

‘Dat Kinopolis naar nog andere landen trekt, is waarschijnlijk’

Ceo Eddy Duquenne kijkt naar overnamekandidaten met verbeterpotentieel

Victor Dubois
Journalist VFB

‘Als we er voldoende schaal kunnen bereiken, sluiten we niet uit dat we nog in andere landen terecht komen dan die waar we vandaag al aanwezig zijn. Ik denk dat dat eerder waarschijnlijk is’, stelt Eddy Duquenne, de CEO van Kinopolis in een gesprek met Beste Belegger. Daarmee geeft hij aan dat de expansiestrategie, waar het bedrijf nu zo’n 2,5 jaar geleden mee begon, nog niet aan zijn einde is. ‘Maar het blijft afwachten welke kansen zich aandienen.’

Kinopolis heeft een belangrijke voet aan de grond in België, Frankrijk, Spanje en meer en meer ook in Nederland. De bioscoopgroep is ook in andere landen geïnteresseerd, ‘maar enkel wanneer wij een voldoende schaalgrootte kunnen bereiken, zodat we in dat land een lokaal team kunnen neerzetten dat minimaal de programmatie en de marketing in goede banen kan leiden.’

VFB Wat zijn de belangrijkste eisen waar een overnamekandidaat aan moet voldoen?

Eddy Duquenne Wij zijn niet té gretig. Wij willen niet schieten op alles wat beweegt. Kunnen we er iets mee doen? Kunnen we er waarde mee creëren? Past het in onze portefeuille? Dat zijn de belangrijke vragen. Wij kijken naar overnamekandidaten waar we verbeterpotentieel zien. Als wij naar een target kijken, leggen wij onze ratio's naast elkaar. En we toetsen af of we de mogelijkheid hebben om er ons concept uit te bouwen.

Als je bv. denkt dat een stuk van het verbeterpotentieel zou kunnen komen uit de uitbating van een Mega Candy, dan moet je wel de oppervlakte hebben om die

te installeren. Natuurlijk kijken wij ook of de overnamekandidaat gezond is en of er geen lijken in de kast zitten. En ten slotte moet je nog een correcte prijs betalen.

Het verbeterpotentieel is een van de hoekstenen van onze expansiestrategie. Het maakt ook dat je veel veiliger kan uitbreiden, want dankzij dat verbeterpotentieel heb je ruimte om al eens een tegenvaller op te vangen. Tot nu toe hebben we dat nog niet meegemaakt, maar we sluiten het niet uit. Waar wij naar kijken, is of wij van de zaken die wij overnemen, ‘Kinopolissen’ kunnen maken. Kunnen we onze knowhow daarop los-

laten? Kunnen we de klantbeleving aanbieden, waar we voor willen staan? Of zijn er opportuniteiten in de markt voor een Kinopolis-vestiging?

VFB Hoe past Nederland in dat plaatje?

Duquenne Nederland interesseerde ons, omdat het aantal keren dat de gemiddelde Nederlander naar de bioscoop gaat, lager lag dan in de andere Europese landen, tenzij in die regio's waar multiplexen bestonden. Nederland is op dit vlak ook wat achtergebleven, omwille van de ellenlange procedureslagen om een vergunning te bekomen. Het duurde er nog langer dan in andere Europese landen om een bioscoop te mogen bouwen. Dat is sterk geëvolueerd.

Wij werkten eerst op het project Breda en onze bedoeling was aanvankelijk deze vestiging operationeel vanuit België te runnen. De acquisitie van de groep Wolff heeft ons dan toegelaten om sneller en doortastender te werk te gaan. Bovendien zaten in de groep Wolff ook twee grote bouwprojecten: het project voor Utrecht Jaarbeurs, wat de grootste bioscoop van Nederland moet worden, en het project in Dordrecht.

VFB Wat zijn de verdere plannen in Nederland?

