

Retail

Magazine voor retailmanagement

4 genomineerden
Retail Personality



Drogistenrapport:
Etos verslaat DA

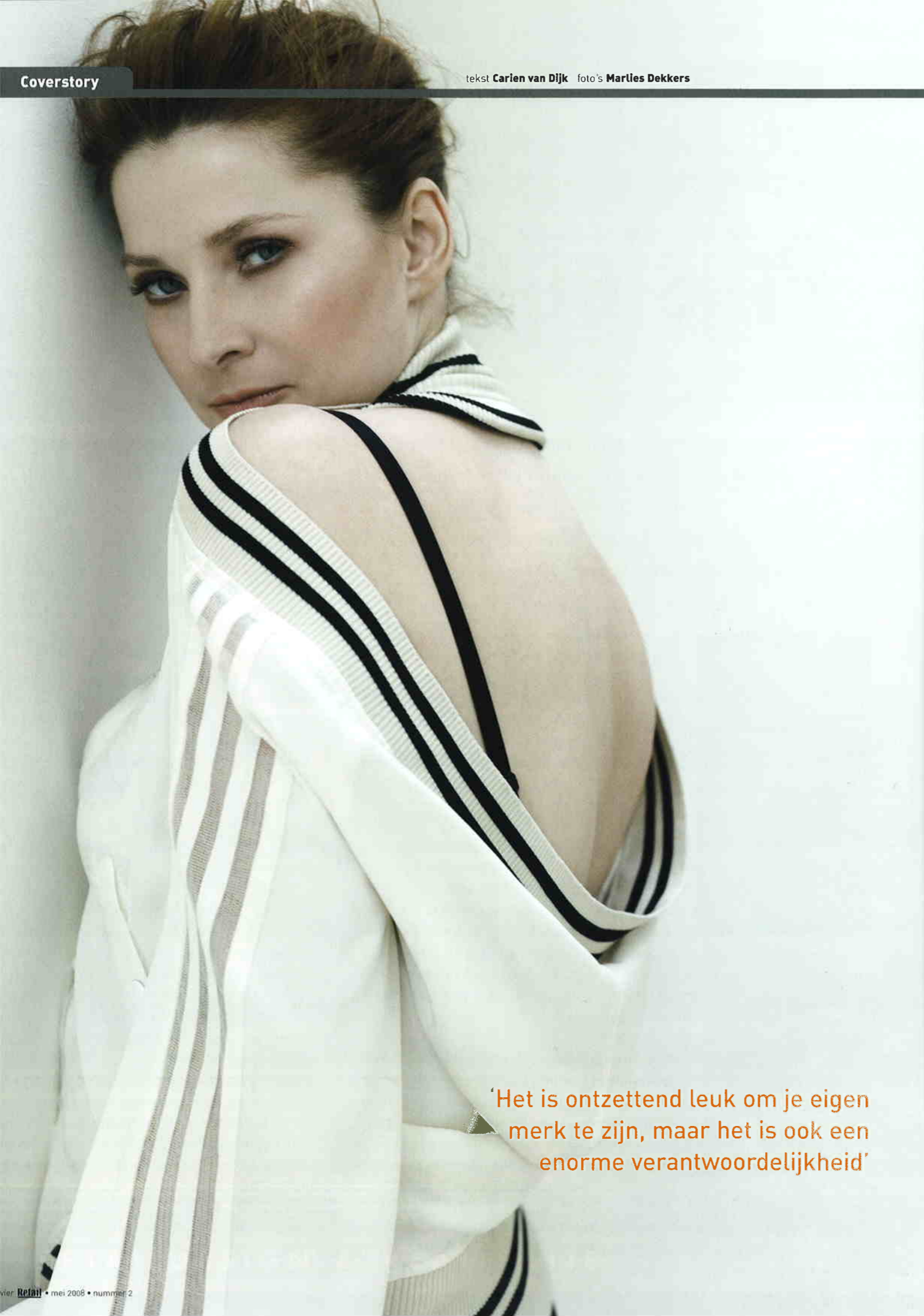
Marlies Dekkers

over haar lingerie-imperium



Ed Nijpels maakt politiek
warm voor e-commerce





'Het is ontzettend leuk om je eigen merk te zijn, maar het is ook een enorme verantwoordelijkheid'

