze willen aanpakken.”

Geëngageerd merk

In juni lanceerde het bedrijf een nieuwe ESG-strategie, onder de noemer “Geëngageerd, dat zijn wij”. Ixina is altijd een geëngageerd merk geweest, benadrukt Vermeir: “Tien jaar geleden waren we de eerste retailer in de keukenbranche die bomen ging planten, in Madagaskar, samen met de NGO Graine de Vie. Toen was dat nog niet zo gebruikelijk. We zijn altijd gevoelig geweest voor zowel ethische als milieukwesties en we willen daar mee verder gaan. We willen bekend staan als een merk dat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, daarom zetten we het extra in de verf.”

Je kan duurzaamheid niet als een competitief voordeel uitspelen, maar de retailer ziet wel dat een hele generatie jongere consumenten hier meer oog voor heeft. “Daarom is dit voor ons ook belangrijk om nieuwe stappen te ondernemen.” Ixina streeft bijvoorbeeld naar 100% recycleerbare keukens, gebruikt PEFC-gecertificeerd hout, werkt een strategie uit rond verpakkingsmaterialen en transport, en vertaalt het engagement ook in concrete acties.

DE KEUKEN IS GOED VOOR 15% VAN HET ENERGIEVERBRUIK VAN EEN WONING

Zuinige toestellen

"Juni wordt onze 'groene maand', waarbij we duurzamere producten in de kijker zetten, zoals energiezuinige toestellen." De keuken is immers goed voor 15% van het energieverbruik in een woning. Terwijl veel keukenfabrikanten promoties aanbieden zoals "tot zes apparaten gratis", engageert ixina zich om toestellen aan te bieden met een specifieke classificatie van A tot D. "We hebben mensen ook attent gemaakt op de mogelijkheid om ecocheques te gebruiken."

De franchisenemers zijn mee in het verhaal: "Ze begrijpen de uitdagingen. Zij zien ook dat dit leeft bij hun klanten. We passen samen met hen het commercieel discours aan, we geven opleidingen, het is onze taak om ze daarin mee te nemen." Op de prijzen heeft de ESG-aanpak geen impact: "Ook voor mensen met kleinere budgetten is duurzaamheid belangrijk."



Let's TALK

Retail Detail

"De zogeheten Van Marcke Lab opende met verschillende doelstellingen. Als belangrijkste opzet wilden we testen of mensen een badkamer volledig online kunnen samenstellen. Wat bleek: er is toch nood aan een fysieke component. Voor zo'n belangrijke en emotionele aankoop willen klanten graag nog een aantal producten fysiek zien, bijvoorbeeld voor de afwerking. Van Marcke wil daarom naar hybride showrooms evolueren, waar zowel de digitale ontwerptafel en de schermen als fysieke producten aanwezig zijn. Op termijn zullen alle showrooms op die manier digitaliseren, in een eerste fase zonder dat het fysieke assortiment in de vestigingen verkleint maar later moet de technologie het mogelijk maken om ook showrooms met minder vierkante meters te openen."

Aldric d'Oultremont, Van Marcke





Jorg Snoeck:

“De kloof tussen Europese winkels en andere werelddelen is enorm”

Waar vind je ‘s werelds meest inspirerende winkels en retailconcepten? En wat vertellen ze over de toekomst van de retail? ‘Captain of retail’ Jorg Snoeck deelt zijn strafste ontdekkingen.

Gedaan met salesretail

De voorbije jaren ging RetailDetail-oprichter Jorg Snoeck al op RetailHunts in Tokio, New York, Seoul, Berlijn, Dubai, Shanghai en vele andere trendsettende steden, altijd op zoek naar de meest straffe en verrassende retailideeën.

Weg van de platgetreden paden deelt hij de meest inspirerende winkels, tendensen en inzichten die hem zijn bijgebleven. Wat brengt de ‘future of shopping’? “Overleven door winkeltje te spelen, wordt heel erg moeilijk, zoals ook Esprit vandaag nog bewees. Alleen in Europa houden retailers en merken nog vast aan een echt verkoopgedreven model. Wat je op andere continenten ziet, is niet te vergelijken. De lineaire klantenreis is dood”, meent Snoeck.

Intieme connectie

Waarom? De consument is helemaal veranderd: socio-demografisch ziet de bevolking er anders uit, maar ook door de digitalisering. “De toekomst is sneller hier dan verwacht, de coronapandemie heeft een nieuw tijdperk ingeluid: de ‘transition twenties’. We zien een volledig ander consumentengedrag, met andere eetpatronen, andere koopgewoontes en een ongeziene diversiteit.”