Duquenne De bioscoopgroep die wij gekocht hebben, ontving jaarlijks 1,5 tot 1,6 miljoen bezoekers, vooral in kleinere stadsbioscopen in gehuurde panden. Wij zullen een aantal van die kleine bioscopen sluiten, naarmate de grote complexen in gebruik genomen worden. Intussen hebben we het gebouw gekocht van de grootste bioscoop die in de portefeuille zat, die in Enschede.

Binnen drie jaar verwachten we 3,5 miljoen bezoekers te halen in vooral eigen complexen, van een omvang en een beleving die eigen zijn aan Kinopolis. Op alle bioscopen van de Wolff-groep hangt vandaag nog het uithangbord Wolff. In de toekomst wordt dat Kinopolis. Dat is dus een belangrijke gedaanteverwisseling. En intussen werken we in Nederland nog verder op andere projecten.

Het blijft echter belangrijk in te spelen op lokale behoeften en cultuur. Een Nederlander is geen Belg. In Nederland heb je bij een bioscoop bv. veel meer fietsenstalling nodig dan in België. Nederlanders hebben meer een uitgaanscultuur. Je ziet er daardoor meer vijftigers en zestigers in de bioscoop. In Rotterdam hebben wij een bioscoop gekocht, waar je een kop koffie

“Het verbeterpotentieel is een van de hoekstenen van onze expansiestrategie.”

of een Grolsch kan meenemen in de zaal. Een Mega Candy zou daar niet werken.

Nederland hebben we oorspronkelijk niet gekocht op verbeterpotentieel. Het was een nieuwe markt voor ons, waar we voorzichtig ingestapt zijn. Vandaag kan ik u zeggen dat er wel degelijk verbeterpotentieel is. Ik durf hardop te zeggen dat de acquisitie en de integratie van Nederland succesvol zullen zijn.

VFB *Is het de bedoeling dat Nederland de tweede thuismarkt wordt?*

Duquenne Oh, daar hebben we nog wel een achterstand op Frankrijk. En inmiddels zijn we in Frankrijk ook aan het kijken om verder uit te breiden. In Frankrijk zijn er nog mogelijkheden, maar dikwijls omwille van demografische evoluties. Dan gaat het om nieuwe residentiële zones rond de grootsteden. Bij acquisities blijft de vraag wat er morgen aangeboden zal worden in de markt. Zullen we op tijd zijn? Zullen we kunnen kopen tegen de juiste prijs? En zullen we er iets mee kunnen doen?

VFB *En hoe zit het in Spanje? Ziet u daar nog verbeterpotentieel?*

Duquenne Spanje was makkelijker, omdat wij de Spaanse markt al kenden en daar durfden wij zeggen dat wij dingen konden verbeteren. En dat blijkt ook vandaag. Wij zitten er op schema. In Spanje is er echter een markt met teveel bioscopen, voornamelijk in shoppingcentra. De Spanjaarden gaan bijna zo vaak naar de bioscoop als de Belgen. Maar door de vastgoedbubbel zijn er (te) veel shoppingcentra gebouwd, waarvan er sommige halfleeg staan. Het gevolg is dat ook de bioscopen die daar gevestigd zijn, vaak leeg staan.

VFB *Een van de drie strategische pijlers is om de Beste Marketeer te zijn. Hoeveel staat u daar in vandaag? Welke evolutie ziet u daar nog?*

Duquenne Wij wilden onze klant beter leren kennen, om hem het juiste filmaanbod te doen en te trachten, in een markt die geen groei-markt is, de bestaande klant vaker naar de bioscoop te laten gaan. We hebben vandaag ongeveer 5 miljoen unieke klanten. Van drie miljoen beschikken we over de email-adressen. Voor meer dan de helft van hen hebben we ook de preferenties in kaart gebracht. Dat wil zeggen dat we observeren wat hun gedrag is. Of ze hebben ons verteld wat hun voorkeuren zijn. Intussen zijn onze inzichten gegroeid. Vandaag willen we, op basis van de interesse of

de stemming van de klant, de juiste film aanbieden. Want soms is hij in de stemming voor een romantische film, soms voor een thriller en soms voor een actiefilm.

