

Retail

Magazine voor retailmanagement

Plantage benadert
traditionele boekhandel



Retailer
of the Year

Pipoos zoekt
nieuwe doelgroep



'Veel bedrijven zwalken'
Etam-ceo Macdonald oordeelt



Etam Groep-ceo Macdonald: 'Veel bedrijven zwal

Promiss wordt lifestyle-merk

'Value for my money and time' is het motto van Beatrice Macdonald, sinds juli ceo van Etam Groep, formules Miss Etam en Promiss. De nieuwe topvrouw heeft grote ambities met het damesmerk Promiss. Ze wil het uitbouwen tot een internationaal lifestyle-merk. "In deze markt is geen ruimte om te falen of om second best te zijn."

Aan de muur van haar kantoor in Zoetermeer hangen twee portretten. Het zijn de linker- en rechtergezichts helft van koningin Beatrix. "Die hingen er al toen ik hier kwam," zegt Beatrice Macdonald. "Mijn PA vroeg of ze de afbeeldingen moest verwijderen. Laat maar hangen, zei ik. In mijn vorige functie noemde iedereen me namelijk Queen B." Klaterende lach: "Nu zijn wij koninginnen eindelijk samen. Ik vind haar aanwezigheid wel inspirerend. Koningin Beatrix schijnt een zeer intelligente dame te zijn."

Macdonald – Française van origine – is een enthousiaste persoonlijkheid. Ze is nu enkele maanden in functie als ceo van de Etam Groep, het moederbedrijf van Promiss en Miss Etam. Voortvarend als ze is, startte ze meteen na aankomst met een cursus Nederlands. "Ik heb nu twee lessen gehad. Ik moet wel zeggen dat ik Nederlands een erg moeilijke taal vind, maar ik kan het steeds beter verstaan. Op mijn eerste werkdag maakte ik kennis met alle medewerkers van het hoofdkantoor. Ik hield mijn welkomstspraak in het Engels. Ik heb mijn medewerkers gezworen dat ik mijn praatje volgend jaar in het Nederlands ga houden. Belofte maakt schuld, dus there we go. Kennis van de Nederlandse taal is essentieel om écht contact te hebben met je klanten en medewerkers."

Lange carrière

Macdonald werkt al 26 jaar in de retail. Na een lange carrière in de UK is ze nu neergestreken in Zoetermeer. Macdonald is de opvolger van Jan Huisman, die halverwege mei van dit jaar vertrok. Voor haar komst nam

gedelegeerd commissaris Willy Feyaerts de honneurs waar. Ze heeft jarenlange ervaring in de mode – 'mijn favoriete business' – bij toonaangevende Britse ketens als Marks & Spencer, Woolworth, River Island en Dorothy Perkins. Ook werkte ze voor mediaonderneming BskyB.

'Wij vrouwen gebruiken onze intuïtie bij het zakendoen en in de omgang met mensen. Dat werkt'

'Zij zal leiding geven aan het uitbouwen van de onderneming en aan het verder versterken van de positie van Etam Groep', liet de onderneming bij haar aantreden weten. Etam Groep zit namelijk midden in een veranderingsproces, waarbij onder meer het onderscheid tussen de twee retailformules moet worden versterkt. Zo verschenen er berichten in de media dat de formules Miss Etam en Promiss te veel op elkaar lijkten.

Hoe bent u bij Etam Groep terecht gekomen?

"Zes maanden geleden werd ik benaderd door een headhunter. Op dat moment werkte ik als ceo van Animal, een kledingmerk voor jonge mannen en vrouwen."

Waarom bent u eigenlijk gevraagd voor deze job?

"Turn around-processen zijn mijn specialiteit. Daarnaast ben ik goed in strategische klussen: je business versterken én vooruit kijken. In de kleding is dat natuurlijk van cruciaal belang. Omdat de aandeelhouders van Etam

Groep internationale ambities hebben, zochten ze iemand met internationale ervaring. Als ceo sta ik bekend als benaderbaar en *very hands-on*; iemand die in staat is om mensen te enthousiasmeren en mee te krijgen. Ik denk dat ze het ook belangrijk vonden dat ik een vrouw ben. Bij Etam Groep werken overigens bijna allemaal vrouwen. Wij vrouwen gebruiken onze intuïtie bij het zakendoen en in de omgang met mensen. Dat werkt.”

U werkt hier nu twee maanden. Wat was uw eerste indruk van Etam Groep?