De spannende wereld van Marlies Dekkers

Alles onder controle

Marlies Dekkers is een creatief fenomeen. Al vijftien jaar bouwt ze onvermoeibaar aan haar lingerie-imperium. Haar ambitie: een winkel in alle hotspots van de wereld. Na vestigingen in Nederland, Parijs, Bangkok en Antwerpen volgen winkels Berlijn, New York en een shop-in-shop-keten in Milaan. "Wat de klant wil is voor mij geen uitgangspunt."

Marlies Dekkers (42) staat bekend als een multitalent. Ze is niet alleen lingerie-ontwerpster, maar ook schrijfster, moeder, rolmodel en zakenvrouw. In 2007 viert ze de ene triomf na de andere. Ze opent drie nieuwe winkels – in Maastricht, Parijs en Amsterdam – en haar boek 'Stout', dat ze schreef met Heleen van Royen, wordt een bestseller. Daarnaast is ze ook nog eens uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar 2007. Ook 2008 – haar 15-jarig bestaan – begint goed met de uitreiking van de Creator of the Year Award in Parijs. Haar ontwerpen zijn inmiddels doorgedrongen tot de internationale showbusiness. Sterren als Rihanna, Kelly Rowland, Kylie Minogue, Janet Jackson en Courtney Love worden regelmatig in haar outfits gespot, BN'ers zitten *front row* tijdens haar modeshows.

Dit interview vindt plaats in de Marlies Dekkers-winkel aan de Witte de Withstraat in Rotterdam. Het interieur laat zich het beste omschrijven als een luxe huiskamer die als een warme deken om je heen valt. Alle elementen





– muziek, open haard, licht en collectie – zijn perfect afgestemd. Een plasmascherm toont de dvd-presentatie van haar nieuwste lingeriecollectie. Even later maakt Dekkers haar entree. Net ontsnapt uit een marathonvergadering, een beetje vermoeid, maar ze is direct één en al aandacht voor haar personeel. Een verkoopster krijgt haar troostende arm om zich heen. Even later nestelt ze zich behaaglijk bij grote open haard.

Ondernemen is een kwestie van veel vallen en opstaan. Soms voelt het alsof je door een reusachtige vrachtwagen bent overreden'

Hoe valt haar leven op dit moment het beste te omschrijven? Marlies: "Als een rollercoaster die me van de ene adrenalinekick naar de andere voert. Het is ontzettend leuk om je eigen merk te zijn. Ik heb mijn eigen droom verwezenlijkt en dat geeft natuurlijk een geweldige kick. Maar het is ook een enorme verantwoordelijkheid. Toen ik begon realiseerde ik me dat helemaal niet. Tussen de feestelijkheden van onze vijftiende verjaardag door moet er natuurlijk wel gewoon keihard gewerkt worden aan de nieuwe collecties. Maar ik kan het wel aan. Alles is onder controle."

Waarom ben je juist nu zo populair en niet tien jaar geleden?

"Zichtbaarheid is natuurlijk heel belangrijk. Vijf of tachtig verkooppunten maakt natuurlijk een heel verschil. Als je in Purmerend woont en je moet voor een bepaald merk