We zijn gaan werken op basis van klantensegmenten. Zo zijn we tot de vaststelling gekomen dat we niet altijd op elk moment het juiste product hadden om elk van die klantensegmenten te bedienen. En dat kost ons bezoekers. Daarom schakelen we nu ook meer en meer over van een passieve

“In Frankrijk zijn er nog mogelijkheden, dikwijls omwille van demografische evoluties.”

naar een actievere programmatie. In de passieve modus komen de grote filmhuizen hun titels aanbieden voor het komende seizoen. In een actieve modus programmeren wij in functie van de doelgroepen die naar de bioscoop komen.

Zo is bv. de Turkse gemeenschap in een aantal Belgische steden belangrijk vertegen-



© Lieven Van Assche / Image Desk

woordigd. Wij volgen daarom de Turkse lokale blockbusters en wij programmeren die. Zo was vorig jaar in februari de op één na succesvolste film in Brussel een Turkse film. De stiel is wel moeilijker geworden omdat de levenscyclus van de films fel ingekort zijn. Vroeger kon een film maandenlang in de zalen lopen. We programmeerden toen per jaar een 150-tal films. Nu zijn dat er tot 350 per jaar.

VFB Een andere belangrijke inkomstenbron voor jullie zijn de in-theater-sales. Verschillen die ook volgens doelgroep?

Duquenne We zien inderdaad dat bepaalde doelgroepen minder popcorn consumeren. Dat heeft te maken zowel met de doelgroep als met de leeftijd. Daarom denken wij na of wij andere ervaringen kunnen bieden per type doelgroep en per type film. Zo hebben wij bv. succesvol een Leonidas Chocolate Café geopend in Antwerpen.

Ook de 'cosy seats' passen in dit kader. Wij meten trouwens hoe de klant erop reageert. Want hoewel het dezelfde stoel lijkt, staat er sinds november al de derde versie van de cosy seat. Wij sturen bij op basis van onze ervaringen en van wat de klant ons vertelt. Zo hebben wij een versie gehad met een te harde zitting en bijgevolg hebben wij de hardheid van het zitkussen aangepast.

Dat is allemaal het gevolg van het observeren en nadenken over hoe doelgroepen zich gedragen. Dat is een never ending story. Wij verkopen in essentie een ticket, een cola en wat popcorn, maar om dat goed te doen, dat is een verdomd moeilijk métier.

VFB Hoe belangrijk is de inbreng van de mensen op de vloer daarbij?

Duquenne Wij willen een zelflerende organisatie zijn. De medewerkers op de vloer dragen bij met hun ideeën over hoe het beter kan. Het voordeel daarvan is enerzijds

"Vroeger programmeerden wij per jaar een 150-tal films. Nu zijn dat er tot 350 per jaar."



© Lieven Van Assche / Image Desk

"Onze ambitie is om van een zelflerende naar een zelfinnoverende organisatie te evolueren."

dat je in detail ingaat op wat op de vloer leeft en anderzijds wordt de uitvoering van de ideeën een stuk eenvoudiger omdat het de ideeën zijn van de medewerkers zelf.

Onze ambitie is nu om van een zelflerende naar een zelfinnoverende organisatie te evolueren. Daarbij denken we na over hoe we innovatie en nieuwe productontwikkelin-

gen van op de vloer kunnen laten ontstaan. We werken eraan om dat meer deel te laten uitmaken van het DNA van onze organisatie. De ingrediënten zijn een andere manier van samenwerken enerzijds en anderzijds moet je de mensen bijna stimuleren om te durven mislukken.

Niet elk idee zal een goed idee zijn. Je weet nooit hoe de klanten op een idee zullen reageren. En het kan soms van details afhangen. Wij hebben bv. lang nagedacht over de naam die we aan de cosy seats zouden geven. Vandaag wil niemand nog in een 'VIP-zetel' gaan zitten. In de zelflerende organisatie geef je stimulansen om te lukken, in de zelfinnoverende ook om te durven mislukken.

