

Blokker is niet dood, alleen in transformatie

Prof Dr C.N.A. Molenaar

15 april 2016

Zo snel worden er conclusies getrokken zonder naar de onderliggende feiten te kijken. B. Vermond analyseert Blokker op basis van historische gegevens en marktontwikkelingen en komt tot de conclusie dat Blokker Holding dood is. Jammer, dat er weer naar symptomen wordt gekeken, in dit geval historische resultaten, maar niet naar de onderliggende feiten.

Veranderingen

De retailmarkt verandert snel, maar er is wel degelijk toekomst voor dagelijkse boodschappen, food en non- food.

- Klanten oriënteren zich steeds meer en steeds vaker online voordat ze naar de winkels gaan
- Winkels moeten fysieke en hybride mogelijkheden bieden aan klanten
- Winkels moeten warm en uitnodigend zijn met een collectie die keuze biedt en aanspreekt. Het moet leuk zijn om er te komen en te kopen.
- Een duidelijke interactie met klanten op het moment van aanwezigheid, maar ook via customer support als het de klant uitkomt.

Kansen voor de toekomst

Deze veranderingen bepalen in sterke mate de toekomst van winkels en winkelketens. Zelden was een ontwikkeling zo ingrijpend en zo snel als de huidige ontwikkeling. Afwachten en naar het verleden kijken is geen perspectief voor de toekomst. Visie en ondernemerschap zijn dat wel. Juist deze aspecten zijn altijd volop aanwezig geweest bij Blokker. Een dominante leider, Jaap Blokker, leidde sinds de jaren zeventig de weg naar succes. Het overlijden van Jaap Blokker was enerzijds het afscheid van een dominante leider, maar viel eigenlijk samen met het afscheid van een retailtijdperk: de opkomst van internet als koop- en oriëntatie kanaal. Blokker moest niet alleen op zoek naar een nieuwe algemeen directeur, maar ook naar een visie op deze toekomst. Daarnaast was de familie van oudsher nauw betrokken bij de bedrijfsvoering en moest een nieuwe plaats vinden in de organisatie. Dit alles kostte tijd. Lang niet alles ging goed, noch bij de nieuwe leiders noch in de formules. Maar overal wordt van geleerd. Een familiebedrijf, dat altijd zuinig is geweest, heeft een buffer opgebouwd. Dit in tegenstelling tot bedrijven, die eigendom zijn van

private equity of gedomineerd worden door vreemd vermogen zoals bankleningen. Dat dit bij Blokker niet het geval is, is een onderdeel van de veerkracht van Blokker. Er was en is geld voor aanpassingen experimenten en veranderingen (transitie). Dit kost tijd, maar ook geld en gaat veelal ten koste van de resultaten op korte termijn. Zie hier de misvatting als alleen naar resultaten wordt gekeken.

Blokker in Transitie

De oude Blokker was rommelig, onoverzichtelijk, geen duidelijke product- of merkenstrategie en geen doordachte internetstrategie gebaseerd op klantgedrag. Een te algemeen benoemde doelgroep en geen gefocust productbeleid.

Enkele jaren geleden werd al de noodzaak van internet ingezien en werd een aparte afdeling opgezet, Nextail. Ambitieuze jongeren, die retail vanuit een ander perspectief benaderen, vol ambitie:

Onze ambitie is dan ook duidelijk: wij willen ook online de grootste non-food retailer van Nederland worden! Deze ambitieuze doelstelling gaan wij bereiken met een team van de beste online professionals van Nederland.

Deze groep werkt voor alle Blokkerformules en de analyses zijn waardevol om op het klantgedrag in te spelen. De afdeling is nu al meer dan 100 man groot. De online omzet van de Blokkerwinkels bedraagt al meer dan 9% en is zeer snel aan het groeien. Door de transitie zal deze groei in een verdere versnelling komen. Internet is volledig geïntegreerd binnen de nieuwe winkelformule met online productinformatie, online bestelmogelijkheden en thuisbezorgen of ophaalfaciliteiten. Maar er is natuurlijk meer nodig:

- Een frisse, overzichtelijke winkel die warm aandoet
- Merkartikelen naast eigen merken
- Overzichtelijke artikel presentaties binnen een hedonische (gezellige) context
- Geen schreeuwerige prijsaanbiedingen, maar subtiele vermeldingen: "value for money".
- Maar ook een sanering van het aanbod, sterk gericht op de beoogde doelgroep.

Vooraf dit laatste aspect is opvallend. De Bijenkorf liet al zien dat een geïntegreerde benadering van de beoogde doelgroep succesvol is, de Mediamarkt liet al zien dat een hybride concept, waar internet geïntegreerd is binnen een fysieke omgeving, stimulerend werkt op de verkopen.

Het domein is leidend

Blokker heeft gekozen voor het domein thuis! Een perceptie en verwachting voor klanten. Dit vraagt om een specifiek productaanbod, verschillende prijsniveaus en een aantrekkelijke uitstalling van de producten in de winkel en online natuurlijk, maar ook online ondersteuning in de winkel. Een zeer bewuste en kansrijke keuze.

Blokker had te lijden onder het succes van Action: lage prijzen en partijartikelen, maar kiest nu bewust voor een andere weg. Het domein thuis is een domein voor de jongeren, maar ook voor de ouderen. Sfeer en vernieuwing zijn hierbij belangrijk. Dit vraagt om een ander assortiment. Afscheid werd genomen van partijenhandel (zoals Action) of een te breed assortiment. Het moet in het domein passen, ondersteund zijn aan de doelgroepen en geënt zijn op de mogelijkheden van de techniek/internet. Eigenlijk is er sprake van een radicale transformatie, maar er wordt ingespeeld op de kansen in de markt en de mogelijkheden van internet.

V&D laat een groot gat achter in de markt, het middensegment. Maar V&D was naast een grote mode retailer, ook een retailer van huishoudelijke, woning gebaseerde artikelen. Juist in dit segment is geen grote speler meer in Nederland, dat is de kans voor Blokker.

Daarnaast de lokale aanwezigheid en kansen voor deze strategie zijn evident. Op 15 april werd de eerste nieuwe Blokkerwinkel geopend in Amsterdam aan de Bilderdijkstraat 169 en iedere dag volgt er een nieuwe opening. Snelheid is belangrijk.

Het lijkt logisch, maar is het zo eenvoudig?

Natuurlijk er speelt veel meer: het trainen van het verkooppersoneel, kijken wie wel de transformatie mee kan maken en wie niet, een organisatie omturnen van een inkoopgerichte organisatie naar een organisatie gericht op “category management binnen het domein”, de ontwikkeling van internet zowel op locatie als direct online. Deze transformatie was al begonnen en is nog volop aan de gang. Ervaringen uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst, maar inspelen op de veranderingen in de markt wel. De nieuwe Blokkerwinkels, de online strategie en de nieuwe organisatie in een geïntegreerd geheel. Er is sprake van een radicale transformatie voor een bedrijf dat al meer dan 100 jaar bestaat en voorlopig nog even door wil, wellicht een voorbeeld voor andere winkelketens.

De familie mag trots zijn op hun zuinigheid, veranderingsbereidheid en op hun nieuwe winkels.