naar Amsterdam, dan leeft zo'n merk niet. Ik heb nu zo'n duizend verkooppunten. Was ik tien jaar geleden zover geweest, dan was ik net zo succesvol geweest. Twintig jaar geleden – het post-Madonnatijdperk – was de cultuur nog veel traditioneler. Strings werden onder de toonbank verkocht, vrouwen die sexy ondergoed droegen waren hoerig. In die tijd was ik vast en zeker met pek en veren de stad uit gejaagd! Die stigma's zijn er nu allemaal af. Mooi ondergoed heeft een andere betekenis gekregen. De positie van de vrouw is er ook enorm op vooruit gegaan. Vrouwen zijn veel zelfbewuster, hebben een veel gelijkwaardiger relatie met mannen. Twintig jaar geleden werd spannende lingerie ook voornamelijk door mannen gekocht. Zo van: 'meid, ga jij er vanavond eens lekker uitzien.' Walgelijk vind ik dat. Nu kopen vrouwen mooie lingerie gewoon zelf. Niet om hun man te behagen, maar om zichzelf te pleasen."

Heeft het succes je veel moeite gekost of is het min of meer vanzelf gegaan?

"Als je succes hebt, denken mensen vaak dat het je is komen aanwaaien. Vergeet het maar, de weg naar roem is bezaaid met tegenslagen. Ondernemen is een kwestie van veel vallen en opstaan. Soms voelt het alsof je door een reusachtige vrachtwagen bent overreden. Zo ben ik een keer bijna failliet gegaan. Vrouwen laten zich sneller door tegenslag ontmoedigen dan mannen, heb ik gemerkt. Als Zakenvrouw van het Jaar 2007 wilde ik andere vrouwen laten zien dat het er gewoon bij hoort."

Nooit eens gedacht: nu kom ik niet meer overeen?

"Nee, dat is de veerkracht die je als ondernemer móet hebben. Ik werk natuurlijk wel met een heel complex en moeilijk te realiseren product. Als ik iets heb bedacht, roept 90 procent van mijn team onmiddellijk dat ik gek ben geworden, dat wat ik wil onmogelijk is. Zie je dat setje met dat beertje er op? Zo'n print is heel moeilijk op rekbaar stof te krijgen. Toch is het gelukt. Ook die valentijnscollectie in roze en rood kan eigenlijk niet. De kleuren lopen normaal gesproken namelijk snel uit in de was en dat mag natuurlijk niet. Vóór zo'n setje eindelijk in de winkel hangt, gaat daar een proces van drie jaar overheen. Met mijn winkels gaat het al net zo. Hoe creëer je perfecte ambiance voor je product? Nu heb ik een gouden team om me heen, maar de ideeën komen wel grotendeels uit mijn koker. Zo moet het ook worden en geen millimeter anders!"

Is dat niet wat autoritair?

"Dan ben ik maar autoritair. Neem dit gebouw, een voormalige bank met een kluis in de muur en heel dikke

muren. Gooi je die muren neer of maak je juist gebruik van die bijzondere elementen? Wij kiezen voor het laatste. Zo'n oud bankgebouw past ook goed bij het zakelijke karakter van Rotterdam. Met het pand in Parijs hadden we grootse plannen. Toen we aan de slag wilden, bleek de winkel die wij voor ogen hadden juridisch niet mogelijk te zijn. Gelukkig is het toch een mooie zaak geworden, maar je wilt niet weten wat daar allemaal aan vooraf is gegaan. Dat soort frustrerende dingen zien onze klanten natuurlijk niet. En dat hoeft ook niet."

Gaat dat wel eigenlijk wel samen, ontwerpen en zaken doen?

"Ontwerpen ervaar ik niet als werk, het is een passie. Mijn ontwerpen komen recht uit mijn hart. Ik kan nog steeds erg enthousiast worden over een bepaalde schoen of een schilderij. De zakelijke kant is wel hard werken. Toch vind ik het één niet leuker dan het andere. De zakenvrouw in mij zorgt juist heel goed voor mijn creatieve kant. Als ik het zakelijk goed heb geregeld, heb ik ook de financiële middelen om betere technieken te gebruiken en nog mooiere winkels te ontwerpen. Ik moet er wel voor zorgen dat ik voldoende ontspanning krijg, anders valt mijn creativiteit weg. Gelukkig heb ik een goed team van mensen om me heen. Zij delen mijn passie voor het merk, geven elke dag het beste van zichzelf. Daardoor houden we het niveau op peil en vallen we zo vaak in de prijzen."