Aangezien de wereld versnipperd is, is de retailstrijd dat ook. Jorg Snoeck gelooft in wat Meta “discovery commerce” noemt: de winkel is allesbehalve dood, maar wordt een plek voor ontmoeting en ontdekking. De winkel is misschien zelfs de enige plek waar nog menselijke connectie mogelijk is. “In de winkel kunnen merken hartjes winnen, connecteren en daarna één op één in verbinding treden.”

Games zijn de grootste retailwereld

De winkel van Sephora in Dubai is bijvoorbeeld in de eerste plaats een datapunt, waar de cosmeticaretailer de klant letterlijk leert kennen en ze vervolgens zelfs naar een soort eigen metaversum doorstuurt. “De wereld van games is het grootste retailuniversum dat er is, een mondiale marktplaats waar je jongeren van over de hele wereld bereikt, en toch hoor je er nooit over. Ikea werkt in Japan samen met virtuele influencer Imma, die niet alleen in de fysieke winkel in Tokio opdook, maar verschillende rollen aanneemt – ook via gamification.”

Jorg Snoeck ziet winkels als ‘hartsverbindingsplaatsen’ in een wereld van automatisering, polarisatie en vergrijzing. “Bij Fairprice in Singapore zie je hoe zelfs supermarkten ontmoetingsplaatsen worden: de supermarkt wordt een ‘grocerant’ – supermarkt en restaurant ineen. Voor de toenemende groep ouderen – en ook jongeren – die niet zelf koken, is het mogelijk een fijn alternatief voor de eenzame afhaalmaaltijden.”

Waardevol afval

Geëngageerd ondernemen is het nieuwe normaal in ondernemen. Opnieuw nemen andere continenten daar het voortouw. Kolon Industries in Zuid-Korea produceert onder andere nylon en airbags. Daarnaast hebben ze met Kolon Sport een eigen outdoormerk, met een prachtige winkel in hartje Seoul. “Vorige winter hadden ze de volledige gelijkvloerse verdieping omgetoverd tot een museum over Antarctica en het smelten van de poolkappen.

“Het gelijkvloers is er voor ontdekking, de eigenlijke winkel is pas op -1; helemaal andersom dan we het hier zouden doen.” Voor zijn materiaaloverschotten creëerde Kolon dan weer Re:Code, waar jonge Koreanen in workshops nieuwe kleren leren maken van afvalstoffen. “Zo krijg je unieke stukken en wordt afval plots meer waard in plaats van minder.”

AN EYE ON



De winkel is allesbehalve dood, maar wordt een plek voor ontmoeting en ontdekking



Retailers worden geconfronteerd met grote financiële uitdagingen, terwijl ze de investeringen in digitalisering en verduurzaming nog moeten opvoeren. Gino Van Ossel schreef mee aan het nieuwe transitiepad voor retail van de Europese Commissie en ziet uitdagingen én kansen voor retailers.

Gino van Ossel:

“Krimpende marges, stijgende investeringen: zit de retail op een kantelpunt?”

Gigantische investeringen

Onder de toenemende druk van e-commerce, de coronapandemie, de inflatie en de besparende consument komen steeds meer retailers in financiële problemen. Het lijstje faillissementen, herstructureringen en overnames sinds begin dit jaar is haast niet bij te houden. En er komen steeds nieuwe uitdagingen bij, observeert retailprofessor Gino Van Ossel van Vlerick Business School.

“Consumenten worden veeleisender, terwijl retailers maar moeilijk goede medewerkers vinden. Digitalisering en verduurzaming vergen gigantische investeringen: tot wel 50% meer tegen 2030. En dat terwijl prijzen en marges onder druk staan. Met de stijgende rente is financiering bovendien duurder geworden. Een doe-het-zelfretailer vertelde me onlangs dat hij zijn investeringsbudget voor de komende tien jaar al volledig zou moeten opgebruiken om alle winkels van een warmtepomp te voorzien.”



Consumenten worden veeleisender, terwijl retailers maar moeilijk goede medewerkers vinden

Nood aan verandering

Toch is de nood aan verandering groot. Dat beseft ook de Europese Commissie, die na de coronapandemie een concreet overgangstraject heeft uitgewerkt voor de retailsector, in samenspraak met stakeholders uit het retail-ecosysteem. “Het was een co-creatieproces”, aldus Van Ossel. Het transitiepad wil retailers bijstaan om veerkrachtiger, groener, digitaler en vaardiger te worden.

De opdracht is niet min. Uit schattingen blijkt dat handelaars tegen 2030 tussen 0,8 en 1,6% van hun totale inkomsten moeten investeren in transformatie. Tussen 0,3 en 0,9% van de omzet zou naar de groene transitie moeten gaan, 0,4 tot 0,6% naar digitalisering, 0,1% naar nieuwe vaardigheden. “Het staat op de agenda. Nu moet implementatie volgen. Hoe gaan we kmo’s mee in het bad nemen? Hoe kan Europa ze financieel ondersteunen?


Retail Detail
'24