“Het valt me op dat de mensen erg gepassioneerd zijn. Ze houden van het bedrijf en de klanten waarvoor ze werken. Sommigen werken hier al 35 of 40 jaar, maar zijn nog steeds net zo gemotiveerd als toen ze begonnen. Ze hebben allemaal paars bloed. Weet je wat het is? Als een familiebedrijf zegt dat ze van haar mensen houdt, dan meent ze dat ook. In de *corporate world* is dat toch anders.

‘Veel bedrijven zwalken in hun beleid. Als een strategie niet direct werkt, gooien ze het direct over een andere boeg. Ik zie het aan een aantal Nederlandse concurrenten’

Ik kan het weten omdat ik in zoveel verschillende bedrijven heb gewerkt, ervaring heb met zowel de corporate wereld als met privé-ondernemingen en private equity-bedrijven. Ze hebben allemaal hun sterke en zwakke kanten. Bij beursgenoteerde ondernemingen tellen vooral de kwartaalcijfers. De bedrijfsstrategie kan bij wijze van spreken elke maand worden bijgesteld. In een familiebedrijf tellen vooral resultaten op de lange termijn. Je kiest een richting en gaat door op de ingeslagen weg. Dat geldt ook voor de medewerkers waar veel geld en tijd in wordt geïnvesteerd. Mensen komen in dienst wanneer ze zo'n twintig jaar oud zijn. Als ze dat willen, moeten ze carrière kunnen maken door te reizen en onderwijsprogramma's te volgen. Daardoor blijven ze alert, creatief en intellectueel uitgedaagd.”

Dus wat u betreft geen Angelsaksisch management bij Etam Groep?

“Absoluut niet. *Long term results* zijn de kracht van het bedrijf. Ik vind het heerlijk om aan het succes van een onderneming te kunnen bouwen. Daar is nou eenmaal tijd voor nodig. Bij Etam Groep krijg ik die ook. Een goede

strategie is de weg die je lang genoeg bewandeld, zeggen wetenschappers van de Harvard University. Veel bedrijven zwalken in hun beleid. Als een strategie niet direct werkt, gooien ze het direct over een andere boeg. Ik zie het aan een aantal Nederlandse concurrenten. Nee, ik ga geen namen noemen, maar hun winkels zien er elke week weer anders uit. Ze zijn overduidelijk aan het experimenteren. Als je je koers – uiteraard na gedegen klantenonderzoek – eenmaal hebt gevonden moet je gewoon stug volhouden. Punt. De strategie waar Miss Etam al 85 jaar voor staat is: fashion, value en comfort. Dat gaan we niet veranderen, want dat is namelijk de beste strategie. Zonder waren we nooit marktleider geworden. Wel gaan we onze stijl nog beter benadrukken. Veel winkelketens kiezen een strategie die louter is gebaseerd op prijs. Daarmee kun je maar één kant op: nog verder zakken in de prijs. Daarmee red je het niet. Dat zeg ik mede met het oog op de komst van Primark, een Brits kledingbedrijf dat de laatste jaren heel groot is geworden in Ierland en de UK. Primark komt eind november naar Rotterdam. Let maar op: dat wordt een grote concurrent van Zara en H&M. Daar moet je niet eens tegen willen opboksen.”

Was u te spreken over de bedrijfsresultaten van de afgelopen vijf jaar?

“Die waren goed, maar het kan nog beter. En dat gaat ook gebeuren. Het team en de aandeelhouders willen het ook. We hebben er de spirit voor.”

Uw businessroots liggen in de UK. Is de Britse markt niet totaal anders dan de Nederlandse retail?

“Absoluut. De Nederlandse markt is veel diverser en fragmentarischer. Je ziet hier zowel grote internationale spelers als onafhankelijke retailers in het stadscentrum. Dat maakt shoppen in Nederland veel leuker en avontuurlijker dan in Engeland, waar elke hoofdstraat er exact hetzelfde uitziet. Hier is elke winkelstraat uniek. In de UK vind je sowieso weinig originele zelfstandige ondernemers. Die zijn in de loop der jaren allemaal weggeconcentreerd door de grootwinkelketens. Ook de service is hier goed, al kunnen Nederlanders nog wel wat leren van collega's in Amerika en het verre oosten.”

De kledingbranche in de UK is een concurrentievolle business.

