

Linda Keijzer,
managing director ANWB Retail

'WIJ ZIJN KLAAR VOOR TOTAAL RETAIL'

Een vereniging met een historie van 130 jaar en vier miljoen zeer loyale leden. Zo omschrijft Linda Keijzer de ANWB, waar zij drie jaar geleden aantrad als managing director retail. Haar taak was duidelijk: de retailketen optimaliseren en gereedmaken voor retail 2.0. Voor dit proces was tijd nodig en tactisch, diplomatiek handelen om de gewenste cultuurverandering door te voeren die noodzakelijk was om de organisatie en daarbij de winkels klant- en servicegericht te maken. Na een testfase van ruim een jaar is het tijd voor de uitrol van wat Keijzer 'totaal retail' noemt.

DOOR: MARISSA BLIJHAM | BEELD: ARENDA OOMEN

Het is een typisch Nederlandse winterdag wanneer we Linda Keijzer interviewen op het hoofdkantoor van de ANWB in het centrum van Den Haag: grijs en fris. In de aula van het historische gebouw verwijst een expositie naar het verleden van de ANWB dat op 1 juli 1883 werd opgericht. Toen luisterde het nog naar de naam Nederlandsche Vélocipédisten-Bond, dat twee jaar later werd omgedoopt tot Algemene Nederlandsche Wielrijders-Bond, waar de afkorting ANWB vandaan komt.

Sinds de vereniging zich in 1905 officieel als toeristenbond ging profileren staan de letters ANWB nergens meer voor, maar iedereen in Nederland weet waar het bedrijf voor staat. De ANWB is niet alleen een grote belangenclub voor iedereen die een voertuig bezit – of dat nu de auto, motor, snorfiets of fiets betreft – maar ook een heel sterk merk. En merken lenen zich uitstekend voor het verkopen van producten en

diensten. De retailtak van de ANWB is de laatste vijftien jaar dan ook een steeds volwaardiger onderdeel van de hele organisatie geworden. “De focus ligt echter niet op retailen en dat maakt dit bedrijf anders dan pure retailorganisaties”, geeft Keijzer aan. De ANWB is een vereniging die een ‘grote verbondenheid heeft met haar leden’ en dus ook met de consument die in de in totaal 101 winkels komen (68 in eigen beheer en 33 als franchise met een VVV-kantoor).

Missie en visie

De besluiten die voor de retailtak van de ANWB genomen worden, moeten worden gezien als onderdeel van de missie en visie van de hele organisatie, geeft Keijzer aan. “Om onze missie en visie te bepalen kijken we altijd naar wat er leeft onder onze leden en onze medewerkers, maar ook in de samenleving. Op het gebied van mobiliteit hebben we afgelopen jaar bijvoorbeeld de

‘De focus ligt niet op retailen en dat maakt de ANWB anders dan pure retail-organisaties’

fietswegenwacht geïntroduceerd. Steeds meer van onze leden maken fietstochten en -reizen. Waarom zouden we dan geen hulp verlenen als een lid pech heeft met zijn fiets? Ook hebben we op het verzoek van een toenemend aantal leden het elektrisch rijden opgepakt op de website en komen er steeds meer ANWB-oplaadpunten bij. En een onderwerp als verkeersveiligheid zetten we op de kaart door onze medewerking te verlenen aan lesprogramma's in het basisonderwijs.”

Retailkennis

Toen Keijzer drie jaar geleden binnenkwam, was dat echter niet voor niets. De ANWB zag in dat er retailkennis nodig was om de winkels rendabel(er) te krijgen. “Door de winkels heeft de ANWB een gezicht in de winkelstraten gekregen. We zijn daardoor lokaal en dichtbij. Juist dat lokale aspect blijven we belangrijk vinden: onze leden, en natuurlijk ook andere consumenten moeten ook in een fysiek verkoopkanaal bij ons terecht kunnen. Waar we echter wel naar hebben gekeken is hoe we onderdelen konden vernieuwen. Daarbij hadden we met name aandacht voor diensten als reizen en verzekeringen. We hadden nog steeds een fullservice reis- en verzekeringsbureau, terwijl die diensten steeds vaker online worden geregeld. Er was dus simpelweg steeds minder behoefte aan. Moet je het dan aan blijven bieden in de winkel? Zo hebben we alle onderdelen kritisch onder de loep genomen. Sluiten ze aan op wat de klant verwacht? Als



70

Nr.



dat niet zo is, waarom niet? Wat verwachten klanten dan? En hoe kunnen we onderdelen die wel op de klantbehoefte inspelen nog verder verbeteren?"

