



*Allerlaatste V&D van Nederland heeft om 12.30 uur de deuren gesloten
@GemeenteHsum reportage maken @RTVNH*

Rogier Dankerlui @RogierDankerlui

1

De ondergang van iconisch V&D; over de retailtransitie

Henk Gianotten, Menno van Duin

1.1 Inleiding

Na een lange voorgeschiedenis sloot het warenhuis V&D begin 2016 definitief zijn deuren. Daarmee kwam een einde aan een bedrijf dat vele decennia een toonaangevende rol had in de retailsector. Met het sluiten van de deuren werden ruim tienduizend werknemers werkloos en kwamen tientallen grote panden op mooie en centraal gelegen locaties in binnensteden leeg te staan. Velen hielden hun hart vast. Zouden al die medewerkers nog wel een baan vinden in een sector die de laatste jaren toch al zo duidelijk slinkende was?

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe de ondergang van V&D is te duiden en te beoordelen. Was hier sprake van een crisis of een einde van een onvermijdelijk proces? Met het faillissement van V&D verdween een van de iconen uit ons land. Een winkel met een lange historie waaraan iedereen – en zeker de wat ouderen onder ons – (vaak goede) herinneringen heeft. Toch was het misschien gewoon het gevolg van economische wetten en regelmatigheden waardoor dit icoon verdween. Bedrijven komen en gaan. Stilstand – het onvoldoende meegaan met de tijd – is achteruitgang. Was het niet gewoon passend en welhaast goed dat V&D uiteindelijk de deuren sloot?

Eerst worden de belangrijkste feiten rond het bestaan van V&D en het (dreigende) faillissement op een rijtje gezet. Vervolgens schetsen wij de maatschappelijke gevolgen van het faillissement: wat verdween er met V&D en welke gevolgen had een en ander? Aansluitend wordt vanuit een (bedrijfs)economische benadering gekeken naar de crisis die zich langzamerhand voltrok en met het faillissement definitief

werd beslecht. Wij laten zien dat het misschien maar beter is dat wij van deze mammoet afscheid hebben genomen.

1.2 Feitenrelaas

V&D werd wel gezien als het eerste warenhuis van Nederland. Al in 1887 sloegen de heren Willem Vroom en Anton Dreesmann de handen ineen om gezamenlijk verder te komen. In 1912 leidde dit tot de vestiging van het eerste warenhuis van Vroom en Dreesmann (V&D) aan de Kalverstraat in Amsterdam. Korte tijd later kwam in Amsterdam ook de Bijenkorf. Voor het eerst waren er winkels waar veel verschillende soorten artikelen werden verkocht. Een lifthal voor de verschillende etages, een grote klok en opvallende etalages (met elektrische verlichting!) typeerden de inrichting van het warenhuis. Later kwamen er ook vestigingen in Rotterdam en Den Haag en, vanaf de jaren vijftig, in de rest van Nederland. V&D werd een begrip en met de groeiende koopkracht namen de winkels een vlucht naar voren. De concurrentie was nog beperkt. Ketens op het gebied van elektronica en huishoudelijke artikelen, zoals Marskramer en Blokker, waren er nog weinig of begonnen maar net.

Met een nieuwe erudiete Dreesmann (prof. dr. Anton Dreesmann, kleinzoon van de oprichter) aan het hoofd, werd met het inmiddels opgerichte Vendex een machtig concern neergezet dat naast de warenhuizen een conglomeraat van andere winkels overnam en deelnemingen had in veel andere bedrijven. Eind jaren zeventig bestond het Vendex-concern uit zo'n tachtig bedrijven en had het een omzet van zo'n 18 miljard gulden. Dreesmann haalde de vooraanstaande Rotterdamse econoom professor Arie van der Zwan binnen als tweede man en beoogd opvolger van het steeds internationaler opererende Vendex-concern. Onder de families – die al vanaf het begin een sleutelrol vervulden in alle warenhuizen – zag Dreesmann geen potentieel geschikte kandidaat.

