



Harry Bruijniks:

# Integreer het Beste van twee werelden

Sinds de bekendmaking van de gesprekken over een mogelijke verregaande samenwerking tussen Euretco en Intres heeft het gegond in de markt. Ondanks dat er nog geen zekerheid is over het wel of niet doorgaan zegt directievoorzitter Harry Bruijniks daarover het volgende.

'We zijn nog niet zeker of de fusie definitief doorgaat, maar we zijn echt nog volop in gesprek. De uitkomsten van het boekenonderzoek, financieel en juridisch, moeten in detail worden besproken. Discussies over de waarde-bepaling gaat niet alleen over de winstgevendheid maar ook over de vraag welke risico's spelen. Maar van beide zijden is er een positieve intentie om eruit te komen en ook vanuit de branches wordt onze intentie zeer ondersteund.'

Lange tijd leek een fusie tussen beide serviceorganisaties niet voor de hand te liggen, omdat Euretco een vennootschapsstructuur kent en Intres een coöperatie is. Bruijniks onderkent de verschillen, maar acht ze niet onoverbrugbaar. 'In de managementliteratuur wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen het Angelsaksische en het Rijnlandse model. Het Angelsaksische model is wat meer financieel gedreven. Het is gericht op efficiëntie, toegevoegde waarde en resultaatgerichtheid. In het Rijnlandse model voeren termen als duurzaamheid, continuïteit, saamhorigheid en de lange termijn meer de boventoon. ING en Rabobank zijn in dat verband mooie voorbeelden van een meer Angelsaksisch geïnspireerde, respectievelijk een Rijnlands gedreven bank. Deze voorbeelden geven al aan dat je goed geleide organisaties kunt maken op basis van beide modellen. Ik geloof dan ook in een combinatie van de twee modellen. We zullen dan ook het beste uit beide werelden met elkaar integreren als het daadwerkelijk tot een fusie komt.'

'Zeker in een competitieve markt is het van enorm belang om op resultaat

en efficiëntie te sturen. Maar zeker in een markt onder druk, met het oprukkende grootwinkelbedrijf als concurrent, zal je moeten sturen op resultaten en gebruik moeten maken van schaalvoordelen. Stuur op kosten en durf keuzes te maken. Ik vergelijk het wel eens met de kredietverschaffing aan zuid-europese landen. Daarin zou de Europese Unie veel duidelijker moeten zijn: heb je hulp nodig, dan kun je die krijgen als je aan de voorwaarden voldoet. Dat laatste is wel heel erg belangrijk, want in mijn ogen moet je maatregelen nemen als je niet aan die voorwaarden voldoet.'

**'Nog steeds houdt de consument de hand op de knip en wordt er meer gespaard dan besteed'**

## Hanteer de principes van het grootwinkelbedrijf achter de schermen

'Sommige elementen uit het Rijnlands model zien we ook terug in familiebedrijven. Daar kijken ondernemers vaker naar de vraag waar zij over vijf jaar of langer willen staan. Zij hebben oog voor de kwaliteit van de organisatie op de lange termijn. Die elementen moet je in je bedrijfsvoering ook koesteren', zegt Bruijniks. 'Maar kies altijd wel voor duidelijkheid en snelheid.' Al deze ontwikkelingen voltrekken zich in sectoren die te maken hebben met Zara, H&M, Hornbach, Mediamarkt, IKEA, Beter Bed of de groeiende online giganten Wehkamp en Bol.com. Hun

impact op consumenten is groot. Neem IKEA. Door het aanbod en de prijsstelling van IKEA is de omloopsnelheid van een interieur omhoog gegaan. Vroeger kochten mensen een interieur voor vijftien jaar of langer. Met de opkomst van IKEA zijn consumenten prijsbewuster en meer veranderingsgezind geworden. Een interieur of onderdelen ervan worden eerder vervangen. Zelfstandig ondernemers moeten ook de principes van het grootwinkelbedrijf achter de schermen gaan hanteren. Zij kunnen daarmee efficiency en inkoopvoordeel behalen, maar ook de informatievoorziening en managementsturing kunnen hierdoor worden verbeterd. Het onderscheidend vermogen op de winkelvloer geeft de zelfstandig ondernemer zijn eigen gezicht. Overigens vraag ik mij ook wel eens af of het met IKEA en H&M nu echt zoveel beter gaat als de rest van de markt. Deze bedrijven groeien ook vaker door meteruitbreiding en niet zozeer in de huidige economie door autonome groei. Ook zij moeten er harder voor knokken.'