Ook het retailen besteed je uit aan je team?

"Eigenlijk wel, maar in feite blijf ik wel eindverantwoordelijk. Ik heb toevallig wel een *whole sale*-vak. Het is dus niet zo dat ik er niks van af weet."

In 2008 wil je nog meer winkels openen. Wat zijn je plannen?

"Om te beginnen gaan we nieuwe winkels openen in Den Haag, New York, Berlijn en een spectaculaire shop-in-shop-keten in Milaan. Ik heb nog meer plannen, maar die maak ik pas bekend wanneer ik zeker weet dat ze doorgaan."

Je hebt al honderden verkooppunten. Waarom dan ook nog eens eigen winkels?

"Ha ha, jij denkt: 'ga eens op vakantie, mens!' Het is gewoon ontzettend leuk om eigen winkels te hebben. In lingerie winkels van afnemers hangt mijn collectie ook prima, maar in eigen winkels kan ik mijn ultieme droom creëren."

Marlies Dekkers

- 1991: Eindexamen kunstacademie in Breda, wint de Zeebeltprijs
- 1993: Start Undressed, met subsidie van het ministerie van Economische Zaken
- 1994: Wint de Dutch Bodyfashion Award
- 1997: Bereikt veertig verkooppunten
- 1998: Bijna Failliet. Bedrijf gered door topproducent in Hongkong.
- 2000: Wint Elle Innovator of the Year Award
- 2002: Opening allereerste store, in Antwerpen (franchise)
- 2004: Opent eerste winkel in Nederland, in Rotterdam
- 2005: Opent store in Amsterdam
- 2006: Opening winkel in Bangkok
- 2007: Publiceert boek 'Stout' met Heleen van Royen. Uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar. Wint Cila Award. Opent winkels in Parijs, Maastricht en een tweede in Amsterdam (Berenstraat)
- 2008: Wint Creator of The Year Award in Parijs. Opent stores in Den Haag, Berlijn en New York.



Marlies Dekkers vs Sapph

Op dit moment heeft Marlies Dekkers een conflict met het lingeriemerk Sapph. Dekkers levert haar lingerie niet meer aan winkels die ook Sapph voeren.

Dekkers heeft in december 2006 Sapph gevraagd meer afstand van haar ontwerpen te nemen. Zij vindt dat de wijze waarop vrouwen geportretteerd worden door Sapph niet aansluit bij de respectvolle manier waarop Marlies Dekkers met vrouwen omgaat. "Wij praten mét vrouwen en Sapph praat óver vrouwen", stelt managing director Arnold Perizonius. Omdat zij vindt dat haar filosofie in de verdrukking komt, heeft Dekkers haar afnemers gevraagd om een keuze te maken met welk merk zij verder willen gaan. "Wij zijn van mening dat wanneer je als winkel de echte Rembrandt verkoopt, het niet nodig zou moeten zijn om daarnaast een imitatie te verkopen", aldus Perizonius.

Hoe ziet jouw droomwereld er dan uit?

"Ik vind het leuk om de fantasie van vrouwen maximaal te prikkelen. Klanten maken hun entree op een harde vloer. Naarmate je verder loopt, wordt de vloer waarop je staat zachter en warmer. Mijn paskamers zijn ruim en beschikken over rode vloerbedekking. Je kunt zelfs het licht dimmen. Daarmee verleid ik zo'n vrouw om op een andere manier naar zichzelf te kijken. Net als ik heeft ze misschien een lange vergadering achter de rug. Ik probeer een ontspannen sfeer te creëren, een belevenis waardoor ze verrast wordt door zichzelf, zichzelf aantrekkelijk vindt."

Een veelgehoorde klacht in de retail is dat winkels teveel op elkaar lijken. Ben je het daar mee eens?

