

Warenhuizen in de problemen

Het gaat niet goed met de warenhuizen. De recente krantenberichten over Vroom & Dreesman laten dat duidelijk zien. Wat is het historisch belang van warenhuizen? En: hoe heeft het zover kunnen komen? De ontwikkeling van de afgelopen honderd jaar toont waarom we zoveel waarde hechtten aan warenhuizen en waarom dat is veranderd.

door dr. ir. Dion Kooijman

Het zag er lang niet goed uit. Het einde van Vroom & Dreesman (V&D) was nabij omdat de leveranciers niet meer betaald konden worden. In het weekend van 7 en 8 februari 2015 schaalden de belangrijkste betrokken partijen zich echter achter een reddingsplan. De Amerikaanse eigenaar Sun Capital belooft 60 miljoen euro te investeren, de banken staan garant voor 50 miljoen euro en de vastgoedeigenaren willen tot 1 juli 2015 genoeg nemen met minder huur, goed voor 24 miljoen. In totaal 134 miljoen waarvan kenners nu zeggen dat het concern het daarmee wel twee jaar kan uitzingen (Bremmer, 2015). In ruil voor de korting krijgen de verhuurders meer greep op de huurinkomsten plus het recht aantrekkelijke delen van de winkels onder te verhuren. Het gaat om een variant van een shop-in-the-shop formule waarbij niet V&D maar de vastgoedeigenaren de huurinkomsten van de onderhuurders ontvangen. Het warenhuis had ook gerekend op ruim 10 miljoen euro dat de werknemers aan salaris zouden moeten inleveren, maar daar stak de rechter een stokje voor. In een proces aangespannen door de vakbonden bepaalde de rechter op 23 februari 2015 dat V&D niet eenzijdig een loonkorting kan opleggen. Dit is allemaal krantennieuws, maar de

V&D-case impliceert ook het einde van het warenhuis als afzonderlijk winkeltype. Het warenhuis was immers een combinatie van een bijzondere bedrijfskundige formule en een eigen voor dat doel gebouwde winkel. Het eerste warenhuis in Nederland was dat van V&D; in 1912 opende het warenhuis zijn deuren (Hondelink, 1992). Het eerste warenhuis van de Bijenkorf volgde twee jaar later in 1914. Voordat deze warenhuizen zich herkenbaar vestigden met afzonderlijke gebouwen, groeiden zij door belendende panden op te kopen. Het akkoord van begin februari 2015 doorbreekt de eenheid van bedrijfskunde en winkelgebouw van de afgelopen eeuw. Onderverhuren is weliswaar eerder vertoond in tijden van crisis - Amerikaanse warenhuizen deden het in de jaren dertig - maar toen waren het nog altijd de warenhuizen zelf die dat deden. Dit is niet langer het geval. De eigenaren van de gebouwen kunnen nu immers delen van de winkels zelf verhuren en rechtstreeks de huurpenningen innen. De huidige problemen van de Nederlandse warenhuizen zijn niet nieuw. Rond 1980 zijn er allerlei veranderingen aan de gang die de positie van het warenhuis aanzienlijk hebben aangetast. V&D sloot zijn Vendets of ze werden getransformeerd tot warenhuizen. De Vendet was een formule dat het midden hield

tussen een warenhuis en een supermarkt en behelsde de Nederlandse equivalent van de Franse *hypermarché*. Daarnaast werd het aantal vierkante meters van sommige warenhuizen aanzienlijk beperkt. Het witgoed verdween in het begin van de jaren tachtig en de formule werd aangepast, waardoor de winkels in de richting van de Bijenkorf opgeschoven. De jaren tachtig zouden ook de periode worden waarin V&D zich ging diversifiëren en internationaliseren door verschillende bedrijven in binnen- en buitenland op te kopen. Het was de bedrijfsmatige complement van het smaller wordende assortiment van de warenhuizen. Het opkopen van al die bedrijven leverde echter nog geen geïntegreerd concern op, zoals de geschiedenis zou leren.

