

INHOUD

Woord vooraf	7
DEEL I HET PLAN	11
1. Geen alledaags gesprek	13
2. De diagnose	20
3. Het team	40
4. Missie	53
5. Het merk	66
6. Strategie	74
DEEL 2 DE UITVOERING	89
7. Aan de slag	91
8. De winkels	108
9. Online	117
10. Het kostenmonster	124
11. Ondernemerschap als kracht	133
12. Ondernemers aan het woord	144
13. De hero-producten	154
14. De organisatiecultuur	168
15. Love brand	181

DEEL 3 REFLECTIE	195
16. Leiderschap	197
17. Geen rechte lijn	210
Nawoord	219
Bronnenlijst	223

Woord vooraf

Dit is niet mijn verhaal. Laat ik daarmee beginnen. Dit is het verhaal van een team dat HEMA heeft gered. Van CEO Saskia Egas Reparaz, die geloofde dat het kon op het moment dat vrijwel iedereen reden zag om daaraan te twijfelen. Van directieleden, ondernemers, commissarissen en aandeelhouders die jarenlang, dag in dag uit, hebben volgehouden, crisis na crisis. En van de duizenden mensen in de winkels, op de kantoren en in de keten, die HEMA elke dag weer een beetje meer HEMA hebben gemaakt. Ik heb hun inspanningen van dichtbij mogen meemaken, en het is dat verhaal dat ik hier heb opgeschreven.

Mijn eigen rol was die van een vriend, een coach, soms een geweten. Ik was erbij in de eerste fase begin 2021, toen er vooral vragen waren en weinig zekerheden. Daarna werd ik af en toe van stal gehaald wanneer de strategie een update nodig had. En in de jaren ertussen was ik er, zo goed als ik kon, als sparringpartner voor Saskia. Als iemand om hardop mee na te denken, om een idee aan voor te leggen, om af en toe een vraag aan te stellen waar nog geen antwoord op was. De keuzes waren vervolgens die van Saskia en haar team. Ik mocht meedenken, en dat

heb ik met veel plezier en grote betrokkenheid gedaan.

Voor dit boek heb ik intensieve gesprekken gevoerd met alle directieleden, met de aandeelhouders, met ondernemers, met leden van de Raad van Commissarissen en met andere partners die er in deze jaren toe deden. Ik ben hun dankbaar voor hun openhartigheid, ook over de momenten waarop het schuurde of tegenzat. Juist die eerlijkheid maakt dit boek waardevol. Een geslaagde ‘turnaround’ laat zich achteraf makkelijk vertellen als een rechte lijn. Dat was het niet. Het was een opeenstapeling van keuzes en analyses, van volhouden en – dat hoort er ook bij – een portie geluk op de juiste momenten.

Dat brengt me bij het waarom van dit boek. Ik schrijf het in de eerste plaats als een hulde. HEMA bestaat honderd jaar, en dat is niet vanzelf gegaan. Vijfjaar geleden was de vraag niet of het merk zijn eeuwfeest waardig zou vieren, maar of het er überhaupt nog zou zijn. Dat het er nu op deze manier staat – veilig, gezond en met vertrouwen op weg naar de volgende honderd jaar – is het werk van mensen. Van een team. Dit boek is bedoeld om dat team te eren, bij naam waar het kan, en in de geest overal.

Ik schrijf het boek ook als bewijs dat dit geen toevalstreffer was. Wie het van begin tot eind leest, ziet dat de wederopstanding van HEMA het gevolg is van duidelijke keuzes, een heldere strategie plus een manier van samenwerken die alle verschil maakten. Met geluk alleen kun je geen merk redden.

Ik bedoel dit boek ten slotte ook als inspiratie. Voor iedereen die iets wil aanpakken waarvan de omgeving

zegt dat het toch niet gaat lukken. Voor mensen die op hun manier het schijnbaar onmogelijke waar willen maken, geloven in hun eigen kracht, en misschien alleen een zetje in de rug nodig hebben. Als dit boek voor één persoon zo'n zetje kan zijn, heeft het zijn doel bereikt.

Dit relaas is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met Saskia. De verhalen komen van binnenuit: gesprekken, twijfels en de afwegingen zoals die werkelijk plaatsvonden. 'In samenwerking met' is precies de juiste omschrijving, want zo zijn we al die jaren te werk gegaan. Samenwerken is een mooi Nederlands woord, en het zegt ook echt iets over hoe deze 'turnaround' tot stand is gekomen: niet door één persoon, maar door vele mensen die elkaar iets gunden en elkaar tegelijk scherp hielden. Net als dit boek.

Mezelf heb ik in de rest van het verhaal bewust opgevoerd in de derde persoon, omdat de focus ligt op degenen die aan dit proces een bijdrage hebben geleverd. Ik ben zelf vooral dankbaar dat ik hieraan heb mogen bijdragen. Trots op Saskia en haar team, om wat ze hebben gepresteerd en om de manier waarop. Trots ook op de aandeelhouders, die dit mogelijk maakten. En blij, gewoon als Nederlander, dat sommige merken het wél redden. Dat HEMA er nog is.