In de tweede helft van de jaren tachtig keerde het tij. De concurrentie werd heviger en de zo succesvolle formule raakte meer en meer sleets. Successen (zoals de Schoolcampus – bij aanvang van het nieuwe schooljaar een begrip voor vele scholieren) werden gekopieerd en de

financieel-economische situatie werd mede door een groeiende concurrentie van gespecialiseerde zaken nijpender. Terwijl Dreesmann herstelde van een hersenbloeding probeerde Van der Zwan, in overleg met de ondernemingsraad, een reddingsplan op te stellen. Zo'n 1400 personeelsleden zouden hun baan verliezen, maar dat leek nodig om economisch rendabel te blijven. Een langzaam herstellende Dreesmann stak hier echter een stokje voor. De plannen werden teruggedraaid en de 'kroonprins' moest het (toen al wat zinkende) schip verlaten.

Eigenlijk is het daarna nooit meer echt goed gekomen met Vendex-KBB en het vlaggenschip V&D. In de loop der jaren werd een (fors) deel van de bedrijfsonderdelen van de hand gedaan, mede om het hoofd boven water te houden. In 2004 kwam het concern voor een bedrag van 1,4 miljard euro (plus 1 miljard euro aan uitstaande schuld) in handen van een consortium onder leiding van KRR. Vendex-KBB ging vanaf dat jaar verder onder de naam Maxeda. De laatste actie was tot op zekere hoogte een herhaling van de strijd die ook eind jaren tachtig werd gevoerd om de warenhuizen in leven te houden. Door de verkoop van het vastgoed, de HEMA, de elektronikawinkels van IT's, Prijs-Topper, Modern en Dixons en Dynabite had het consortium enorm in omvang ingeboet.

De laatste stuiptrekkingen

In de loop van 2015 lijkt een faillissement onafwendbaar te worden. Op Oudejaarsdag 2015 horen de meer dan tienduizend medewerkers (velen via de media) dat V&D nu echt failliet dreigt te gaan. Eigenaar Sun Capital, een durfinvesteerder uit Florida, heeft enkele dagen ervoor uitstel van betaling aangevraagd. Na vijf jaar ziet ook Sun Capital blijkbaar geen uitweg meer in een al langer lopende strijd om V&D van de ondergang te redden. Twee curatoren worden aangesteld en een leger advocaten gaat aan het werk. In de eerste weken van 2016 passeren allerlei namen van mogelijk nieuwe investeerders de revue. De interesse in een overname zou groot zijn, maar feitelijk was deze vooral gericht op de succesvolle restaurantformule van La Place. Niemand kocht zo langzamerhand meer bij V&D, maar iedereen kende La Place. Eind januari wordt bekend dat het Jumbo-concern 60 van de 150 La Place-restaurants (en daarmee 1500 banen) overneemt. Er blijven nog twee investeerders over die V&D zouden willen overnemen: de Britse

durfinvesteerder OpCapita en Coolcat-baas Kahn. V&D-topman Van der Ent spreekt begin februari over vergevorderde gesprekken met een Nederlandse kandidaat-koper. In deze periode komt ook het Canadese bedrijf Hudson's Bay in beeld dat zestig winkels onder eigen vlag zou willen openen. Maar uiteindelijk lukt dat niet en wordt er geen overeenstemming bereikt over het overnamebedrag.

'Het is kiezen tussen het missen van vele maanden huur, maar wel de zekerheid van een vermaard en rijk internationaal conglomeraat (Hudson's) of een minder kapitaalkrachtige partij (Kahn) die daarentegen wel direct zijn huur wil betalen.' (*de Volkskrant*, 20 februari 2016, p. 9)

Veel partijen praten mee of laten hun stem horen (de banken, de politiek, de ondernemingsraad, vakbonden, leveranciers). Toch komt men er niet uit en is er een (te groot) financieel gat waarin ook banken nauwelijks tot geen rol willen spelen.