Het is nuttig om op de retailachtergrond van het warenhuis in te gaan omdat het vastgoed hier niet de leidende maar de volgende partij is. Weliswaar zijn in afgelopen maanden enkele vastgoedeigenaren met succes naar de rechter gestapt om in afwijking van het gesloten akkoord V&D tot betalen te dwingen maar de overgrote meerderheid is akkoord gegaan met een lagere huuropbrengst. Voor de meeste panden staat er blijkbaar geen alternatieve huurder klaar die een vergelijkbare huur kan betalen. De prijs van het vastgoed wordt kortom bepaald door de prijs van het winkelmerk en niet andersom. Eenzelfde lot is trouwens de leveranciers van de detailhandelsbedrijven beschoren; ook die gaan meestal mee in de opgelegde kortingen (vgl. Garschagen en Van Lent, 2010). Wie verder graaft, komt ongetwijfeld de verwevenheid met de financiële wereld tegen. De private equity fondsen – de huidige eigenaren – hebben een groot deel van hun kosten op de rekening van de retailbedrijven weten te zetten. De warenhuizen zijn, zoals dat heet, ‘volgestopt met schulden’. Zo hebben ze voor de verkoop van het vastgoed een hoge huur teruggerekregen en de HEMA betaalt de kosten van de lening die Lion Capital voor de aankoop afsloot (NRC-Handelsblad, 9-9-2010;

Den Hollander, 2014). Deze financiële verwevenheid moet echter het onderwerp zijn voor een ander artikel.

Het doel voor de rest van dit artikel is een vergelijking van vooral verleden en heden van het warenhuis. Er volgt geen specifieke analyse van V&D, maar een uiteenzetting over het warenhuis als type waartoe ook de Bijenkorf en HEMA behoren. De belangrijkste vraag is waarom warenhuizen zo belangrijk zijn of waren. De methode is desk research, d.w.z. geschreven bronnen zoals boeken en artikelen bestaande uit vooral een aantal standaardwerken, eigen publicaties en afstudeerscripties van de TU Delft. De presentatie bevat een chronologische volgorde van de ontwikkeling van het warenhuis in Nederland met hoogtepunten aan het begin van de twintigste eeuw en in de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog. Over de toekomst valt niet zo gek veel te zeggen, maar een beschrijving van het warenhuis-in-de-problemen vanaf ongeveer 1980 en een beknopte inventarisatie van strategieën die de warenhuizen in het recente verleden met wisselend succes hebben toegepast, geven een goede indicatie van wat de mogelijkheden zijn.

Ze hebben alles

Het ontstaan van de warenhuizen in de tweede helft van de negentiende eeuw is gekoppeld aan een periode van hoogconjunctuur waarin relatief veel te besteden was en de opkomst van de confectie-industrie, die noodzaakte tot het op voorraad houden van massa-artikelen. De winkel was de omhulning van die voorraad. De meeste warenhuizen zijn met textiel en kleding begonnen en zijn daarna andere artikelen gaan verkopen. De diversiteit van het assortiment was enorm zoals valt af te leiden uit het grote aantal van 60 tot 100 verschillende afdelingen die de grotere winkelbedrijven hadden. De warenhuizen hadden alles.

Bedrijfskundig betekende het warenhuis een revolutie in de detailhandel. Vaste prijzen en contante betaling stonden centraal in de

bedrijfsvoering. Die prijzen werden op bordjes bij de producten gezet en over prijzen kon niet meer onderhandeld worden. Wel werden de prijzen op een structureel lager niveau vastgesteld. Lagere prijzen, kleinere marges, maar grotere omzetten was de kern van de bedrijfskundige opzet. Vóór de komst van het warenhuis werd de distributiesector gekenmerkt door een lage omzetsnelheid en hoge marge.