"Daar ben ik het helemaal mee eens. Bij mij ziet elke winkel er anders uit. Mijn twee winkels in Amsterdam hebben een totaal verschillende uitstraling. Elk pand nodigt uit tot andere aanpak. Net als in mijn collecties, zitten er een paar terugkerende elementen in, zoals ruime paskamers en licht dat je kunt dimmen, maar de uitwerking is elke keer weer anders. Zo'n klant moet worden uitgedaagd om in andere winkels te gaan kijken. Ik snap wel dat andere retailers dat niet doen: het is duur en intensief om elke winkel opnieuw te moeten ontwerpen."

Je hebt ook buitenlandse winkels. Houd je rekening met culturele verschillen?

"Ik laat me inspireren door stad, niet door het land waar de winkel is gevestigd. Een stad als Berlijn voelt anders

aan dan Parijs of Rotterdam, net als de straat waar de winkels is gevestigd. In mijn ontwerpproces neem ik de hele setting mee. Als deze winkel in de Van Oldenbarneveldtstraat had gestaan, had ik 'm totaal anders ontworpen. Rotterdam is een heel zakelijke stad; dat zie je terug in dit interieur. Alleen al het feit dat deze winkel in een voormalige bank is gevestigd is veelzeggend. Onze winkel in Den Haag is veel meer bohemien."

Kies je er bewust voor om niet op A-locaties te zitten?

"De directe omgeving van mijn winkels moet een ontdekkingsreis zijn en dat zijn A-locaties meestal niet. Persoonlijk voel ik me ook veel meer thuis in een wijk met galeries en bijzondere winkeltjes. Hier schuin tegenover staat een fantastische kledingzaak met bijzondere merken, hiernaast een bijzonder restaurant waar wel dertig nationaliteiten werken. Dat alles bij elkaar zorgt voor een kleurrijke shopping experience."

'Het is gewoon ontzettend leuk om eigen winkels te hebben'

Kunnen ondernemers ook bij jou franchisen, of houd je alles in eigen hand?

"Als het goede ondernemers zijn met een enorme liefde voor het merk heb ik daar geen enkel bezwaar tegen. Mijn winkels in Bangkok en Antwerpen zijn allebei franchise."

Is het niet moeilijk om het merk Marlies Dekkers zo uniek te houden terwijl je best hard groeit?

"Ik ben niet zo van: 'we hebben succes, dus nu snel uitrollen die formule'. Alles gebeurt heel zorgvuldig en stap voor stap. Dat kost veel tijd, ook voor je een beslissing hebt genomen. Alles moet kloppen. Ik wil mijn klanten verrassen. Daarom gaan we in New York onder het Plaza-hotel zitten. Dat heeft nog nooit iemand vertoond. Ik heb daar genoeg panden gezien, maar alle elementen moeten er in zitten. Met onze vestiging in Parijs zijn we ook zeven jaar bezig geweest. Alles moest kloppen. Op dit moment zijn we in tien wereldsteden tegelijk aan het zoeken, een proces dat nog wel drie jaar kan duren."

Pas je je collectie aan bij de smaak internationale markt? Ik kan me voorstellen dat vrouwen in New York andere wensen hebben dan in Amsterdam.

"Wat de klant wil is voor mij geen uitgangspunt. Ik beschouw bodywear als kunst, ontwikkel dingen waarvan ik denk dat ze zo'n schoonheid hebben dat ik ze graag





Als deze winkel in de Van Oldenbarneveldtstraat had gestaan, had ik 'm totaal anders ontworpen'

aan de wereld wil laten zien. Bij het ontwerpproces van mijn winkels houd ik ook geen rekening met de wensen van de klant. Ik heb mensen in dienst die op winkelinrichting gestudeerd hebben. Ze protesteren vaak als ik met een voorstel kom, want mijn plannen gaan lijnrecht tegen alle regels in van hoe je een toonbank neerzet of paskamers inricht. Daar trek ik me meestal niets van aan. Creëren is een behoorlijk egoïstisch proces. Als de mensen toevallig geld willen uitgeven aan mijn ontwerpen is dat natuurlijk geweldig, want dan kan ik verder met mijn kunst. Maar ik houd er geen rekening mee."