Daarop is een nieuwe winkel-formule ontwikkeld die uitgaat van wat Keijzer omschrijft als 'totaal retail'. "In retail heeft iedereen het over crosschannel, multichannel en omnichannel. Wij noemen het totaal retail. Dat hebben we ontleend aan de in de voetbalwereld gangbare term 'totaal voetbal'. Bij totaal voetbal is iedere speler gelijk, valt aan en verdedigt, zodat er altijd een speler aanspeelbaar is. Er wordt dus als één team samengewerkt met als doel om te winnen. Wanneer je dat vertaalt naar retail moet je dus niet sec kijken naar de verschillende verkoop- en communicatiekanalen afzonderlijk, maar deze als één geheel zien en zorgen dat iedereen in dienst staat van elkaar. Het einddoel is de klant een zo goed mogelijke service te verlenen op een prettige manier."

Touchpoints

Voor de ANWB gaat 'totaal retail' nog een stuk verder, legt Keijzer uit. "Wij beschikken niet alleen over winkels en een website, maar ook over een callcenter, een alarmcentrale en uiteraard de wegwacht. Onderdelen die ik omschrijf als 'touchpoints': plekken waar consumenten met ons in contact kunnen komen. Wanneer je vervolgens het aanbod analyseert, blijkt dat elk product en elke dienst – of het nu om een laars gaat, het afsluiten van een verzekering of het aanvragen van hulp aan de Wegwacht – zijn eigen customer journey heeft. Wil je aansluiten op de klantverwachting, dan moet je dus zorgen dat je aanbod aansluit op de reis die een klant maakt als hij iets wil kopen of regelen."

Wil totaal retail succesvol worden, is er echter een andere, meer dynamische werkwijze nodig. Dat heeft impact gehad op alle werk- en bedrijfsprocessen en dus ook op het



team, geeft Keijzer aan. "De transformatie naar totaal retail betekende dat we de website/webshop, de winkels en het callcenter moesten integreren. Daarop ontwikkelden we een strategische visie die we tijdens een groot event voor alle retailmedewerkers hebben gepresenteerd. Wat vooral belangrijk is in zo'n boodschap is dat je medewerkers heel duidelijk die stip aan de horizon laat zien. Hen perspectief biedt. Het betekende ook dat mensen hun baan kwijtraakten. Dat is nooit een leuke boodschap, maar je kunt wel uitleggen waarom het nodig is als je van de ANWB en dus ook de ANWB-winkels een succes wilt maken. En waarom het van belang is dat iedereen – dus alle afdelingen – in dienst van elkaar staat en samen-

'Bij totaal retail gaat het erom dat iedereen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelt'

werkt in plaats van alleen voor de eigen afdeling te gaan. Uiteindelijk gaat het erom dat iedereen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelt, en dat je als ANWB als geheel alleen kunt scoren als iedereen meewerkt."

Kwetsbaar

Keijzer geeft aan dat het management zich tijdens het event en ook erna kwetsbaar heeft opgesteld. "Voor een bedrijf is het belangrijk als medewerkers vertrouwen hebben in nieuw beleid, maar voor een vereniging als de ANWB is dat nog belangrijker. We hebben duidelijk gesteld dat we geen afscheid nemen van de winkels. We willen juist dichtbij zijn voor de consument en dus in de winkelstraat aanwezig zijn



en blijven. Om dat te bekrachtigen openen we in november 2011 een pilotwinkel in Hilversum, enkele weken daarna gevolgd door een tweede pilotwinkel in Rijswijk. Voorts hebben we flink geïnvesteerd in online; de website en de webshop maar ook de social media-netwerken. Leden nemen niet alleen via mail of telefoon contact met ons op, maar steeds vaker via Twitter en Facebook. Deze netwerken zijn wat mij betreft niet zo belangrijk als de winkel."