Een belangrijke voorbeeld van de bedrijfsvoering van het grootwinkelbedrijf is het Parijse warenhuis Au Bon Marché, dat in 1852 door de familie Boucicaud werd opgericht. De familie voerde vier bedrijfskundige innovaties door. Behalve vaste prijzen en contante betaling introduceerde zij het principe van de vrije toegang, en de mogelijkheid tot ruilen en het teruggeven van geld (Pasdermadjian, 1954). Ook in de geschiedschrijving van Nederlandse winkelbedrijven als de Bijenkorf, Vroom & Dreesman en Blokker komen we deze aspecten tegen (Montijn, 1995; Hondelink, 1992). Vrije toegang betekende dat de beoogde klant verleid moest worden om binnen te komen. Naast de genoemde bedrijfskundige aspecten werden daartoe een wervend gebouw, etalages en ook reclame gebruikt. Contante betaling werd een streven, maar voor de goede klanten werd daarop door de Bijenkorf een uitzondering gemaakt (Montijn, 1995). Hier verscheen de kredietverlening als serviceverlening aan de klanten, waarvan ook de thuisbezorging een voorbeeld was. Daardoor ging een warenhuis als de Bijenkorf zich kwalitatief onderscheiden van andere warenhuizen.

De warenhuizen van V&D hebben zich vanaf het begin op een ander marktsegment gericht dan de Bijenkorf. V&D was geen trendsetter zoals de Bijenkorf wilde zijn. Toen de Bijenkorf in 1914 in Amsterdam zijn nieuwbouw opende, had V&D al achttien verschillende filialen in en buiten Amsterdam. V&D begon in de Amsterdamse volksbuurten en

richtte de aandacht door uitbreiding van het assortiment op een steeds grotere groep consumenten uit verschillende welstandsklassen (Hondelink, 1992).

Gedurende de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog sloten marktsegmenten van de Bijenkorf, V&D en de HEMA min of meer naadloos op elkaar aan zoals ook de Parijse warenhuizen dat deden. Au Bon Marché, Le Printemps en Le Samaritaine bedienden verschillende segmenten consumenten. La Samaritaine was voor de arbeidersklassen in het centrum van de stad, het duurdere Le Printemps voor de meer welvarende klassen en Au Bon Marché voor de middenklassen die in de periferie van Parijs woonden (Claußen, 1984).

Suburbanisatie

De naoorlogse periode in Nederland lijkt het beste te typeren als een differentiatie van het warenhuistype; eerst een differentiatie door segmentatie (in de jaren vijftig, zestig en zeventig), vervolgens een differentiatie door thematisering (vanaf de jaren tachtig). De segmentatie is een onderdeel van de maatschappelijke verdeling in klassen. De eerste decennia was ook de periode waarin de massaconsumptie gestalte kreeg, nauw verbonden aan het proces van suburbanisatie. De verschillen tussen de groeicijfers voor de centra van de steden en de suburbs waren toen zeer groot.

Het warenhuis was een exponent van deze ontwikkelingen. Winkelbedrijven zochten nieuwe vestigingsplaatsen binnen een groeiend aantal suburbane winkelcentra. Niet zelden namen zij ook zelf het initiatief voor dergelijke winkelcentra. Een belangrijke zorg voor Anton Dreesmann in die jaren was of het autogebruik gelijke tred zou houden met de suburbanisatie, want consumenten moesten nog wel bij zijn warenhuizen kunnen komen (Dreesmann, 1963). Het autogebruik had hij echter niet in de hand; het bouwen van winkelcentra en warenhuizen wel. De segmentatie was vooral dienstig aan de de-

TABEL 1 ► GROTE KETENS IN CIJFERS

	Winkelvloeroppervlak (m ²)	Aantal vestigingen	Personeelsleden
V&D	354.000	63	5500
Hema	370.000	530	8800
Blokker	265.000	600	7200
Action	257.000	323	11800
H&M	130.000	129	3600
Primark	60.000	12	4800

Bron: Den Hollander, 2015.

centralisatie van het warenhuis; d.w.z. aan de verspreiding van het type over een groter gebied, zodat een groter deel van de bevolking er gebruik van kan maken. Vroom & Dreesmann en de HEMA hebben immers een veel groter aantal vestigingen dan de Bijenkorf. Ze zijn ook vaak kleiner, waardoor het makkelijker is om binnen een relatief klein stedelijk gebied een vestigingsplaats te vinden (zie tabel 1).