De Haagse politiek

Het faillissement van V&D bleef ook in politiek Den Haag natuurlijk niet onopgemerkt. Er komen nu ook weer niet dagelijks in één keer duizenden werknemers op straat of in één klap zoveel grote panden leeg te staan. PvdA-kamerleden stellen in januari 2016 de ministers van Sociale Zaken en van Financiën een aantal vragen over Sun Capital, dat eerder zijn toezegging om te investeren niet was nagekomen en ook nu weer mogelijk een van de partijen was die betrokken was bij een eventuele doorstart.¹⁷ De investeerder zou daarmee mogelijk op goedkope wijze afscheid hebben willen nemen van slechtlopende vestigingen en boventallig personeel. De ChristenUnie stelt twee maanden later de minister van Economische Zaken vijftien vragen over met name de positie van de leveranciers die bij het faillissement van V&D betrokken waren.¹⁸

¹⁷ Aanhangsel van de Handelingen TK 2016-2017, nr. 1235.

¹⁸ Aanhangsel van de Handelingen TK 2016-2017, nr. 2129.

Kort en goed komen alle antwoorden op hetzelfde neer: ja, de situatie is natuurlijk vervelend, maar de regering is niet bij uitstek de partij die vooraan moet staan. Er bestaan in Nederland rond faillissementen zorgvuldige procedures: de rechter bekijkt de rechtmatigheid, curatoren zijn belast met een mogelijke al dan niet gedeeltelijke doorstart en de rechter-commissaris ziet daarop toe. De overheid heeft daarin slechts een geringe rol.

Naar aanleiding van vragen tijdens het Algemeen Overleg Bedrijfslevenbeleid van 11 februari 2016 zet minister Kamp van Economische Zaken in een brief het afwegingskader van het ministerie uiteen om bij dit soort kwesties al dan niet te handelen.¹⁹ Uit de brief spreekt eenzelfde afstandelijkheid. Natuurlijk is er sprake van enige actieve betrokkenheid gericht op het behoud of de doorstart van levensvatbare activiteiten, maar alleen in bijzondere gevallen kan het kabinet extra (niet marktverstorend!) inspanningen overwegen. Het volgende citaat zegt veel over de situatie bij V&D:²⁰

‘Tot slot is het goed om te beseffen dat een krimp door faillissement van bedrijven – hoe pijnlijk ook voor de betrokken ondernemers, werknemers en andere stakeholders (zoals toeleveranciers) – ook onderdeel is van een gezonde dynamiek en “creatieve destructie” in de economie. Een dergelijke shake-out zorgt ervoor dat inefficiënte activiteiten worden beëindigd, overcapaciteit verdwijnt en nieuwe producten, diensten en/of productiemethoden en werkgelegenheid een kans krijgen.’

1.3 Afscheid van een icoon

In 2016 namen wij afscheid van iconen als Johan Cruijff, David Bowie en Prince. Maar ook de warenhuizen van V&D hadden in de loop der jaren een iconische status verworven. Wie kwam er niet als kind in een van de warenhuizen om een agenda, een lp of betaalbare kleding te kopen, een saucijzenbroodje te eten of om gewoon even wat rond te kijken? De laatste decennia was er natuurlijk wel flink de klad in gekomen

¹⁹ Handelingen TK 2015-2016, 32 637, nr. 234.

²⁰ Handelingen TK 2015-2016, 32 637, nr. 234, p. 2.

en was ‘de beleving’ verdwenen. Het Prijzencircus kon niet tippen aan de Drie Dwaze Dagen. Alleen La Place was uitgegroeid tot een groot succes en daarmee ook steeds meer de kurk geworden waarop V&D dreef.

Overigens was V&D niet de enige winkelketen die het moeilijk had en uiteindelijk failliet ging. In betrekkelijk korte tijd verdwenen meer bekende winkelketens in uiteenlopende sectoren. Kledingwinkels als Mexx en Miss Etam, schoenenwinkels van onder andere Manfield, Dolcis en Scapino en ook de sportzaken Perry- en Aktiesport, de grote drogisterijketens DA en zaken van Halfords, Foto Klein en Dixon sloten hun deuren. Bij elkaar betrof dat vele honderden winkels. Met al die winkelsluitingen kwamen vele duizenden mensen op straat te staan. Omdat veel medewerkers al vele jaren bij V&D in dienst waren, was een groot deel van hen niet zo gemakkelijk herplaatsbaar. Een snel teruglopende sector en veel werknemers die nooit iets anders hadden gedaan.