“Klopt. Prijs telt daar nog veel meer dan in Nederland. Bij Animal moest ik jarenlang opboksen tegen concurrenten



Cv Beatrice Lafonnn Macdonald

Beatrice Lafonnn Macdonald is chief executive officer van de Etam Groep, sinds juli 2008. Daarvoor was ze zes jaar ceo van het Business Intelligence Network en commercieel directeur bij Woolworths PLC, ceo van Animal, commercieel directeur bij BSKyB en managing director bij Eyestorm Media Ltd.

als Quick Silver, Roxy and Billabong. In Engeland richten bedrijven zich uitsluitend op de Britse markt, terwijl Nederlandse bedrijven vooral Europees georiënteerd zijn. In Nederland word je als retailer vooral afgerekend op je onderscheidend vermogen. Niet alleen in je strategie, ook met het type locatie waar je gevestigd bent. Ook wij willen ons de komende jaren nog meer gaan onderscheiden met Promiss en Miss Etam. Niet alleen in onze formule, maar ook met het type winkellocaties. We hebben namelijk volop uitbreidingsplannen met Miss Etam en Promiss.”

Miss Etam en Promiss zouden te veel op elkaar lijken. U bent aangetrokken om het verschil te maken.

“Dat is een misverstand. Miss Etam en Promiss lijken helemaal niet op elkaar. Intern opereren beide divisies volkomen gescheiden. Beide merken bedienen zich van een andere doelgroep. Op termijn gaan ze nog minder op elkaar lijken, dat weer wel.”

Wat is dan het verschil tussen de Miss Etam-vrouw en de Promiss-vrouw?

“De Miss Etam-vrouw is geïnteresseerd in comfortabele casual kleding, met mooie kleuren, tegen een goede prijs.

‘Primark wordt in Nederland een grote concurrent van Zara en H&M. Daar moet je niet eens tegen willen opboksen’

Zeg maar kleding die geschikt is om mee in het bos te wandelen of met de kinderen te spelen. Vaste klanten bezoeken de winkels gemiddeld drie keer per week. Een vers en afwisselend aanbod is daarom heel belangrijk. Daarom introduceren we elke dag nieuwe items die gemiddeld vier tot zes weken in de winkels hangen. De Promiss-klant is een dame die oog heeft voor mooie details en kwaliteit. De modern-klassieke stijl maakt de kleding zeer geschikt voor kantoor. Promiss opereert in

Over Miss Etam

Miss Etam bestaat meer dan 75 jaar en heeft ruim 125 winkels in Nederland. De Miss Etam-collectie is ook te koop via wehkamp.nl. Verkoopdirecteur Robert Herbermann van Miss Etam is erg tevreden over deze webshop: "Sinds vorig jaar oktober verkopen we de collecties Etam Regulier en Etam Plus online via wehkamp.nl. Dit is een groot succes. We zijn zo tevreden, dat we besloten hebben ook de collecties Etam Positie en Etam Lang aan de Etamshop op wehkamp.nl toe te voegen." Miss Etam is onderdeel van de Etam Groep BV, waar ook Promiss en het facilitaire bedrijf Etam Retail Services deel van uit maken. De Etam Groep is gevestigd in Zoetermeer. Bij Miss Etam werken 1.500 mensen. Bij de Etam Groep werken in totaal 2.400 mensen.

Bron: www.missetam.nl

een hoger prijssegment dan Miss Etam. De collecties worden niet stapsgewijs maar gemiddeld eens in de acht weken in één keer vervangen. Promiss willen we de komende jaren ontwikkelen tot een heus lifestyle-merk. We hebben ook internationale ambities met het merk. Met Miss Etam hebben we ook expansieplannen, maar niet op internationaal niveau. Miss Etam is een echt Nederlands merk voor de Nederlandse vrouw. Er bestaat ook een Franse Etam, overigens geen familie. De Franse en Nederlandse Etam hebben de wereld ooit in tweeën gesplitst, waardoor we beperkt zijn in onze expansiemogelijkheden. Dat geldt gelukkig niet voor Promiss. We willen onze e-commerce-activiteiten voor Miss Etam ook uitbreiden. Wehkamp.nl runt onze internetbusiness naar alle tevredenheid. We willen deze samenwerking voortzetten en verder uitbouwen."

Wat zijn de plannen met Promiss?

"Om te beginnen gaan we meer winkels openen in Nederland en onze e-commerce-activiteiten uitbreiden. Daarna gaan we de grens over. Er zijn een aantal zeer aantrekkelijke markten voor een merk als Promiss. Denk aan de UK, de VS en het verre, midden en nabije oosten. De stijl is internationaal, elegant en supervrouwelijk, draagbaar en betaalbaar. Vrouwen die van Max Mara houden, maar zo'n topmerk niet kunnen betalen, kunnen zich wel Promiss veroorloven."

Wanneer begint die internationale expansie?