Warenhuizen (en soms ook supermarkten) hebben binnen winkelcentra en winkelgebieden de functie van anchorstores of trekkers. Anchorstores kunnen op basis van hun naam en imago voor het winkelcentrum als geheel klanten te trekken; binnen het winkelcentrum moeten zij vooral de interne circulatie van consumenten op gang houden. Doordat de consument - zo luidt de theorie - van warenhuis naar warenhuis gaat, komt hij min of meer vanzelf langs de verschillende speciaalzaken. Het meest voorkomende winkelcentrum is er een met twee trekkers. Die twee anchorstores zijn nodig voor 'vergelijkingsaankopen' en circulatie binnen het winkelcentrum. Dit model van het winkelcentrum is ook de basis geweest voor veel stedenbouwkundige ingrepen in Nederlandse stadscentra vanaf de jaren negentig. Een optimale circulatie werd toen ook voor het stadscentrum belangrijk.

Onderzoek laat goed de effectiviteit van de anchors zien. Het grootste deel (55%) van

de voetgangersstromen wordt veroorzaakt door de grote warenhuizen; van supermarkten (23%) gaat al een veel minder trekkende kracht uit. Samen zijn deze trekkers goed voor bijna 80% van de voetgangersstromen (Jones en Simmons, 1990; Ruiter, 2004). Echter, doordat de betekenis van het warenhuis is afgenomen, is ook het principe van de anchorstore op losse schroeven komen te staan. Hoewel winkels als H&M, Mediamarkt etc. al meer als trekker genoemd worden dan de Bijenkorf, V&D of HEMA, hebben zij vaak niet de trekkracht van de warenhuizen in jaren zestig en zeventig.

De jaren tachtig

Rond 1980 raakte het algemene warenhuis in economische problemen. Het teruglopende aandeel van de warenhuizen komt door de opkomst van andere formules zoals de beperkteprijzenwinkel (HEMA, maar tegenwoordig vooral Action en Primark), doordat andere formules nieuwe producten gaan verkopen (bijvoorbeeld auto's en reizen) en vooral doordat concurrerende winkelbedrijven delen van het traditionele warenhuissortiment onder hun hoede gaan nemen (denk aan de woonboulevards). Behalve de meer algemene tendens dat het aandeel van de detailhandel in particuliere bestedingen terugloopt, is er sprake van een daling van het aandeel duurzame consumptiegoederen in de totale gezinsuitgaven. Dit aandeel daalde in de periode 1987-1995 van 22% naar 18%.

Voor warenhuizen als V&D en de Bijenkorf, die het naast mode vooral van woninginrichting moeten hebben, is dit ingrijpend. Het assortiment zelf verandert daarmee ook. Het assortiment wordt al met al minder breed en veel modischer.

Winkelbedrijven worden concerns. Naast de eigen groei en differentiatie ging de uitbreiding van de verschillende bedrijven gepaard met overnemingen van andere bedrijven. Koninklijke Bijenkorf Beheer (KBB) fuseert in 1999 met het moederbedrijf van concurrent V&D en gaat daarna als Vendex/KBB door het leven. In 2001 is de HEMA nog een onderdeel van Vendex/KBB. Vendex/KBB wordt in 2004 overgenomen door een consortium van investeerders, die de groep in 2006 opdopen tot Maxeda. Een jaar eerder, in 2005, werd het vastgoed al verkocht waarmee de retailbedrijven met hoge exploitatielasten werden opgezaaid. Vervolgens wordt in 2007 de HEMA van de hand gedaan aan het Britse Lion Capital dat er naar verluidt in 2010 al weer van af wilde (maar wat nog steeds niet is gebeurd). V&D wordt in 2010 aan het Amerikaanse SUN Capital verkocht. Begin 2011 verkoopt Maxeda de Bijenkorf vervolgens aan de Selfridges Group, eigenaar van onder meer het grote warenhuis in Londen. In het verleden waren de warenhuizen eigenaar van hun eigen vastgoed en was er nog nauwelijks sprake van een winkelmarkt. Dat laatste is de afgelopen 15 jaar sterk veranderd.