## Positieve kentering consumentenbestedingen blijft uit

Voor zelfstandig ondernemers zijn doelgroepen van 40plus generaties interessant. Die hebben wat meer te besteden en waarderen de service en vakkennis die je bij hen nog aantreft. In een groot warehouse kun je terecht voor dezelfde merken, maar vervolgens moet je wel in de rij voor de kassa en zoek je het verder maar uit. Daarom koop ik zelf bijvoorbeeld nauwelijks in warehouse's. Ik ga liever naar zaken zoals er velen bij ons zijn aangesloten zoals Van Soest Mode in Gorinchem. Of Decoré in Vught waar ik recent klant ben geweest. Of de passie van een Dreamland in

# ‘Veel bedrijven gebruiken niet eens de volledige ruimte die zij huren’

Oosterhout (red. genomineerd voor Beste Zelfstandige Retailer van Nederland).

Over het economisch klimaat is Bruijniks nog niet erg te spreken. ‘Wij hadden verwacht dat begin 2011 zich een positieve kentering zou aandienen. Maar nog steeds houdt de consument de hand op de knip en wordt er meer gespaard dan besteed. In de woonmarkt hebben we nu al vier jaar omzetkrimp. Het aantal verhuisbewegingen is nog steeds te laag. Ondanks de recente verlaging van de overdrachtsbelasting. Een goede maatregel, maar er is toch meer nodig. Of het lage BTW-tarief voor verbouwingen dat gehanteerd wordt tot oktober. Maar waarom kiest de regering niet voor een definitieve doorvoering ervan. Elke stimulans is meegenomen. De misgelopen inkomsten verdient de overheid heus terug als de economie weer draait. Om een voorbeeld te geven, een paar jaar geleden werden in Nederland nog tussen 250.000 en 300.000 nieuwe keukens verkocht. Vorig jaar waren dat er nog maar 120.000. Een welvarende economie is het enige echte recept tegen heel veel problemen in het land, maar dan ben je toch ook zeer afhankelijk van de internationale ontwikkelingen zoals Zuid-Europa. De Nederlandse consument is zeer gevoelig voor negatieve berichtgeving, dat laat zich goed vertalen in dalend consumentenvertrouwen.’

## Vrije markt met spelregels

‘Vanuit het bedrijfsleven ben ik uiteraard voor een vrije markt, maar dan wel één met bepaalde spelregels. Als je niets doet en alles maar aan de markt overlaat dan ontstaan er altijd weer excessen of machtsposities die ook weer niet wenselijk zijn. De grondstofprijzen



blijven stijgen, en dat zet marges onder druk, de consumentenbestedingen blijven achter en dat met een overcapaciteit in winkelmeters en groeiende online omzet. Andere mogelijkheden dienen zich aan op de kantorenmarkt: bijna 20 procent van de kantoren in Nederland staat leeg. Daarnaast gebruiken veel bedrijven niet eens de volledige ruimte die zij huren. Per saldo kom je uit op meer dan 30 procent ongebruikte kantooruimte. Dat geldt ook voor winkelmeters. Stimuleer het hergebruik van eerst bestaande meters en dat is veel maatwerk. Want we hebben in Nederland nu eenmaal gebieden met bevolkingskrimp en daar moet je zelfs terug in winkelmeters. Maar als gebied met nog steeds bevolkingsgroei moet je daar juist nog met beleid meters ontwikkelen. Op dit moment bedraagt de winkelleegstand bijna 2 miljoen vierkante meters. Met alleen meer toevoegen vergroot je dit probleem. Locatus concludeerde

recentelijk dat er in 2011 ongeveer 190.000 m<sup>2</sup> nieuwe winkelmeters zijn bijgekomen. Tegelijkertijd is de leegstand ook met 190.000 m<sup>2</sup> toegenomen. Je moet en mag dus van het kabinet ook op dit vlak wat meer sturing verwachten, want niemand in retailand is blij met situaties als in de kantorenmarkt.’ Bruijniks: ‘Het belangrijkste is en blijft de situatie dat ondernemers zelf initiatieven nemen en continu aan hun assortiment, service en marktontwikkelingen blijven werken. Online is geen bedreiging meer voor de fysieke winkels maar een kans die benut moet worden. Onze zelfstandig ondernemers zijn daar ook van doordrongen. Wij als Euretco zijn dan ook volop bezig deze online activiteiten zoals social media, webshops e.d. aan onze ondernemers aan te bieden.

(red. zie voor de online activiteiten van Euretco het interview vanaf pagina 26)