Maar er was niet alleen een werkloosheidsprobleem, er was tevens sprake van een crisis in onze binnensteden. Winkelketen na winkelketen ging failliet en daarmee dreigde ook een steeds grotere leegstand in de stadscentra. Er stonden al veel winkelruimten leeg en dus zou de sluiting van dit icoon het aanzien van de stad geen goed doen. Bij gemeenten bestond de vrees dat met de leegstand van al die grote panden ook de middenstand het zwaar zou krijgen. Het winkelend publiek zou de binnensteden kunnen gaan mijden en mensen kochten ook meer en meer online. De verhuurders en eigenaren van kleine lege winkelpanden (van al die andere ketens) konden soms nog wel een nieuwe (tijdelijke) huurder vinden. Maar voor de vaak grote – uit meerdere verdiepingen bestaande – panden waarin de V&D-winkels hadden gezeten, was dat veel lastiger. Aangezien veel V&D-winkels op de beste locaties in de stad zaten, was leegstand des te vervelender. ‘Als de winkelhartes van onze binnensteden een gebit vormen, dan was V&D decennialang een van de centrale snijstanden’ (*de Volkskrant*, 30 december 2015).

Daarnaast betekende de ondergang van V&D ook het nodige voor een groot aantal bedrijven en organisaties eromheen. Er was zo te zeggen sprake van een stevige ‘collateral damage’. Zo hadden sommige bedrijven (als leveranciers van het V&D-huismerk) vaak een groot probleem. Voor hen was V&D de enige of een van de weinige afnemer(s).

Met het verdwijnen van V&D verdween in één keer een fors deel van hun markt. Sommige spullen (met V&D-logo) waren waardeloos geworden. Het faillissement van V&D reikte daarmee veel verder dan de winkelketen zelf.

1.4 Een bedrijfseconomische benadering: retail in transitie

De opkomst en ondergang van V&D heeft alles te maken met de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de retailsector in de afgelopen 150 jaar. In die periode hebben zich in de retail drie grote revoluties voorgedaan die de structuur van de sector en het consumentengedrag ingrijpend hebben gewijzigd. Die veranderingen werden gedreven door technologische innovaties die een nieuwe infrastructuur mogelijk maakten: de komst van de spoorwegen rond 1850; de groei van de automobilititeit na de Tweede Wereldoorlog; en de doorbraak van het internet aan het einde van de 20e eeuw. Die eerste revolutie leidde tot de introductie van het warenhuis als nieuw winkelconcept, de tweede revolutie tot de komst van zelfbediening en de derde tot de komst van webwinkels.

Met de Bijenkorf (opgericht in 1914) behoorde V&D (1912) tot de eerste moderne warenhuizen van ons land. Daarvoor was het Harry Selfridge geweest die in 1909 in Londen het eerste filiaal van Selfridges opende. Daarmee introduceerde Selfridge als eerste in Europa het idee van een warenhuis. De geschiedenis van het warenhuis begint echter in de Verenigde Staten. Proctor & Gamble opende in 1834 het eerste moderne warenhuis in Cincinnati en in 1846 opende A.T. Stewart in New York. Daarna volgden meer warenhuizen in de VS. Macy's opende in 1878 in New York, Marshall Fields in 1881 in Chicago, Sears in 1886 in North Redwood Carolina en Nordstrom's in 1901 in Seattle.

Het concept van het warenhuis was een enorme innovatie van de detailhandel en wordt ook wel de *eerste revolutie* in de retail genoemd (Bunt, Dreesmann & Goud 1989). Tot aan de industriële revolutie bestond de detailhandel vrijwel uitsluitend uit winkels van lokale, zelfstandige en gespecialiseerde ondernemers. Die winkels stonden vol met voorraden. Er werd vaak op krediet gekocht en de winkelier functioneerde als adviseur van zijn klanten. De warenhuizen deden

het anders. Zij brachten een groot assortiment goederen op één locatie samen: alles onder één dak.