De klant verandert. In veel handboeken over management- en verkooptechnieken in de detailhandel is de klant een vrouw. Dat beeld zou langzamerhand verdwijnen. In de jaren vijftig was nog 70% van de klantenkring van de Bijenkorf een vrouw; in de jaren negentig is dat afgenomen tot 60% (Montijn, 1995). Belangrijk in deze ontwikkeling is bovendien dat de vrouw minder dan voorheen de representant van het huishouden is. Kinderen krijgen kleding en gaan zelf 'shoppen'. Er lijkt niet zo snel een alternatief voorhanden voor de traditionalistische uitstraling van het wa-

renhuis als 'huis' waarin een 'familie' woont. Au Bon Marché (in Parijs) en Selfridge's (in Londen) hadden een aparte leesruimte waarin de mannen zich terugtrokken, terwijl de vrouwen inkopen deden. De inrichting van het warenhuis was afgestemd op de belangrijkste klant: de vrouw. Aangezien de vrouw een steeds kleiner deel van de consumenten is geworden, is ook de basis voor de samenhang tussen de verschillende afdelingen van het warenhuis minder duidelijk. De relaties tussen de leden van het huishouden worden niet meer vertegenwoordigd door (de echtgenote van) het hoofd van het huishouden. Verhuur van de hoger gelegen verdiepingen is in deze situatie een lastige zo niet onmogelijke opgave geworden.

Strategieën

De drie Nederlandse warenhuizen - de Bijenkorf, V&D en HEMA - zijn sinds het begin van het millennium niet meer bijeen. Ieder afzonderlijk vertegenwoordigt nog steeds een deel van de markt, maar een gecoördineerde afstemming is er niet meer bij. Ze hebben op hun eigen manier geprobeerd om het hoofd boven water te houden, zij het met wisselend succes. Ingrediënten van de bedrijfsstrategieën zijn: exclusiviteit, shop-in-the-shop, uitverkoop, food, aanpassing van het assortiment, en internet.

De aanpak van de Bijenkorf is het meest expliciet en compleet, en lijkt succesvol want anders dan V&D en HEMA is de Bijenkorf niet negatief in het nieuws. „Premium experience” is sinds 2014 het label voor exclusiviteit. Het warenhuis wil tot de top van de markt behoren en zal daartoe vijf van de twaalf vestigingen sluiten. Daarvan zijn er al twee dicht; begin 2016 volgen nog drie filialen. Internet maakt integraal onderdeel uit van de nieuwe strategie. De Bijenkorf heeft steeds gezegd dat de sluiting van de filialen niets te maken heeft met de opbrengsten, maar het feit dat de filialen 20% van het oppervlak vertegenwoordigen en 14% van de totaalomzet suggereert een wat lagere vloer-

productiviteit bij de winkels die dicht gaan. De Bijenkorf concentreert zich op de grotere steden en steden waarin het toerisme belangrijk is. Met deze keuze volgt het bedrijf de overheersende trend in de modebranche na de financieel-economische crisis van 2008 (Peralta, 2015).

De eerdere verbouwing van de Amsterdamse Bijenkorf past in deze strategie. In 1994 doet de vide, die sterk doet denken aan de 'oude' lighthouse, weer zijn intrede. Ook de vestigingen in Rotterdam en Den Haag hebben in 1995 weer ruime vides. Tevens wordt in visueel opzicht weer gebruik gemaakt van de ruimtelijke dynamiek van de roltrappen, zoals vroeger in onder meer Au Bon Marché met de passerelles of luchtbruggen te zien was. De veranderingen in het interieur van de Bijenkorf zijn een gevolg van de strategische heroriëntatie van het warenhuis die vanaf 1977 in verschillende fasen gestalte heeft gekregen. "Het warenhuis moet weer het 'Goede Leven' gaan uitstralen, met artikelen waarmee het zich kan onderscheiden. De tv's en wasmachines verdwijnen, de levensmiddelen eveneens, de inrichting wordt verfraaid" (Montijn, 1995). De huidige nadruk op premium experience is de overtreffende trap van die benadering.