Maar wie is nou die Marlies Dekkers-klant? Heb je geen type vrouw voor ogen?

"Daar heb ik nooit een idee over gehad en dat weiger ik ook simpelweg. Zelf wil ik ook niet in een doelgroep worden gepropt. Ik kan toch niet weten hoe jij je voelt of de wereld ervaart? Ik vind het arrogant om daar zelfs maar over na te denken! De één valt voor pasvorm, de ander voor het ontwerp. Verder weet ik niks. Ook inkomen is voor mij geen referentie. Het enige dat ik kan doen is mijn spullen op een aantrekkelijke plek presenteren op een plaats waar jij mij kunt ontmoeten."

Denkt jouw marketingafdeling daar niet anders over?

"Ik heb geen marketingafdeling." Trekt een vies gezicht: "Marketing, alleen het woord al! Men heeft me nog nooit duidelijk kunnen maken wat het inhoudt. Ik heb er een aversie tegen. Na elke nieuwe collectie laat ik op dvd zien wat ik wil communi-

ceren, wat mijn inspiratiebron is. Verder niks. Daar gaat ook niemand anders over dan ikzelf. Het is tenslotte mijn eigen bedrijf, dus ik ben *in charge*. Weliswaar met veel hulp van mijn team én met de intentie om mensen de mooiste dingen te laten zien."

Nooit meegemaakt dat een collectie minder liep dan je had verwacht?

"Niet zo heel vaak. Wat ik maak, valt blijkbaar in de smaak van een groot publiek. Op het moment dat ik met een nieuwe creatie kom, gelooft niemand er in. Dat komt omdat ik minstens drie jaar vooruit werk. Bijna alle ontwerpers zijn trendvolgers, vooral in de lingerie. Ik ben een echte trendsetter. Hangt het product eenmaal in de schappen, dan is het binnen een dag weg. Mijn salesteam vraagt vaak of ik de collectie van vorig jaar niet nog eens wil releasen, want die liep zo goed. Dat zal ik nooit doen. Ook omzet is geen uitgangspunt voor mij."

Hoe kun jij weten wat over drie jaar hip en hot is?

"Ik zie boven jouw hoofd wat er 'in de lucht' hangt. Mensen die daar gevoelig voor zijn kunnen dat. Ik kan het niet verwoorden, maar wel laten zien in mijn collecties. Zie je dat setje met die gebreide print? Die heb ik drie jaar geleden ontworpen toen breisels compleet afwezig waren in het modebeeld. Nu wil iedereen het hebben."

Je ontwerpt lingerie voor vrouwen van vijftien tot tachtig zeg je in interviews. Wordt jouw lingerie ook daadwerkelijk door oudere vrouwen gekocht?

"Ja, mijn lingerie wordt echt gedragen door vrouwen van tachtig. Afgelopen weekend was ik op Valentijn-tour langs een aantal lingerie-winkels. Ik was continue in de paskamers om klanten te adviseren. Ik vind het ontzettend leuk en leerzaam om mijn ontwerpen op het lichaam van klanten te zien. Pas dan is mijn creatie helemaal af! Een klant van vijftien jaar stond in de paskamer naast een vrouw van tachtig. Neem een andere lichaamsvorm of huidskleur, en zo'n setje ziet er totaal anders uit. Sommige vrouwen hebben cupmaat F. Ik vind het dapper van ze dat ze vrijwel ontkleed voor me willen staan. Daar ben ik ze ook heel dankbaar voor, daar leer ik veel van."

In je promotie gebruik je wel meisjes met mooie figuurtjes

"Ik ben toevallig wel een kunstenaar met een bepaald schoonheidsideaal. Ik snap die discussie niet dat jong, mooi en dun niet zou mogen. De mensen – inclusief ikzelf – snappen zelf ook wel dat ze daar zelf niet aan kunnen



voldoen, maar we vinden het allemaal wel heerlijk om naar te kijken. Ik fotografeer vrouwen wel vanuit een vrouwelijk standpunt. Ze staan daar voor zichzelf, niet om mannen te behagen."