Lees dit boek niet als de geschiedenis van een wonder. Lees het juist om te begrijpen waarom het weer normaal is dat HEMA er is, met de tompouces, met de rookworst,

met de meegroeiorompers en zoveel meer producten die gewoon langer meegaan. Lees het ook als het verhaal van mensen die volhielden. En, hopelijk, als een uitnodiging om dat zelf ook te doen.

Marc van Eck

DEEL 1

HET PLAN

HOOFDSTUK 1

Geen alledaags gesprek

‘Heb je even?’

Het is het najaar van 2020 als Saskia Egas Reparaz belt, met een vraag die ze vaker stelt. Bijna achteloos, maar zelden zonder diepere betekenis. Meestal is het een uitnodiging om samen iets aan te scherpen, om te zoeken naar wat er nog niet helemaal klopt.

‘Tuurlijk, wat is er?’ antwoordt Marc. Hij voelt al half dat dit geen alledaags gesprek wordt.

‘Dit is vertrouwelijk. Echt met niemand delen.’

Marc lacht, zoals hij altijd lacht bij dit soort opmerkingen. ‘Dat doe ik toch nooit.’

Ondertussen staat hij op en loopt hij weg van zijn collega’s bij reclamebureau TBWA, om een rustige plek op te zoeken. Alsof zijn lichaam sneller begrijpt wat er speelt dan zijn hoofd.

Saskia haalt diep adem. ‘Ik ben gevraagd als CEO van HEMA. Denk je dat ik dat kan?’

Aan de andere kant van de lijn valt het stil. Marc voelt hoe groot de vraag is. HEMA is niet zomaar een bedrijf, maar een merk en een aanwezigheid die in Nederland volkomen vanzelfsprekend zijn. Een merk waar mensen mee opgroeien, waar herinneringen aan kleven, waar

iets warm en vertrouwd omheen hangt. En tegelijkertijd een merk dat langzaam terrein heeft verloren. Een merk dat geliefd is, en waar mensen toch steeds minder voor kiezen.

‘Ja,’ zegt hij. ‘Dat kan jij. HEMA heeft positieve energie nodig. Iemand die retail begrijpt. Iemand die Nederland begrijpt. En als het mislukt... is het ook gelukt.’

Saskia zwijgt een paar tellen voor ze reageert. ‘Hoe bedoel je?’

‘Dan heb je het geprobeerd. En niemand vóór jou heeft het wél gedaan.’

Ongemerkt verschuift het gesprek met deze opmerking van analyse naar gevoel. En terecht. Dit is geen carrièrestap die je afweegt in een spreadsheet, dit is een sprong die je pas waagt als iets in je zegt dat je het moet doen – ook al weet je van tevoren niet precies waar je landt.

‘Maar als ik het doe... help je dan?’

‘Natuurlijk,’ zegt Marc zonder enige aarzeling. Onder tussen weet hij al dat dit groter wordt dan een adviesrol. ‘Stel je voor dat het lukt. Dat HEMA weer gezond wordt. Dat zou toch waanzinnig zijn?’

Wat ze allebei niet helemaal beseffen is dat dit telefoontje over meer gaat dan de keuze voor een nieuwe baan. Het gaat over het begin van de wederopstanding van een iconisch bedrijf – al weet op dat moment nog niemand hoe die eruit komt te zien.

Private equity

Even terug naar het begin. Want HEMA bestaat al sinds 1926. En heel lang is HEMA een bedrijf geweest van pure ondernemers; pas rond de eeuwwisseling verandert dat. Vanaf het moment dat het Amerikaanse private-equity-bedrijf KKR zijn intrede doet, en vervolgens het Britse Lion Capital, willen de eigenaren structureel iets anders dan ondernemen. Ze willen rendement en ‘exit’. Ze willen in sommige gevallen simpelweg de gelden terugbetalen waarmee ze het bedrijf hebben gekocht.

Met gevolgen. Als winkeleigenaar of medewerker loop je niet meer warm voor elk voorstel van de nieuwe directeur, omdat je weet dat hij of zij over een jaar alweer weg zal zijn. Uit zelfbescherming neem je puur verantwoordelijkheid voor je eigen stukje. Het is een logische overlevingsstrategie, het is alleen het omgekeerde van ondernemerschap.

In bedrijven die tien jaar lang marktaandeel laten dalen, vertrekken degenen die ook willen aankomen. Wie overblijven, zijn vooral de mensen die zielsveel van het merk houden. Dat zijn niet altijd dezelfde die ook minstens 500.000 stuks van één en hetzelfde product willen verkopen. Dat is dus ook precies wat Saskia in 2021 aantreft als ze daadwerkelijk begint: een merk dat mensen nog steeds aanbidden en een organisatie die zielsveel van dat merk houdt – plus een bijna volledig uitgehold commercieel instinct.