Shop-in-the-shop is een flexibele strategie waarin het warenhuis snel merken kan binnenhalen om het imago bij te stellen. De Bijenkorf maakt er veel gebruik van. Tegelijkertijd is sprake van een zekere afhankelijkheid. Het warenhuis moest noodgedwongen stoppen met de verkoop van cd's toen Van Leest failliet ging; deze shop-in-the-shop was onderdeel van Free Record Shop. Ook is het gestopt met de Chill-Out, een 'doelgroepenwinkel' binnen het warenhuis gericht op jongeren. De Chill-Out en het house-of-brands concept wringde waarschijnlijk teveel. De Bijenkorf heeft het assortiment van de Chill-Out geïntegreerd in de rest van het assortiment en voor de verkoop van gadgets is het een alliantie met Saturn aangegaan.

Voor HEMA speelt de merkendiscussie zoals

de Bijenkorf en V&D die hebben niet. HEMA heeft een sterk huismerk - goede producten voor een redelijke prijs - zoals IKEA dat ook heeft. Het warenhuis ontwerpt en produceert alle artikelen. Om dat te benadrukken is er een HEMA Ontwerpwedstrijd voor studenten mode-, food-, en productvormgeving. Voor de HEMA ontwerpwedstrijd 2015 was het thema: reizen en 'het onderweg zijn'. Sterk punt is ook de internationalisatie; het winkelbedrijf heeft inmiddels een groot aantal winkels buiten Nederland. Internet (foto-boekjes) is meer dan de twee andere warenhuizen al langer een vast bestanddeel van de winkelformule. Maar net als V&D en Blokker heeft ook HEMA het moeilijk. Dat was te zien aan de omzet die niet meegroeide met de groei van het aantal winkels. De oorzaak ligt bij de concurrentie aan de 'onderkant' van de markt: Action en Primark. Het antwoord daarop zijn nieuwe producten als een zorgverzekering (simpel), de 3d-printservice (innovatief), een groter versaanbod (past in de trend naar meer food) en - vooral - een wisselend assortiment van 600 (goedkope) cadeautjes. De nieuwe inrichting met onder meer lage tafels waarop de producten zijn uitgesteld moet de verkoop van de artikelen als impulsartikelen (zeg maar 'leuk & goedkoop' in plaats van 'nuttig & voordelig') aan de man brengen (Geurts, 2015).

Ik wil me niet wagen aan een advies voor of een voorspelling van de toekomst van V&D. Behalve het (succesvolle) La Place heeft V&D niet veel te bieden. "Afgezien van een opleving in de jaren negentig heeft V&D de afgelopen twintig jaar weinig gepresteerd," schreef Van Geelen (2006) al tien jaar geleden. Plannen voor een structurele herziening in het verleden - van het compleet opheffen van de formule tot een aanzienlijke reductie van het aantal winkels - is het nooit gekomen (z24.nl, 2015). Het meest beloftevol lijkt nog steeds de combinatie van onderverhuren van winkeloppervlakte in combinatie met een La Place-restaurant (Van Geelen, 2006). Voor elke vestiging en locatie is echter maatwerk

nodig. Wellicht dat in sommige steden het warenhuis als 'familiewarenhuis' kan blijven bestaan (denk aan Den Helder, Zaandam, Purmerend etc.). Elders kan La Place al dan niet in combinatie met een 'house of brands' wellicht uitkomst bieden. Grote winkels zoals in het centrum van Den Haag zouden het goed moeten doen met meer dan 4 miljoen bezoekers op jaarbasis, maar ook bekend is dat de conversiegraad in de warenhuizen (het aandeel kopers van het aantal bezoekers) afgelopen decennia laag is. De nieuwkomers Action en Primark scoren op dat punt veel beter.