Je spullen worden gedragen door wereldsterren als Rihanna en Christina Aguilera. Courtney Love kocht je halve collectie op in Las Vegas. Zijn dat jouw ambassadeurs?

"Ik stuur geen lingerie naar popsterren. Ik verkeer in de gelukkige positie dat mensen als Rihanna mijn spullen willen dragen, maar ben er net zo trots op als mijn moeder of mijn buurvrouw ze draagt. Ik vergeet die grote namen ook altijd. In mijn begintijd heb ik wel eens spullen gestuurd naar bands die in Ahoy kwamen optreden, maar daar heb ik nu helemaal geen tijd meer voor. Ook toen al werd ik benaderd door stylistes van internationale sterren die via via van me hadden gehoord. Als een product goed en verrassend is verkoopt het zich vanzelf."

Behalve lingerie verkoop je ook beachwear, ondergoed voor mannen, bonbons, beachwear en zonnebrillen. Ga je nog meer producten ontwikkelen?

"Voorlopig niet. Zoals je wel kunt begrijpen heb ik een meer dan fulltime job aan mijn winkels en nieuwe collecties. Alles moet kloppen. Met de badcollectie ben ik ook vier à vijf jaar bezig geweest voor ik hem lanceerde. Ik ben een trage denker, heb veel tijd nodig voor ik iets helemaal begrijp. Geef mij maar de stap-voor-stap-methode. Als je overmoedig raakt, maak je fouten en dan vlieg je uit de bocht." ●

Patrick Smelt is retailspecialist bij SAS Nederland

Prijnsbeleid

Meerdere vestigingen en verlengde openingstijden betekenen al snel veel personeel. Het inplannen en aansturen daarvan is een lastig vraagstuk. Maar volgens mij hebben ondernemers een nog veel complexere uitdaging: het prijsbeleid. Het bepalen van het juiste prijsniveau is een van de meest uitdagende commerciële beslissingen. Prijspromoties zijn daarbij een complicerende factor. Voor retailers met lifestyle- of bederfelijke producten vormt daarbij het minimaliseren van de voorraad aan het einde van de cyclus nog een extra uitdaging.

De complexiteit van prijsbepalingen wordt grotendeels veroorzaakt door beperkt inzicht, onder meer in het koopgedrag van consumenten. Tegelijkertijd ontbreken vaak de juiste middelen binnen de organisatie om gefundeerde beslissingen te nemen. Lastig, maar niet onmogelijk.

Home Depot, de grootste Amerikaanse dhz-keten, voert 60.000 producten in 1.200 winkels en 250 prijszones. Dit levert maar liefst 15 miljoen product/prijszonecombinaties op. Een nachtmerrie, inderdaad. Door systematisch de beschikbare informatie te analyseren, lukt het Home Depot de prijzen te optimaliseren en effectieve (winstgevend!) promoties te voeren. Verder kan de organisatie per locatie op basis van de verwachte vraag en voorraad beslissen of artikelen moeten worden afgeprijsd. De impact op de winst laat zich raden.

Vaak wordt winkelbeleving als primaire factor genoemd voor het verhogen van de conversiegraad. Maar dan wel met een gefundeerd prijsbeleid. Effectief retailen gaat nog steeds over het juiste product, op de juiste locatie, in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment voor de juiste klant tegen de juiste prijs. Wellicht dat het vroeger allemaal nog kon op gevoel, maar inmiddels is daar meer voor nodig (en gelukkig ook beschikbaar).

En voor diegene die nog zonder goede ondersteunde middelen probeert reguliere, promotionele en afprijzingen vast te stellen: Ik wens je veel prijs/product/marktcombinaties!

Patrick.Smelt@snl.sas.com