Gedwongen vertraging

Vanwege contractuele afspraken mag Saskia pas vier maanden na haar vertrek als CEO van Etos – onderdeel van Ahold – officieel beginnen. Voor iemand die gewend is aan tempo, aan beslissen en bouwen, voelt dat bijna als stilstand. Juist in die gedwongen vertraging ontstaat echter iets anders: ruimte.

Het avontuur begint dan ook niet op het hoofdkantoor van HEMA in Amsterdam-Noord, in een boardroom met strak georganiseerde strategiesessies. Het begint met een paar cruciale vragen aan de keukentafel van Saskia in de Amsterdamse wijk IJburg, met uitzicht op het water, waar het gewone leven ondertussen ook gewoon doorgaat.

‘Wat is HEMA eigenlijk? Waar ging het mis? Wat moet er terug?’

De vragen zijn eenvoudig geformuleerd, en tegelijkertijd zwaar geladen. Want hoe langer ze erover praten, hoe duidelijker het wordt dat HEMA meerdere problemen heeft. Het is een opstapeling van kleine verschuivingen, die samen iets groters hebben veroorzaakt. De schappen zijn leger geworden, de kwaliteit is langzaam uitgehold, de prijs-kwaliteitverhouding is diffuus geraakt. Jaren van wisselende eigenaren hebben hun sporen nagelaten, schulden hebben investeringsruimte weggezogen, bezuinigingen hebben het merk uitgekleed. En ondertussen is de wereld buiten HEMA sneller veranderd dan HEMA zelf.

Online-verkoop heeft prijsvergelijking genadeloos

transparant gemaakt, discounters zijn uitgegroeid tot Europese grootmachten, corona heeft winkels lange tijd gesloten en koopgedrag versneld veranderd, inflatie heeft de koopkracht onder druk gezet. In de retailwereld klinkt één boodschap steeds luider: het midden bestaat niet meer. Je bent óf de goedkoopste, óf je bent bijzonder genoeg om duurder te zijn. HEMA is nooit een van die twee geweest. De oplossing ligt waarschijnlijk in het opnieuw begrijpen van wat HEMA altijd al is geweest – voordat het zichzelf uit het oog verloor.

In de markt leeft het idee dat Nederlanders vooral koopjesjagers zijn. Wie beter kijkt, ziet iets anders. Nederlanders willen geen rommel of luxeproducten die ze niet nodig hebben. Ze willen producten die voelen als een slimme keuze. Ze willen waar voor hun geld – en dat is iets anders dan alleen maar goedkoop.

HEMA moet beter worden

Op een van die ochtenden aan de keukentafel zegt Saskia ineens iets dat simpel klinkt, maar alles verandert: ‘HEMA moet niet goedkoper worden, HEMA moet beter worden. Beter in hoe producten werken. Beter in hoe ze eruitzien. Beter in hoe ze passen in het dagelijks leven van mensen.’

Marc, met een glimlach: ‘Dat lijkt me een stap in de goede richting.’

Langzaam krijgt dat idee meer woorden. Geen grote marketingtermen, het zijn concrete begrippen, die hou-

vast geven: gemak, goede kwaliteit, gaaf design, een eerlijke prijs, gezelligheid in beleving. Ineens wordt het tastbaar, als iets wat je kunt vastpakken. Zoals een meegroeieromper. Een product dat simpel lijkt, en desondanks precies laat zien waar het om gaat: slim bedacht, langer bruikbaar, goed voor je portemonnee en ook beter voor de wereld. Dat is HEMA.

En toen? Toen gebeurde er iets dat eigenlijk niet kon. In de periode dat HEMA zichzelf opnieuw uitvindt, valt om het bedrijf heen de ene na de andere retailer weg. Grote namen verdwijnen uit het straatbeeld, bekende formules redden het niet meer. Analisten schrijven dikke rapporten waarin het lot van dit soort bedrijven al is bezegeld. En toch gebeurt er iets anders. Langzaam, bijna tegen de verwachting in, komen de eerste positieve signalen. Traffic stijgt. Omzet groeit. Medewerkers voelen hun trots terugkomen.

Hierna lees je meer over die reis. Over het terugvinden van het eigen karakter in een wereld waarin alles steeds meer op elkaar lijkt, over het maken van keuzes waar anderen blijven toevoegen, over het durven vertragen om uiteindelijk sneller te kunnen bewegen. Waarschijnlijk gaat het nog het meest over een simpele gedachte die achteraf zo logisch klinkt, en op het moment zelf allesbehalve vanzelfsprekend was. Het onmogelijke wordt mogelijk als je het niet doet omdat je denkt dat het moet, maar omdat je voelt dat het klopt.

De belangrijkste lessen

- Een merk red je niet door het opnieuw uit te vinden, maar door terug te gaan naar wat het altijd al was.
- Eén inzicht kan de hele opgave veranderen, zoals bij HEMA: niet goedkoper worden, maar beter worden.
- Zekerheid komt nooit vóór de sprong. Soms is één stem die zegt 'je kan het' genoeg.