Door grote hoeveelheden producten in te kopen behaalden de warenhuizen forse inkoopvoordelen waardoor zij aanmerkelijk goedkoper konden leveren dan de traditionele winkels. De warenhuizen konden vooral ontstaan door de aanleg van de spoorwegen. Zo konden grote hoeveelheden producten vanuit het gehele land worden betrokken; de afhankelijkheid van de lokale marktvoorziening verdween. Het warenhuis bracht ook een volstrekt nieuw idee naar voren, namelijk ‘winkelen voor het plezier’ in plaats van uitsluitend ‘winkelen omdat het moet’. In alles waren warenhuizen anders. Niet alleen boden zij een compleet pakket van producten tegen lagere prijzen, maar ook boden zij een heel andere sfeer met restaurants en bars, huismerken en een ander bedieningsmodel op een lager serviceniveau. Voor consumenten boden de warenhuizen heel veel voordelen, niet alleen in sociaal-maatschappelijke zin, maar ook in economische zin. De opkomst van warenhuizen had echter ook een keerzijde. Er verdwenen duizenden winkels van traditionele winkeliers. Die konden niet mee in de nieuwe concurrentie en verloren de efficiëncyslag. Het model van het warenhuis was een radicale innovatie van de wijze waarop de traditionele detailhandel werd bedreven.

Na deze eerste revolutie volgde in de jaren vijftig van de vorige eeuw een *tweede revolutie* die het gevolg was van de introductie van het zelfbedieningsconcept en van de supermarkt. Waar de spoorwegen rond 1900 als infrastructurele voorziening de warenhuizen mogelijk hadden gemaakt, was het na de Tweede Wereldoorlog de automobilititeit die ervoor zorgde dat in de Westerse wereld de marktstructuur van de retail radicaal veranderde. In ons land leidde dit ertoe dat tussen 1960 en 1970 meer dan 30.000 arbeidsintensieve bedieningswinkels van de markt verdwenen. Dankzij de gemiddelde reële stijging van de detailhandelsomzet van bijna 6 procent per jaar kwamen er veel nieuwe banen bij, maar per saldo daalde de werkgelegenheid in de detailhandel tussen 1960 en 1970 met 45.000 arbeidsjaren. De reële arbeidsproductiviteit van de detailhandel nam in die periode fenomenaal toe: van 55.000 euro per arbeidsjaar in 1960 tot 96.000 euro in 1970. Dit komt neer op een stijging van 75 procent. Zonder de uitvinding van de zelfbediening had deze enorme productiviteitsstijging

nooit kunnen plaatsvinden. Net als de eerste revolutie leidde ook de tweede revolutie tot forse productiviteitswinsten, schaalvergroting en een toenemende marktmacht van de detailhandel ten opzichte van de leveranciers. Ook door de zelfbedieningswinkels – zoals supermarkten – werden de voordelen daarvan doorgegeven aan consumenten in de vorm van lagere prijzen. Maatschappelijk en economisch gezien zijn deze ontwikkelingen uitstekend geweest. De gevolgen waren namelijk een toenemende koopkracht van consumenten en economische groei. Zonder deze ontwikkelingen zouden consumenten een veelvoud van de huidige prijzen hebben betaald voor hun dagelijkse boodschappen en andere producten.

De *derde revolutie* in de retail zette zich in aan het einde van de 20e eeuw. Opnieuw was het een nieuwe infrastructuur die deze revolutie in gang zette, namelijk de komst van het internet en daarmee van vele webwinkels. Na 2000 heeft het webwinkelen een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt (Gianotten, 2016). In vijftien jaar tijd groeiden de online bestedingen aan producten in het detailhandelsassortiment naar zo'n 10 miljard euro in 2016. Met een totale omzet van 103 miljard euro in 2016 bedraagt het aandeel van internet in de detailhandelsomzet inmiddels bijna 10 procent. Er verdwenen in die tijd duizenden fysieke winkels, maar er kwamen wel tienduizenden webshops bij. Daaronder ook de webwarenhuizen van Coolblue, Fonq, Wehkamp en Bol. Maar ook die van Amazon en Alibaba. In 2016 telde ons land 96.000 fysieke winkels en 32.000 webwinkels. Vooralsnog zijn de gevolgen van deze derde revolutie deels vergelijkbaar met die van eerdere revoluties, maar voor een deel ook niet. Vergelijkbaar is, dat er opnieuw duizenden fysieke winkels zijn verdwenen en de productiviteit enorm is toegenomen, althans in de Verenigde Staten (VS). Daar nam van 2000 tot 2016 de reële arbeidsproductiviteit van de gehele retail toe met bijna 70 procent. In Nederland daalde die over deze periode met 2 procent. In de VS is de productiviteit van de online retailers ruim 900.000 euro per jaar, per fte. In Nederland niet meer dan 150.000 euro.²¹ Een van de redenen van de relatief lage

