

Advies geven is cruciaal en dus willen we de paskamer naar de klant brengen



René De Witte
Journalist VFB

Gesprek met Ignace Van Doorselaere, ceo van lingerie Van de Velde

Als beleggers dit jaar met een aandeel duidelijk aan het feest waren, dan wel met dat van de Oost-Vlaamse lingeriegroep Van de Velde. Op Euronext werd het nieuwe jaar ingezet met een koers van 39,2 euro om gestadig te klimmen naar 53,68 euro in augustus. En dan moest Van de Velde daags nadien nog uitstekende halfjaarcijfers bekend maken: omzet hoger, operationele winst hoger en een operationele bedrijfs-cashflow op een historisch recordniveau. Daar kwam een leuke bonus bovenop: een interimdividend. Een paar analisten verhoogde prompt het koersdoel naar 58 en 59 euro. En zie, in oktober was de eerste kaap al gerond en begin november klom de koers zelfs naar 60,50 euro. 'En zeggen dat het aandeel sinds de beursgang in 1997 in vijf is gesplitst. Het zou anders 300 euro zijn,' zegt een tevreden ceo Ignace Van Doorselaere.

In 2004 ruilde hij het bier van Interbrew voor de bh's en slips van Van de Velde en werd er ceo. Samen met Herman Van de Velde maakte hij een belangrijke stap van lingerie-fabrikant en – groothandelaar naar lingerie-retailer. Zo werden een aantal winkelketens overgenomen: Rigby & Peller in Groot-Brittannië, LinChérie en Donker Stores in Nederland en Intimacy in de vs. In China werd een joint venture gesloten met Private Shop. In Spanje werd het luxemerk Andres Sarda overgenomen dat de eigen merken Marie Jo en het grootste merk Prima Donna kwam aanvullen.

Sinds 2014 is Ignace Van Doorselaere de eerste ceo die geen telg is van de familie. Hij wil graag het gesprek beginnen met de positionering van de groep. Dat staat hoog bij hem in het vaandel geschreven. Hij heeft een presentatie mee met als titel 'We shape the bodies and minds of women.'

Zelfbeeld

VFB *Lingerie heeft dus meer dan met het lichaam te maken.*

Ignace Van Doorselaere We willen niet zomaar lingerie produceren en verkopen, maar willen ons positioneren als lingerie styling. Wij zitten in een zeer mature markt met heel veel

ketens die lingerie verkopen uit het middensegment dat vaak slechts een derde kost van onze collecties. De collecties daar waren de norm geworden. Hoe moesten wij ons gaan onderscheiden? Wat de consument eigenlijk uit het oog dreigt te verliezen, is het serviceconcept. En eigenlijk is dat cruciaal. U moet weten dat een meerderheid van de vrouwen niet tevreden is met hun lichaam en borsten. Wij willen hen geen lingerie verkopen, maar vooral een beter zelfbeeld. Kijk, er zijn drie zaken belangrijk voor een goede bh: de pasvorm, de snit en de mode. Een borst met E-cup weegt gemiddeld 1 kilo. Ik stel voor dat u eens een dag lang rondloopt met een touw en 2 kilo die eraan vasthangt. U zult dan wel begrijpen waarom een vrouw die een foute bh draagt 's avonds rugpijn heeft. Het tweede belangrijke is de snit. Die zorgt voor een figuurcorrectie. En dan is er de mode. Wat past best bij de kleur van haar ogen, de kleur van haar haar? Dat adviseren is in het bijzonder belangrijk voor ons merk Prima Donna dat zich vooral richt op grote cupmaten. Daar bestaat de grootste behoefte naar advies en support. En adviseren op die drie punten doe je in de paskamer. Vergelijk het met de biermarkt. We hebben een perfecte pilsmarkt, maar wat nodig is, zijn speciaalbieren. Dat is dus wat wij in de lingeriemarkt beogen: de paskamer naar de klant brengen. We zijn ons zeven jaar geleden heel intensief gaan richten op zelfstandige, gespecialiseerde lingerie-winkels die we op een continue wijze een opleiding lingerie styling zijn gaan geven. En we zijn zelf ook in de retail gestapt.

VFB *Kunt u wat meer zeggen over die zelfstandigen?*

Ignace Van Doorselaere In 2003 hadden wij 3.000 zelfstandige klanten. In 2014 waren er dat 5.000. Daarvan zijn er 500 die we in het kader van onze lingerie styling op continue wijze zijn gaan trainen en die in ons paskamerkanaal zijn gestapt. Die 500 zijn onze elitetroepen. Wij volgen die zeer goed op, onder meer door mystery shopping. De strategie werpt duidelijk vruchten af. Bij die 500 groeiden wij in die periode 70 procent sneller dan bij de anderen. Er valt eigenlijk nog een enorme markt in te palmen.