De twee pilotwinkels hebben inmiddels geleid tot een derde pilotwinkel, die in november 2012 opende in Nieuwegein. De pilotwinkels zijn ontworpen door Evelyne Merckx van Merckx+Girod. Belangrijke formulepijlers zijn: 'goed voorbereid', 'zonder zorgen', 'lekker

buiten' en 'heel handig'. "Met de ANWB-winkel willen we dé seizoenswinkel zijn, waar je geïnspireerd wordt om goed voorbereid en zonder zorgen op pad te kunnen gaan", geeft Keijzer de missie aan.

ANWB RETAIL

De ruim vierhonderd leden van de ANWB kunnen op drie manieren in contact komen met de ANWB: in de winkels (68 eigen en 33 franchise), op anwb.nl of via het contact center. Door deze multichannelaanpak vinden jaarlijks meer dan honderd miljoen contacten met leden plaats. Voor de verkoop van kaarten, gidsen, boeken, kleding, schoenen en allerhande reis- en cadeauartikelen hanteert de ANWB een ledenprijs. De winkels zijn uiteraard ook toegankelijk voor niet-leden. Het jaar 2011 was voor ANWB Retail een overgangsjaar. In de reis- en verzekeringsmarkt is een grote verschuiving gaande van het winkelkanaal richting het internet. Dit zette het rendement van de ANWB-winkels zwaar onder druk. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een ingrijpende wijziging van de distributiestrategie, waarbij de drie contactpunten (touchpoints) zijn geoptimaliseerd en geïntegreerd. Hiertoe is een nieuw winkelconcept ontwikkeld dat in twee pilotwinkels is getest. Naar aanleiding van de veelbelovende resultaten van de nieuwste pilotwinkel, die in november van 2012 opende, worden alle winkels zo snel mogelijk omgebouwd. > anwb.nl

'De winkel in Nieuwegein scoort boven verwachting, daarom bouwen we alle winkels zo snel mogelijk om'



CV

2010 – heden
ANWB, algemeen directeur retail

2008 – 2009
Maxeda, Praxis Groep, commercieel directeur

2005 – 2007
AS Watson Group, director business development central & southern Europe / AS Watson Health & Beauty Benelux, directeur marketing en winkelformule

2001 – 2005
Koninklijke Ahold NV, Gall & Gall, commercieel directeur

Formulepijlers

Deze missie is terug te zien in de vier formulepijlers en is duidelijk zichtbaar in de routing en het interieur, waarin de kleur geel een hoofdrol speelt. Het assortiment speelt veel sterker dan voorheen in op de seizoenen, en er is ruimte gemaakt voor een themaplein, dat elke twee weken wordt aangepast aan een nieuw, eventueel actueel thema. "Hierdoor is sprake van een veel levendiger winkelbeeld", meent Keijzer. "Doordat we de winkel nu thematisch indelen, heeft dat impact op het assortimentbeleid. In de pilotwinkels hebben we gemerkt dat we flink kunnen groeien als het gaat om artikelen die passen binnen het thema 'handig voor op reis'. Voorts hebben we het kledingaanbod kritisch bekeken en trekken we nu duidelijk een grens: ANWB verkoopt functionele kleding, die past bij het reizen en het erop uitgaan. En doordat we ons sterker profileren met actieve en/of leuke uitjes bereiden we nieuwe doelgroepen, waaronder gezinnen met kinderen."

De integratie van online is goed terug te zien op de winkelvloer. In de pilotwinkel in Nieuwegein kunnen klanten met hun smartphone QR-codes scannen van producten, waarna ze meteen de reviews krijgen van 'Samen getest', een onderdeel van de website waarin leden producten kunnen beoordelen. In de eerste pilotwinkel

is ook het digitaal aanbieden van reizen getest, middels een Reizen-app op een iPad, waarmee mensen reizen konden boeken. "Dat werkte niet en daarom zijn we daarmee gestopt. Mensen willen dat niet al shoppende doen, maar toch thuis in alle rust bekijken."