Het gaat voor een stuk ook om een andere ingesteldheid. Dat zie je bv. bij de integratie van de Nederlandse bioscopen: zij moesten voor een deel nog in de juiste mentaliteit komen. Maar wij moesten ook hun vertrouwen winnen. Want die mensen hebben vaak jarenlang iets op een bepaalde manier gedaan. Nu komen wij toe en zeggen: 'Wij doen dat anders.'

Als zelflerende organisatie zul-

len wij ook in Nederland wat gaan leren. Onlangs heb ik samen met de financieel directeur de eerste opvolging gedaan van de verantwoordelijken van de complexen in Nederland en daar zijn echt positieve verrassingen uit gekomen. Je ziet er ook een fierheid ontstaan van mensen die ons komen uitleggen hoe ze een aantal dingen beter doen, dan wij in onze eigen bioscoopcomplexen.

We hebben mensen, die wat verborgen zaten in de organisatie in Nederland, een stem gegeven. Als je dan ziet dat ze dat systeem aanpakken en mee aan tafel schuiven met de Belgische, Franse en Spaanse Kinopolis-mensen, dan stel je vast dat het bedrijf daardoor veel meer een fa-





© Lieven Van Assche / Image Desk

“In Madrid verkopen wij blauwe popcorn. Die krijg je in België niet verkocht.”



milie geworden is. Mensen die iets op punt gesteld hebben in hun complex, dat nadien wordt toegepast in alle bioscoopcomplexen: dat is fantastisch. Zo hebben we in sommige landen gezouten popcorn, in andere gezoete popcorn en soms zelfs gekleurde popcorn. In Madrid bv. verkopen we blauwe popcorn. Die krijg je in België niet verkocht. Wij doen dat niet omdat we zelf op dat idee gekomen zijn, maar wel op aangeven van onze ploegen ter plaatse. De inzichten die daardoor groeien, stoppen nooit. Dat zorgt ervoor dat we gepassioneerd blijven voor wat we doen.

VFB Bij de tweede strategische pijler, Beste Cinema Operator, verwijst u naar het nieuwe cinema ERP-systeem. Hoe ziet u dat?

Duquenne Het grote voordeel van het cinema-ERP-systeem zit vandaag vooral in het efficiënter werken door minder administratie en efficiëntere bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd heb je een platform nodig waar je de time-to-market voor nieuwe ideeën voor de sales en marketingafdeling drastisch mee kan verkorten. Dat was bij ons intern tot nu toe een probleem. De reflex was direct: kan ons ticketing- en kassasysteem dat wel aan?

Wij proberen nu bv. elke maandag uit te maken hoeveel succes een film zal hebben. Wij programmeren een film in een zaal met een bepaalde capaciteit. Stel je nu voor dat je de ticketten begint te verkopen en pas een half uur voor de film begint de zaal kiest in functie van het aantal verkochte tickets.

Je zou ook het ticket dat je last minute koopt, duurder kunnen maken dan een ticket in voorverkoop. Die concepten bestaan nog niet bij ons. Gaan we dat morgen doen? Dat weet ik niet. Maar je hebt er wel een platform voor nodig dat dat aankan. Het is wel de toekomst, waarbij we meer maatwerk kunnen bieden op het vlak van beleving en op het vlak van content, aangepast aan elk van de doelgroepen die we detecteren.

VFB U heeft onlangs een obligatielening uitgegeven. Is dat een blijk van voorzichtigheid op financieel vlak?

Duquenne In het kader van ons voorzichtig financieel beleid hebben wij, in deze periode van historisch lage rentestand, in februari een obligatielening uitgegeven voor 96 miljoen euro. Die uitgifte hebben we gedaan, met het oog op de financiering van de geplande investeringen, vooral in Nederland, in de bouw van nieuwe complexen, de overname van de Wolff-groep en de aankoop van het gebouw in Enschede.

Op korte termijn kost ons dat geld, want we gaan die middelen voor een deel pas later investeren. Maar wij vonden het verstandig om die financiering aan de huidige marktrent te vast te leggen.



INTERVIEW 28 MEI 2015

[HTTP://CORPORATE.KINEPOLIS.COM/NL](http://CORPORATE.KINEPOLIS.COM/NL)