VFB *Enorme markt?*

Ignace Van Doorselaere Van de Velde verkoopt ongeveer 6,5 miljoen stuks per jaar, waarvan zowat 4,5 miljoen bh's. Tegenover de 3 miljard vrouwen wereldwijd is ons marktaan-

en wij gen

deel dus ongelooflijk klein. Een vrouw koopt drie tot vier bh's en vijf tot zes slips per jaar. We kunnen nog enorm groeien. Maar wat was de barrière? Dat was de kwalitatieve distributie. En zo ben ik terug bij de paskamer, het adviseren, de styling. We volgen die weg in drie paskamerkanalen: de zelfstandige winkeliers, franchisenemers bij Rigby & Peller en LinChérie en de eigen winkels van Rigby & Peller, LinChérie en Intimacy. Van 3 winkels in 2003 zijn we gegroeid naar een negen-

“We zijn 500 klanten intensief gaan trainen op lingerie styling. De resultaten zijn enorm.”

tigtal in 2014. Die winkels van tien jaar geleden waren Marie Jo-boetieks, maar daar zat niet echt een concept achter.

V1 en V2

VFB En toen ging Van de Velde dus op overnamepad.

Ignace Van Doorselaere De lingeriemarkt volgt ongeveer de inflatie en groeit dus niet echt. We dachten dat we in de groothandel niet echt zouden kunnen groeien, ook al omdat we in het groeisegment in lingerie vooral het middensegment is en dat interesseert ons niet. In het bovensegment was geen grote keten te koop, wel verscheidene kleinere met elk een paar winkels. Die hebben we

dan gekocht en geconsolideerd. De bedoeling was om aan trading up te doen. Het ging daarbij vooral om de cashflow, eerder dan de omzet.

VFB In een interview zei u over die winkels het volgende: ‘Vergelijk het met een tuin met lapjes aangekochte grond. Mooi is het nog niet, maar het kan een prachtig geheel worden.’

Ignace Van Doorselaere Precies, al moet ik toegeven dat het retailkanaal niet zo sterk is

gegroeid als we verwacht hadden. In de wholesalesale zijn we, eigenlijk tegen de verwachtingen, sterk blijven groeien. Onze totale omzet is van 97 miljoen euro in 2003 gestegen naar 198 miljoen in 2014.

VFB In het eerste haljaar 2015 was de wholesale goed voor een bedrijfsopbrengst van 90 miljoen en een resultaat van 47 miljoen, de retail leverde 23,50 miljoen euro op en een resultaat van amper 1,2 miljoen.





© Lieven Van Assche / Image Desk

In een notendop

Van de Velde heeft een sterk eerste halfjaar achter de rug en zal in het tweede semester meer dan waarschijnlijk op hetzelfde elan zijn verder gegaan. De geconsolideerde omzet steeg met 6,0 procent van 107 tot 113,4 miljoen euro. De omzet wordt voor 65,4 procent in de eurozone gerealiseerd. Op vergelijkbare wijze steeg de omzet zelfs met 8,2 procent. De stijging was het grootst in de wholesale (90 miljoen bedrijfsopbrengsten) waar 8,3 procent meer omzet werd geboekt. De omzet in de retail leverde een gemengd beeld op. In

Europa steeg de omzet met 4,3 procent, in de VS zag Intimacy zijn omzet in dollar op vergelijkbare basis dalen met 10,3 procent, maar door de versterking van de dollar tegenover de euro was er dan weer een omzetstijging in euro met 17,1 procent.

De recurrente ebitda (rebitda) geeft het beste beeld van de resultaten. Die steeg met 6,3 procent van 34,2 naar 36,4 miljoen euro. Inclusief de vergelijkbare leveringen en dus op vergelijkbare basis steeg de rebitda met 11,0 procent van 32,3 naar 35,9 miljoen euro.

De toename heeft onder meer te maken met een hogere brutomarge als gevolg van gunstige munt- en prijseffecten.

De groep heeft een sterke solvabiliteit (aandeel van het eigen vermogen in het totaal vermogen) van 80,6 procent. Met de vlottende activa die 3,4 keer de kortlopende verplichtingen bedragen heeft Van de Velde ook een sterke liquiditeit. De financiering komt voornamelijk uit eigen middelen.

De groep telt zowat 1455 personeelsleden.

Intimacy

VFB *Zullen we het even over Intimacy hebben*

“De VS is het land met de grootste vraag naar grote maten. Voor Prima Donna betekent het een enorme potentiële groeimarkt.”

waar in 2014 een fors bedrag moest afgeschreven worden op de goodwill en het immaterieel actief. Wat is daar gebeurd?