Tot slot

Vijftien jaar geleden zijn al vraagtekens geplaatst bij het voortbestaan van de warenhuizen in de toekomst (Kooijman, 1999). Het warenhuis was vooral een sterk nummer aan het begin van de twintigste eeuw en in de eerste decennia na de Tweede Oorlog. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw verkeert het winkeltype echter in economische problemen. De verliezen van V&D nemen in de afgelopen jaren sterk toe maar het bedrijf heeft al sinds 1989 geen zwarte cijfers meer laten zien.

De teloorgang van het warenhuis is een internationale ontwikkeling. Geen enkel gerenomeerd warenhuisconcern blijft gespaard (Keuning en Smit, 2015). Het failliet van V&D zou niettemin dramatisch zijn voor een aantal gemeenten. Het warenhuis heeft 63 winkels in verschillende steden en die winkels vertegenwoordigen bovendien een groot aantal vierkante meters. Bij een failliet zou de leegstand in sommige binnensteden en winkelcentra in een keer met de helft toenemen. Nu is de gemiddelde leegstand 9,4%; bij een failliet wordt dat in een klap 14,8% (Pels, 2015). Zover is het nog niet. De shop-in-the-shop formule die de gebouweigenaren op basis van het gesloten akkoord kunnen gaan toepassen biedt de mogelijkheid om die dreigende leegstand voor te zijn.

Op het terrein van de strategieformulering

moet er nog wel wat gebeuren. In de afgelopen decennia was het een komen en gaan van benaderingen. De doelgroepenafdeling zoals de Chill Out binnen de Bijenkorf is gekomen maar ook weer verdwenen. Vooral V&D en de HEMA lijken soms de slaafse volgers van managementmodes. V&D heeft net als de Bijenkorf het house-of-brands concept omarmt maar het is sterk de vraag of het bij V&D zal werken; het mist immers de exclusiviteit van de Bijenkorf. HEMA is terecht alert op zijn uiterlijk, maar het grossiert de afgelopen jaren in herinrichtingen. Iedere keer staan de schappen weer anders in de plaatselijke winkel. Dat zal geen erg positieve invloed hebben op de omzet. De exclusiviteit van de Bijenkorf tenslotte lijkt onaantastbaar, maar schijn bedriegt wellicht. De Bijenkorf mag dan bovenin de markt zitten met alle verwachtingen die daarbij horen, maar een substantieel deel van de jaaromzet wordt gehaald uit de 'uitverkoop' gedurende de bekende 'Dwaze dagen' van het warenhuis. Het assortiment van de uitverkoop wordt speciaal voor deze gelegenheid ingekocht. Deze hippe uitverkoop bestaat al sinds 1984; en wegens zijn succes is er sinds 2008 een 'Maffe Marathon'.

Tenslotte: nu de bonden door de rechter in het gelijk zijn gesteld is het nog steeds de vraag of het gesloten akkoord een akkoord met toekomst is. Het is in elk geval maar een akkoord dat het eerste half jaar overbrugt. Vanaf 1 juli zou V&D gewoon weer het volle pond aan huur moeten betalen. Ook is duidelijk geworden dat de besparing op de personeelskosten niet van de baan is; minder personeelsleden lijkt de volgende stap om dat doel te bereiken. Maar opvallender is dat het tot nu toe vooral over geld gaat. De keuze van het nieuwe management voor het huismerk lijkt me een juiste. En ook kan ik me voorstellen dat er met wol en andere hobbygerelateerde producten geld valt te verdienen. Ook het contact dat de warenhuizen zoeken met hun klanten (zie: hema.nl/help en blijmet.vd.nl) is zonder meer positief. De deelnemende

partijen zijn echter nog niet betrap op een strategische visie op het warenhuis in de nabije toekomst. Want het is bijvoorbeeld de vraag hoe de keuze van het management voor het huismerk zich verhoudt tot de mogelijkheid die verhuurders zien voor shop-in-the-shop formules op dezelfde winkelvloer. Het ontbreken van een overkoepelde visie maakt dat men nog niet gerust is op de goede afloop.