Klantenpanel

Keijzer wilde het verzekeringenaanbod echter wel zichtbaar maken in de winkels. Daarop volgden diverse tests en samen met een klantenpanel is er een 'swipebaar' digitaal schap ontwikkeld, waarmee klanten op basis van een keuzemenu het juiste product kunnen kiezen. De informatie daarover kunnen zij naar hun e-mailadres laten versturen. "Voor specifieke informatie van een verzekeringsadviseur kunnen klanten zich in de winkel wenden tot de welbekende praatpaal. Ook dat was een test, waar we niet veel van hadden verwacht. Maar mensen blijken het dus heel prettig te vinden dat die mogelijkheid er is. De praatpaal heeft een associatie met de Wegenwacht, een van de bekendste services van de ANWB, en is daardoor een mooi icoon geworden in het nieuwe winkelinterieur."

Stond 2011 in het teken van 'plannen mededelen', 2012 was het jaar van het testen. Maar de testfase is nu voorbij. "De pilotwinkels in Rijswijk en Hilversum deden het qua omzetten al erg goed en de winkel in Nieuwegein scoort boven verwachting. En dat in een economisch



uitdagende tijd. Dat rechtvaardigt de investering en dus gaan we al onze winkels zo snel mogelijk ombouwen. Vanaf februari aanstaande staan de eerste verbouwingen in de planning. Doordat we de medewerkers in de winkels steeds op de hoogte hebben gehouden van de resultaten van de pilotwinkels, reageert iedereen enthousiast: 'eindelijk' is het ook voor hen zo ver. In een aantal steden gaan we vestigingen verhuizen naar een andere locatie en daarnaast staan we open voor nieuwe vestigingen. Door onze totaal retail-aanpak blijven we geloven in

'Ik geloof heilig in anticyclisch investeren'

de stenen winkels, zodat we altijd dichtbij zijn voor zowel leden als niet-leden."

Keijzer heeft er 'alle vertrouwen in' dat de nieuwe totaal retail-aanpak werkt voor de winkels van de ANWB. "2013 wordt voor ons het jaar van totaal retail. Ik geloof heilig in anticyclisch investeren. Wanneer de markt straks weer aantrekt, hebben wij intern en achter de schermen de stappen gezet die nodig zijn om in de toekomst in beeld te blijven bij de steeds bewustere consument. Dat we nu al zo ver zijn, heeft grotendeels te maken met de betrokkenheid en de wil van al onze medewerkers. Onze organisatie moest veranderen om ook in de toekomst relevant te zijn. Ondanks impopulaire maatregelen zagen de verschillende teams de noodzaak ervan in. Het mooie is dat ze niet alleen meegaan met de veranderingen, maar door de resultaten ook zien dat het zijn vruchten afwerpt. Dat zorgt voor energie en de juiste geest om van totaal retail een écht succes te maken." ■

■ AMBASSADEUR

Linda Keijzer vervult binnen de Stichting Retail Jaarprijs al drie jaar de rol van ambassadeur voor de ING Retail Jaarprijs Beste Starter. "Een hele leuke nevenactiviteit waar ik elk jaar weer energie van krijg. Uiteraard deel ik mijn kennis aan de starter waar ik ambassadeur van ben, maar ik ontvang ook zoveel passie terug van de deelnemende ondernemers. Dat geeft echt een kick." Daarnaast zit zij in de raad van commissarissen van Watertoren B.V., de holding waaronder Hoogvliet Supermarkten en Hoogvliet Beheer (Vastgoed) vallen. "Een foodretailer moet super efficiënt werken. Het is leerzaam daar inzicht in te hebben en daar ook weer vanuit mijn ervaring feedback op te geven." Binnen de ANWB worden dit soort nevenactiviteiten gestimuleerd. "Dat valt onder onze ambitie dat we als organisatie ook toegevoegde waarde willen leveren aan de samenleving. Dat doen we niet alleen als directie. Zo is nu een programma gestart waarin bijvoorbeeld onze manager van het contact center een startende ondernemer coacht. Ook met als doel om kennis te geven, en terug te krijgen."