Ignace Van Doorselaere Vooreerst dit: als je kijkt naar de markt met de grootste behoefte aan grote maten dan kom je uit in de vs. Dat is potentieel een enorme markt voor Prima Donna. Het was belangrijk om daar onze paskamerstrategie uit te rollen. Tien jaar geleden haalde onze agent in de vs een omzet van niet eens een miljoen dollar in het wholesalekanaal. We hebben die agentuur overgenomen en zitten nu aan het tienvoudige in datzelfde kanaal. Wat Intimacy betreft. Die telde drie winkels toen we een belang namen van 49,5 procent. Met die drie winkels was het overigens wel de grootste premium lingerieketen van de vs. Onze visie was naar vijftig winkels te gaan. We hoorden de vrouwen in de paskamers al ‘thank’s for helping me’ zeggen. We zaten daar echter niet aan het stuur. Toen kwam de crisis in 2008. De vorige eigenaars wilden de prijzen verlagen, wij wilden vooral de service verhogen. Vanaf 2008 ging de v1 ging naar beneden. De v2 groeide, maar pas vanaf 2014 is de som van de twee negatief. We hebben die keten uiteindelijk helemaal overgenomen. De naam is nu veranderd in Rigby & Peller. We hebben zoveel mogelijk verlieslatende winkels gesloten.

VFB *Waarom ging de v1 naar beneden?*

Ignace Van Doorselaere Het lag aan details, aan de ziel, de warmte van de winkel. We hebben ons belang gekocht nadat Intimacy in 2006 de aandacht kreeg van Oprah Winfrey (de bekende Amerikaanse televisiepresentatrice). Dat had de omzet uiteraard fors omhoog gestuwd, maar dat bleek dus tijdelijk.

VFB *Zijn de zaken er onder controle?*

Ignace Van Doorselaere Neen. De v1 en v2 zijn vandaag negatief en dat mag niet lang meer duren. Maar we moeten het wel wat tijd geven.

VFB *Wat als het mislukt?*

Ignace Van Doorselaere Ik kan niet in de-

tail gaan, maar we hebben wel zeer concrete ideeën. Je moet altijd een plan-B hebben. Eerst plan-A laten slagen.

VFB *Van de Velde had in de vs bijna een class action aan het been. Dergelijke groepsvoordering kan handenvol geld kosten. Over hoeveel misnoegde klanten ging het?*

Ignace Van Doorselaere Het ging om een enkele klant die naar een advocatenbureau was gestapt dat met een class action dreigde. Het ging om het feit dat op het kasticket de vervaldatum van de kredietkaart vermeld stond naast 4 zichtbare cijfers, wat in de vs niet mag. Die persoon heeft er helemaal geen nadeel van ondervonden, maar ging wel naar een advocaat. Na anderhalf jaar hebben we een akkoord bereikt. Dat is in uitvoering. Als u me vraagt wat het ons kost, dan kan ik alleen herhalen wat in het persbericht stond en dat het geen materiële impact zal hebben.

Gemengd beeld

VFB *De groeiroute liep niet altijd over rozen.*

Ignace Van Doorselaere Klopt. Het beeld is gemengd. Een aantal zaken verliepen beter dan verwacht: de lancering van Prima Donna Twist, een goedkopere slipcollectie van Marie Jo, en Prima Donna Swim, het programma lingerie styling, de uitbreiding van ons salesteam, de overname van een importeur in Zwitserland, de nieuwe agenten in Spanje en Noord-Amerika. Een aantal zaken verliepen slechter dan verwacht: de collectie Marie Jo Intense, de overname van Andres Sarda en inderdaad Intimacy.

VFB *Het Spaanse Andres Sarda moest u in het hogere segment brengen. Net na de overname brak de crisis van 2008 uit en viel de vraag naar luxelingerie voor een deel weg. Brute pech.*

Ignace Van Doorselaere We misten een modeverhaal dat doordrong in Zuid-Europa, vandaar de overname. We hebben gemerkt dat onze lingerieconcepten meer succes hebben in Noordwest-Europa en veel minder in het Zuidoosten. Tja, ook in het voetbal speel je geen kampioen zonder nu en dan een match te verliezen.

VFB *Van de Velde zet voluit in op ‘extreme consumer centricity’. Wat moeten we ons daarbij inbeelden?*

Ignace Van Doorselaere Ik ben een slaggerszoon en weet hoe belangrijk die filosofie



© Lieven Van Assche / Image Desk

“Spanje? Tja, ook in het voetbal speel je geen kampioen zonder nu en dan een match te verliezen.”

is. Het gaat erom dat elk gesprek dat over ons wordt gevoerd en waarbij we niet aanwezig zijn, een goed gesprek moet zijn.

