

'Retail is ons vak' is al jaren het motto van Macintosh. Toch het lijkt erop dat het bij de houdstermaatschappij van onder meer Manfield en Kwantum de afgelopen jaren niet zo zeer draaide om verkoop in de winkels als wel om verkoop van de winkels. Het concern is in de crisis in stappen namelijk steeds kleiner geworden en aan het verder inkrimpen lijkt nog geen einde te zijn gekomen.

Eerst gingen in 2011 de telefoonwinkels van Belcompany eruit, toen de Franse woonwinkels van GP Décors en in 2013 werd de fietsen automaterialenketen Halfords overgedaan aan het management om vervolgens failliet te gaan. Onder de vorig jaar aangetreden bestuursvoorzitter Kurt Staelens is de verkoopwoede doorgegaan. Begin dit jaar verkocht hij onderdeel Nea International, terwijl woonketen Kwantum en alle Britse activiteiten in de etalage worden gezet. Het is de bedoeling nog dit jaar tot verkoop te komen.

Bij elke desinvestering klonk het dat het bedrijf zich op zijn kernactiviteiten zou gaan richten. Dat is ook nu de boodschap van Staelens. Na een omvangrijk veranderproces staat er straks een nieuw, schuldenvrij Macintosh dat zich puur richt op schoenenverkoop in de Benelux. Een bedrijf dat de middelen heeft om het maximale te halen uit de combinatie van online en offline. In twaalf vragen schetst de Belg in Nederlandse dienst hoe deze nieuwe toekomst vorm moet krijgen.

1 U bent ruim een jaar bezig. Is de omvang van de klus die u moet klaren u tegengevallen?

"Ik heb aangetroffen wat ik had verwacht: een organisatie die voor een enorme transformatie stond. Dat is een grote uitdaging, maar die uitdaging is voor mij ook de belangrijkste reden dat ik hierheen ben gekomen. Het is juist die transformatie die mij boeit. We hebben vier zware programma's lopen: we ontwikkelen nieuwe

winkelconcepten, een crosschannelstrategie, we doen desinvesteringen en tegelijk wordt de organisatie geherstructureerd."

2 Uw ingrijpendste beslissing tot nu toe was inzetten op alleen schoenenwinkels in de Benelux en de andere activiteiten te verkopen. Waarom deze keuze?

"Dat doen we allereerst om de balans gezonder te maken. De nettoschuld was eind vorig jaar bijna veertien keer de bedrijfswinst, dat is niet houdbaar. Na de desinvesteringen zijn we straks bijna schuldenvrij. Daardoor kunnen we onze investeringen versnellen. We kunnen dan kapitaaluitgaven doen en investeren in ons transformatieprogramma. Tenslotte zijn investeringen in de Benelux veel rendabeler dan in Engeland omdat we hier marktleider zijn."

3 Om wat voor investering gaat het dan?

"Wij zijn bezig met de ombouw van onze winkels en dat en hebben daarmee al een aantal mooie resultaten behaald. Bij de nieuwe Manfield-winkels is de omzet met 14 procent gestegen. Het is nu wel nog een kleinschalige actie, het gaat bijvoorbeeld om twaalf nieuwe Manfields, maar de informatie die we verzamelen kunnen we straks goed gebruiken als het geld voor investeringen beschikbaar is."

4 Het gaat dus nog wel even duren voor het bedrijf een positieve kasstroom heeft?

"Er komt straks voldoende lucht, maar we gaan niet alle winkels ombouwen. De totale omzet van schoenen in Nederland is in drie jaar gedaald van 2,2 naar 1,9 miljard euro. Door de hevige concurrentie en de prijsdruk die daarbij hoort, zien we dat voorlopig niet veranderen. Er komt wel een ver-

schuiving van offline naar online en de krimp bij offline zal sterker zijn op de minder goede winkellocaties dan op de toplocaties. We gaan heel efficiënt investeren."

5 U zet sterk in op het combineren van online verkopen met fysieke winkels, de zogenaamde cross-channelstrategie.

Wat is de succesfactor die u heeft in vergelijking met echte webwinkels die jaren op u voorlopen?

"Zij zijn wat betreft online marketing inderdaad veel verder maar ik denk dat wij heel vlug slagen aan het maken zijn. Naast online hebben we 550 winkels in de Benelux. Daar krijgen klanten gratis levering, kunnen retourneren worden ingeleverd en krijgen ze ook nog eens betere service dan bij een pure online speler. Dat is wat ons onderscheidt van pure online winkels."

6 U refereerde eerder al aan de moeilijke tijden voor de schoenenbranche. Heeft dat nog gevolgen voor het desinvesteringstraject?

"Nee, die verkoopprocessen verlopen positief, nog dit jaar verwachten wij ze allebei af te ronden. We surfen mee op het positieve marktsentiment. Op dit moment is de verwachting dat we nagenoeg schuldenvrij worden."

7 Hoe lang gaat het proces van ombouw daarna nog duren? Wanneer daalt het stof bij Macintosh echt neer?

"We hebben al een aantal mooie resultaten, maar de weg is nog heel lang en de transformatieprojecten moeten dit jaar en in 2016 en 2017 verder worden uitgerold. Daarbij houden we offline een uitdaging op de minder goede winkellocaties. We voeren huuronderhandelingen waarmee we flinke kortingen binnenhalen. Dat is een proces dat de komende twee jaar niet zo-