Naschrift 20 mei 2015

Op 8 mei 2015, een dag nadat dit artikel werd ingeleverd, presenteerde V&D een plan van aanpak. Veel van de ingrediënten die daarin in staan worden in het artikel al genoemd zoals het belang van het huismerk en de differentiatie van warenhuizen op verschillende lokaties. Nog niet vermeld is de relatie die het warenhuis met de lokale

voetbalclubs wil aanknopen. Ook nieuw is de verdere uitbuiting van het merk La Place: er zullen productlijnen met die merknaam ontwikkeld worden. Over het vastgoed was er echter weinig nieuws. De directie liet al wel weten dat zij een jaar nodig heeft de plannen te ontwikkelen en uit te voeren. We moeten zien hoe zich dat verhoudt tot het moment waarop de huurkorting (1 juli a.s.) afloopt. Wordt vervolgd.

OVER DE AUTEUR

Dr. ir. Dion Kooijman is universitair hoofddocent aan de TU Delft, afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Architecture and the Built Environment.

LITERATUUR

- Bremmer, David (2015) V&D kan dankzij investering van 130 miljoen 2 jaar vooruit. *Algemeen Dagblad*, 10-2-2015.
- Clausen, Meredith (1984) Northgate Shopping Center, paradigma from the province. *Journal of the Society of Architectural Historians*, jaargang 43, nr. 2, mei, p. 20.
- Dreesmann, A.C.R. (1963) *Evolutie en expansie, een onderzoek naar de samenhang van vorm, functie en prijspolitiek in de detailhandel, ingezonderd het grootbedrijf*. Leiden: Stenfert Kroese (dissertatie).
- Garschagen, Melle en Daan van Lent (2010) Van de winkelstraat is heel veel te koop. *NRC-Handelsblad*, 11-9-2010.
- Geelen, Marjolein van (2006) *VD weg ermee? Een onderzoek naar de vastgoedmogelijkheden van een warenhuis in problemen*. Delft: TU Delft, faculteit Architecture and the Built Environment (master thesis).
- Geurts, Suzanne (2015) HEMA hapert. *Retailtrends*, januari 2015, pp. 35-39.
- Hollander, Ellen den (2014) HEMA wil weer 'echt HEMA' zijn. *Algemeen Dagblad*, 16-9-2014.
- Hollander, Ellen den (2015) Crisis in de retail. *Algemeen Dagblad*, 10-2-2015.
- Hondelink, H. Ph. (1992) Vroom & Dreesmann, de oprichters en hun onderneming, in *Jaarboek voor de geschiedenis van bedrijven techniek*, deel 9, pp. 159-184.
- Jones, Ken en Jim Simmons (1990) *The Retail Environment*. Londen: Routledge.
- Keuning, Wouter en Richard Smit (2015) Het warenhuis is dood, behalve als pronkpaleis. *Het Financieel Dagblad*, 7-2-2015.
- Kooijman, Dion (1999) *Machine en theater. Ontwerpconcepten van winkelgebouwen*. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Montijn, Illeen (1995) *'t Gonst, 125 jaar de Bijenkorf*. Z.p. [Amsterdam]: de Bijenkorf.
- *NRC-Handelsblad* (9-9-2010) Eigenaar zet HEMA opnieuw in etalage.
- Pasdermajian, H. (1954) *The Department Store. It's Origins, Evolution and Economics*. London: Newman.
- Pels, Dorien (2015) Leegstand is een ramp voor het stedelijk winkelhart. *Trouw*, 7-2-2015.
- Peralta, Fernando (2015) *A Size Bigger. Location Preferences of Fashion Retailers in the Netherlands*. Delft: TU Delft, faculteit Architecture and the Built Environment (master thesis).
- Ruiter, Thijs (2004) *De rol van trekkers in planmatig ontwikkelde winkelcentra*. Delft: TU Delft, faculteit Architecture and the Built Environment (master thesis).
- *zz4.nl* (2015) Drie toekomstscenaria's voor V&D, 3-2-2015.