VFB Van de Velde wil ook groeien via online en via house-party's. House-party's?

Ignace Van Doorselaere Het probleem blijft dat het aantal zelfstandigen aan het dalen is. Je moet dus een nieuwe dimensie geven aan de lingerie styling. Het eerste waarmee we dat willen doen, is de house-party. Een zelfstandige heeft doorgaans een 1500-tal klanten. Wij vragen de zelfstandige om een 20-tal vrouwen te benaderen die thuis elk voor een achttal vriendinnen een party wil organiseren. Wij nemen dan over en komen de collecties presenteren. De zelfstandige krijgt hier een commissie op en wij nemen heel wat kosten op ons. De v2 is voor

ons.

VFB Het Tupperware-concept?

Ignace Van Doorselaere Ja. We hebben in Frankrijk al enkele van die party's georganiseerd. Het kind is geboren, maar is nog kwetsbaar. Het tweede is het online gebeuren. Je kunt het niet meer wegdenken, maar wij blijven bij de positionering rond de paskamer. Alleen kan je als winkelier dankzij het online gebeuren nu zeggen dat de klant niet noodzakelijk meteen in de winkel moet kopen, maar dat achteraf gerust op zijn webshop kan doen. De band met de paskamer blijft essentieel. Wij zullen zelf niet aan e-commerce doen met Prima Donna of Marie Jo in landen waar lingerie styling loopt, maar we reiken onze klanten wel het instrument aan. In landen waar onvoldoende distributie is naar de consument toe, zoals India of de vs, zullen we creatief moeten zijn.

Technisch

VFB Van de Velde heeft een 3D-scan ontworpen en in enkele winkels geplaatst waarmee de cupmaat van een vrouw heel precies kan gemeten worden. Wat is de volgende stap, dat een bh achteraf met 3D-printing wordt gemaakt en opgestuurd?

Ignace Van Doorselaere (geamuseerd) 3D is nog heel ver weg, minstens 5 jaar. We werken met fijne stoffen, kant ... eenvoudig zou het niet zijn.

VFB U zei ooit dat het 18 maanden duurt tussen een idee en de dag dat een lingeriestuk in de winkel ligt. Zo lang?

Ignace Van Doorselaere Aan een collectie die in augustus 2016 in de winkel zal liggen, wordt al vanaf januari 2015 gedacht. Hoe is de sfeer rond mode? Welke thema's zullen belangrijk zijn? Zoveel elementen. De leveranciers bezorgen stoffen. De stylisten voeren

“Aan een collectie die in augustus 2016 in de winkel zal liggen, wordt al vanaf januari 2015 gedacht.”

discussies met de ingenieurs om te zien wat technisch haalbaar is. Daar kruipt veel tijd in want het produceren van een bh is technisch zeker niet eenvoudig. Dat volgen de collectievoorstellungen, een keer in januari, een keer in juni. Een vertegenwoordiger heeft gemiddeld 140 klanten waar hij de nieuwe collecties moet voorstellen en bestellingen optekenen. Het duurt zowat 6 maanden tussen het bezoek van de vertegenwoordiger en de levering aan de winkel. De lange periode heeft een voordeel want al snel weten we welke modellen het goed zullen doen. Vergelijk het met de verkiezingsuitslagen. Na 15 tot 20 procent van onze klanten kennen we de zetelverdeling al. Blijft dus 12 maanden om de series eerst te ontwikkelen en dan te produceren en te distribueren.

VFB U zei ooit dat Van de Velde teveel een productiebedrijf is en moet evolueren naar een merkenbedrijf.

Ignace Van Doorselaere Zo is dat. Marie Jo is in Vlaanderen een merk. In andere landen is het een goed product, maar nog geen merk. Prima Donna is in Vlaanderen nog geen merk. Er is nog veel werk te doen. Een merk uitbouwen kost echter veel geld en tijd en wij zijn eigenlijk maar een kleine speler. We zitten op de weg naar oneindig.

VFB Met Prima Donna stapte Van de Velde in de zwemcollectie Prima Donna Swim. Zijn er nog veel productcategorieën denkbaar om in te diversifiëren?

Ignace Van Doorselaere Category management wordt een van de pijlers van onze groei-route. Een vrouw koopt meerdere slips per bh. De bh mag wat kosten, een slip wat minder. En dus hebben we Color Studio op de markt gebracht, een collectie iets goedkopere slips.



INTERVIEW 28 NOVEMBER 2015