

Het belang van focus

In mijn Future Proof presentaties en workshops komt de term 'Focus' altijd prominent aan bod. Heel specifiek in de tweede stap, vaststellen van de ambitie. Maar ook daarna, in het beoordelen van de meest relevante externe factoren en misschien wel het meest in stap 4, strategy alignment. Want juist bij het plannen van interne stappen is het van belang om continu naar de gestelde ambitie toe te werken. Om focus te houden op je doel.



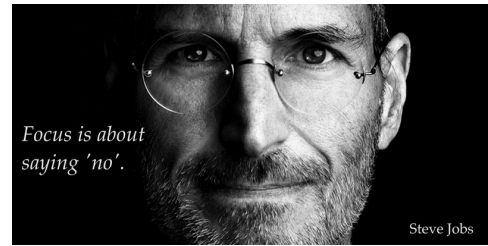
In de retailsector heeft zich een aantal interessante ontwikkelingen voorgedaan die het belang van focus verder onderstrepen. Specifiek wil ik het hier hebben over een tweetal warenhuizen die het straatbeeld in menig Nederlandse stad lang hebben gedomineerd: V&D en De Bijenkorf.



Waar V&D ooit voorloper was op veel gebieden – de opening van het eerste echte ‘warenhuis’ van Nederland aan de Kalverstraat in Amsterdam, in 1912, en daarvoor nog de totstandkoming van de eerste Nederlandse retailketen in het laatste decennium van de 19^e eeuw – is het nu, ruim een eeuw later, de grote verliezer. Eind 2015 werd het faillissement uitgesproken. De winkels gingen dicht, duizenden medewerkers raakten hun baan kwijt, leveranciers stonden met lege handen en de investeerders... tja, die waren ook hun geld kwijt.

Voor die teloorgang zijn diverse redenen aan te wijzen. Niet tijdig en volledig aangehaakt zijn op de snelle wereld van internet is er één. Teveel focus op financieel resultaat, te weinig op de klant is een andere. En die klant, die bepaalt uiteindelijk toch je succes.

Voor ongeveer alles kon je bij V&D terecht. Voor een scheerapparaat, of een zomervakantie. Voor boeken en horloges. Voor A-merken (erfenis van Jacob de Jonge, CEO van januari 2013 tot augustus 2014) en voor huïsmarken (naar het inzicht van John van der Ent, CEO vanaf 1 maart 2015). Wisselende CEO's, wisselende focus. Als die wisselende focus zich vertaalt in een steeds minder scherpe positionering verliest de klant je langzaam maar zeker uit het oog. En dan kom je pas echt in de problemen. Waarvan acte.



Hoe anders ging het bij De Bijenkorf. Dolgelukkig was ik toen er één in mijn woonplaats werd geopend, in 2002. En net zo verdrietig toen het bericht van sluiting kwam. Als inwoner van achtereenvolgens Enschede en Breda werd ik tot twee keer toe geconfronteerd met de schreeuwerige laatste maanden-uitverkoop van De Bijenkorf. Om chagrijnig van te worden. Ik heb mijn Amsterdamse vrienden moeten beloven me nooit in hun stad te vestigen.

Maar was het een verstandige keuze van het concern? De cijfers zeggen van wel. De 'premium experience strategie' heeft geresulteerd in een reductie van het aantal filialen tot zeven (drie flagship-stores, vier medium winkels) en een breed assortiment in de webshop. Wie – net als ik – af en toe de 'master flagship store' in Amsterdam



bezoekt ziet de metamorfose daar met de dag verder geperfectioneerd worden. Luxe verleiding lijkt centraal te staan; mits je tegen de drukte kan is het heel gemakkelijk om gewapend met creditcard een paar honderd of zelfs duizend euro stuk te slaan. En dat dat veelvuldig gebeurt blijkt uit de sporadisch vrijgegeven cijfers: in boekjaar 2015 /2016 realiseerde De Bijenkorf een omzetgroei van 7,4%, terwijl de nettowinst met maar liefst 13,7% toenam. Zo werd vermeld door topman Colauto

(al sinds 2001 als CFP verbonden aan De Bijenkorf en sinds 2012 CEO. Consequent beleid betaalt zich uit.)

Is er dan geen markt meer voor het middelluxe warenhuï? Jawel, die is er wel. En Hudson's Bay springt nu (gelukkig!) in dat gat. Maar De Bijenkorf heeft gekozen,

voor het hooglux segment. En heeft haar volledige bedrijfsstrategie daarop afgestemd. Heldere focus, scherpe positionering... en sprekende resultaten.

De kunst van het ondernemen is het vinden van balans tussen focus en opportuniteiten. Weet wie je wilt zijn en wat je wilt bereiken. En houd je ogen open voor de ontwikkelingen in de buitenwereld die impact hebben op jouw succes. Vertaald naar deze casus: kies je doelgroep, en bouw je assortiment en dienstverlening om hen heen. Wees duidelijk in je aanbod, dat vergroot je herkenbaarheid. En stap tijdig in op nieuwe ontwikkelingen zoals online verkoop; dat doen je klanten ook.

Peax Consult – juli 2016

Voor meer informatie: www.futureproof.nu

Tijd voor een gesprek? Bel 06-54687600