"Binnen twee of drie jaar. Er ligt nu een twaalfjarenplan. De komende weken ga ik op reis om de mogelijkheden te verkennen. We denken ook aan nieuwe acquisities, maar daar kan ik nog niet veel over vertellen. Dat is namelijk geheim. *Watch and you'll see.*"

Wat is uw definitie van een goede winkel?

"Een goede winkel is afhankelijk van verschillende factoren. Neem onze Miss Etam in Zoetermeer. Die winkel ziet er wat gedateerd uit, met veel donker en oud meubilair. Toch is het één van onze best lopende vestigingen. Er werkt een briljant team dat in staat is de winkel in no time om te turnen tot iets heel nieuws. Klanten komen er graag en daar gaat het om. De winkel in Leidschendam – groot, nieuw en modern – loopt eveneens goed."

Zijn er nog dingen die u wilt veranderen?

"Alleen wanneer ons halfjaarlijkse klantenonderzoek uitwijst dat het nodig is. Onze Arnhemse Miss Etam-vestiging is door een brand een jaar lang dicht geweest. Laatst is de vestiging heropend. Hij scoort ontzettend hoog in ons klantenonderzoek. De winkel is comfortabel, modern en gezellig tegelijk. Elementen uit deze winkel wil ik in andere vestigingen implementeren, in elk geval de kleedkamers en de 'recreatiehoek' waar de partners van de winkellende vrouwen zich goed kunnen vermaken. Altijd op A1-locaties, de plaats waar bezoekersstromen het meest optimaal zijn. We gaan door met innoveren en onderzoeken wat klanten willen."

U toont zich een aanhanger van marktonderzoek.

Sommige ondernemers varen blind op hun intuïtie. Wat bekend intuïtie eigenlijk voor u?

"Ik geloof dat intuïtie werkt, maar ik check mijn gevoel liever met harde feiten en cijfers. Je weet immers nooit of de beslissingen die je neemt goed of fout zijn. Met het voeren van onderzoek kun je het risico van een foute beslissing en alle gevolgen van dien zoveel mogelijk uitsluiten."

U maakt een gedreven en enthousiaste indruk. Waar haalt u uw inspiratie vandaan?

"Ik reis de hele wereld over. Vrijdag zit ik in Londen, volgende week in de US. Volgens Wal-Mart moet je schaamteloos het beste van je concurrenten kopiëren. Dus kijk ik voortdurend door de ogen van de klant naar de concur-

rentie, ook om van hun fouten te leren. In Japan zit de winkelketen Seven-Eleven, een store met de hoogste omzet per vierkante meter ter wereld. Dat komt omdat ze hun ruimte optimaal benutten. Ze veranderen de zaak een paar keer per dag, waarbij de inrichting wordt aangepast aan de doelgroep. Ze weten namelijk precies welk

'De service is hier goed, al kunnen Nederlanders nog wel wat leren van collega's in Amerika en het verre oosten'

type klant de winkel op welk moment van de dag bezoekt. 's Morgens ziet de winkel er daarom totaal anders uit dan 's middags. Erg slim bedacht. In Amerika zit een kleine supermarktketen die ontzettend populair is bij kinderen. Ze maken foodshoppen tot een leerzaam avontuur. Kinderen kunnen met eigen ogen zien hoe koeien worden gemolken en de melk vervolgens in de fabriek tot producten wordt verwerkt. Werkelijk een briljant concept."

Wat zijn de belangrijkste trends van dit moment?

"Mensen willen *value for money*. Niet alleen in Nederland, maar overal ter wereld. Mensen willen ook *value for my time*. We hebben allemaal het idee dat we steeds minder tijd hebben. Om controle te houden moet winkelen vooral convenient zijn. Het verwachtingspatroon ligt ook vele malen hoger dan tien jaar geleden. Als de klanten niet goed genoeg worden bediend, blijven ze voorgoed weg. Er is geen ruimte meer om te falen of om *second best* te zijn. In Europa hebben we nog niet veel last van de terugvallende economie, maar in Engeland zijn de omzetten in de kledingbusiness maar liefst 10 procent gekelderd. Ik denk dat de Nederlandse markt ook een zware tijd tegemoet gaat, maar niet zo heftig als in Engeland of de VS, waar veel mensen op krediet leven. Ik verwacht dat we het gaan redden met onze *value-for-money-and-time*-strategie. Met 200 winkels hebben we een sterke representatie. We hebben loyale klanten en een loyale workforce die hetzelfde willen als ik. Onze shareholders zijn enthousiast. De Etam Groep is *ready for the tougher times*. *Watch and you'll see.*" ●