21 Natuurlijk zijn er bedrijven die het beter doen. Volgens de informatie op de websites behaalde Coolblue in 2015 een omzet per jaar van 370.000 euro per medewerker, Bol.com van 800.000 euro per medewerker en RFS (onder meer Wehkamp en Fonq) van 550.000 euro per medewerker.

productiviteit van de Nederlandse online sector is de kleinschaligheid. De schaal van de webshops in de VS is aanmerkelijk groter dan die in ons land.²² Natuurlijk bedienen de winkels in de VS een aanmerkelijk grotere thuismarkt. Daar komt nog eens bij dat Amerikaanse webshops Engelstalig zijn en daarmee een wereldwijd bereik hebben. Nederlandse webshops hebben dit voordeel niet en richten zich voorlopig nog voornamelijk op de Nederlandstalige markt. Met alle risico's van dien, want in tegenstelling tot het fysieke winkelen is webwinkelen een internationale business.

Wat al deze revoluties gemeen hebben, is dat de kennis, gedragsregels en methodieken in de retailsector veranderen. En dat leidt tot nieuwe manieren om ondernemingen (inclusief de bedrijfssystemen en -processen) te organiseren en te managen. Anders dan in een situatie van 'going concern' dwingen radicale innovaties in tijden van transitie alle retailers tot een heroriëntatie op de strategie van de onderneming. Dit gaat veel verder dan een upgrade van de winkels, een nieuwe communicatiestrategie of de keuze voor een ander adviesbureau. De nieuwe toetreders hebben een heel ander verdienmodel dan de gevestigde ondernemingen. Dat heeft alles te maken met de onzekerheden waar alle retailers mee te maken hebben.²³ Online retailers weten die risico's te beperken door het verkleinen van voorraadrisico's (via dropshipping, waarbij de voorraadrisico's naar de leverancier worden geschoven), door het gebruik van big data, waardoor het consumentengedrag veel beter kan worden gevolgd en voorspeld, door het gebruik van nieuwe managementtechnieken als scrumming,²⁴ door concentratie van het klantcontact en door samenwerking met partners en affiliaties. De gevestigde

22 Ter vergelijking: Amazon had in 2016 een omzet van 160 miljard dollar. De grootste Nederlandse webwinkel, Bol.com, had in 2015 een omzet van 760 miljoen euro.

23 De belangrijkste risico's van retailers vloeien voort uit (1) de onmogelijkheid om diensten op voorraad te produceren, (2) de integratie van marketing, human capital management en operationeel management op de verkooplek en (3) de onzekerheid over het consumentengedrag.

24 Scrumming is een managementmethodiek die erop is gericht om de snelheid en wendbaarheid van ontwerpprocessen te verbeteren. Met scrumteams wordt gezamenlijk gewerkt aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het is een 'lerend proces' waarin voortdurend wordt bijgestuurd. Daarmee wordt voorkomen dat ontwerpprocessen altijd te lang duren, meer kosten dan werd verwacht en een product of dienst opleveren dat/die uiteindelijk niet aan de verwachtingen voldoet.

retailers hebben vervolgens te maken met een structurele druk op de marges. Alle retailers zijn daarom gedwongen hun kosten te verlagen om concurrerend te blijven. Het is duidelijk dat dit voor een onderneming als V&D – met hoge huurlasten en langlopende huurcontracten en relatief duur personeel met contracten voor onbepaalde tijd – een bijna onmogelijke opgave is geweest. Uiteindelijk bleek het snijden in de personeelskosten (door mensen te ontslaan) en het openbreken van de huurcontracten onvoldoende soelaas te bieden om te kunnen overleven. Daarnaast waren er niet alleen managementproblemen – met wisselende directies die steeds weer van strategie veranderden wat veel onduidelijkheid creëerde naar medewerkers en klanten – maar vooral ook aanpassingsproblemen gegeven de gewijzigde marktomstandigheden. Warenhuizen zijn complexe ondernemingen die hoge kosten hebben vanwege de honderdduizenden artikelen die zij verkopen, de enorme voorraadrisico's, de grote winkeloppervlakten, de complexiteit van de logistieke en commerciële processen en de continue drang om te moeten investeren in product- en procesvernieuwing. Bovendien verkopen de traditionele warenhuizen veelal andermans producten en merken, waardoor zij van allerlei kanten concurrentie ervaren. Het blijft dan voortdurend een uitdaging om onderscheidend en 'the best in the market' te zijn. Het is niet voor niets dat de HEMA, die uitsluitend unieke huismerken verkoopt, ook buitenlandse vestigingen heeft kunnen openen.

Door het gebrek aan differentiatie en persoonlijkheid is de marktpositie van traditionele warenhuizen steeds meer uitgehold. Uit onderzoek van Experian (2015) bleek dat V&D slechts bij één consumentengroep sterk vertegenwoordigd was, namelijk bij werkende ouders, met een relatief hoog inkomen, meerdere jonge kinderen, die veelal in Vinex-wijken wonen en veel tijd besteden aan gezinsactiviteiten. Deze groep vertegenwoordigt minder dan 8 procent van de Nederlandse huishoudens. In vergelijking met de Bijenkorf, Bol.com, de HEMA en Wehkamp bleek V&D geen onderscheidende positie in te nemen. Ook bleek V&D in tegenstelling tot de Bijenkorf en de webwarenhuizen veel minder sterk in online activiteiten, waardoor geen nieuwe klantgroepen werden aangeboord.

Is V&D het enige warenhuis in de problemen? Allesbehalve. In heel de Westerse wereld sluiten warenhuizen hun deuren of stoten zij winkels af. Het hoort bij een dynamische sector als de retail waarin winkels komen en gaan. Door de sluiting van 62 winkels van V&D kwam in de winkelstraten in totaal 350.000 m² vloeroppervlakte leeg te staan.²⁵ Inmiddels zijn de leegstaande V&D-panden grotendeels weer gevuld door winkels van Hudson's Bay, Saks off Fifth, Jumbo en La Place, Primark, Zara, Decathlon, Big Bazar, H&M, Maxx en WoonworldXL. In de winkelstraat is weer plek voor zelfstandige ondernemers met een nieuw concept of met een webwinkel. En consumenten kunnen veel meer dan vroeger kiezen hoe zij hun inkopen willen doen. Uiteindelijk worden zij er beter van.

1.5 Afronding

Terwijl gemeenten, landelijke politici en vele anderen zich zorgen maakten over de ondergang van een icoon, is inmiddels duidelijk geworden dat het faillissement van V&D feitelijk het einde markeerde van een onontkoombaar proces. Na zeer succesvolle jaren was de formule sleets geraakt en waren de warenhuizen onvoldoende meegegaan met hun tijd. De derde revolutionaire golf had men gemist. Waarschijnlijk waren uiteindelijk de gevolgen voor de samenleving (een grote groep werklozen erbij, lege panden, een icoon ter ziele) minder groot dan het zich aanvankelijk liet aanzien.

Inmiddels wordt al gespeculeerd of en wanneer de retail de vierde golf kan verwachten en hoe deze zich gaat manifesteren. Wat staat ons nog te wachten? Is de continuïteit van de Bijenkorf, de HEMA, John Lewis en Hudson's Bay verzekerd? Verre van. Ook deze warenhuizen zullen voortdurend 'on spot' moeten blijven. En wat betreft de technologische ontwikkeling geldt 'we ain't seen nothing yet': van 3D-printing, big data, kunstmatige intelligentie tot het internet of things, robotisering en augmented reality. Er is nog wel het een en ander te verwachten.

25 *Twinkel*, 12 juli 2016. Nieuws: 'Locatus: "Minder winkelpanden leeg"'. Op 31 juli 2017 ontleend aan <http://twinklemagazine.nl/2016/07/locatus-minder-winkelpanden-leeg/index.xml>.