

'C&A te weinig herkenbaar'

Giny Boer

In haar appelgroene broekpak is Giny Boer een opvallende verschijning op het 'Fashion Centre', zoals het hoofdkwartier van C&A Europa heet. Als bestuursvoorzitter leidt ze de transformatie van C&A tot een modemerken dat in winkels en webshops de klant centraal stelt. „Dat is een cultuurverandering, want C&A was sterk inkoopgericht.”

PASCAL KUIPERS

Haar fleurige kledingkeuze komt uiteraard uit de C&A-collectie. Het illustreert hoe Boer voorop loopt in het proces waarin het 181-jarige modebedrijf zichzelf opnieuw uitvindt. „Als leider moet je de lef hebben om een organisatie naar een onbekende toekomst te leiden”, zegt ze in het Fashion Centre, een modern kantoorgebouw vlak naast de internationale luchthaven van Düsseldorf. „Dat heb ik meegekregen bij Ikea en dat doe ik sinds september 2020 ook hier bij C&A.”

Na liefst 23 jaar Ikea werkt u nu voor C&A. Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen?

„Beide zijn familiebedrijven waar langetermijndenken belangrijk is. Beide bedienen een breed publiek met betaalbare en duurzame producten. Kleding koop je veel vaker dan meubels. De machinerie achter mode draait veel sneller. Dan heb je een wendbare organisatie nodig. Ikea is heel plat, in tegenstelling tot C&A waar de organisatie gelaagd is. Dat willen we doorbreken. We praten nu over onderwerpen als een nieuwe webshop of modetrends met mensen die elk vanuit hun eigen expertise daarbij betrokken zijn. In het verleden zouden de directeuren of afdelingshoofden dit doen. Het denken in concepten heb ik ook vanuit Ikea hier geïntroduceerd. De Ikea-winkel is heel herkenbaar. Bij C&A is dat nog onvoldoende het geval. We hebben nu twee winkeltypen: de reguliere C&A-winkel in groot, middel en klein formaat, en een compacte C&A-winkel die past in een winkelstrip met allerlei kleine winkeltjes naast elkaar, of bijvoorbeeld in een hypermarkt zoals je die in Frankrijk veel hebt.”

Hoe ziet die onbekende toekomst eruit voor C&A?

„Ik ben hier begonnen in de coronaperiode met alle winkelsluitingen. Lastig, maar het stelde me in staat om goed te luisteren. Naar mijn voorganger Edward Brenninkmeijer en naar vele nieuwe collega's. C&A was een inkoopgerichte organisatie zonder eenduidig merkbeeld, met veel verschillende winkels en veel te veel van hetzelfde in de rekken. Zeker 30% van het assortiment kon eruit. Op basis van alle gesprekken heb ik 'One C&A' gepresenteerd: een herkenbare winkel qua vormgeving en inrichting. Consequent in opzet, tot en met de personeelsruimte aan toe. We zijn in september 2021 begonnen en hebben inmiddels 750 winkels in deze onmiskenbare C&A-stijl veranderd. Van de 1400 winkels in Europa hebben we er nu nog zo'n 1350 over, waarvan er vele zijn verkleind of verhuisd. We hebben ook winkels gesloten, waaronder grote locaties met vier of vijf verdiepingen. Dat willen consumenten niet meer. Van inkoopgericht is C&A nu helemaal op de klant gericht met een sterk ontwikkelde online communicatie en verkoop.”

Hoe belangrijk wordt online voor C&A?

„Na de coronaperiode dacht ik dat online de helft van de omzet zou gaan uitmaken, maar de laatste tijd denk ik daar anders over. Het aandeel online zal zo'n 35% van de omzet zijn, terwijl 65% via de winkels gaat. Mensen hebben behoefte aan winkelen en met alle winkels is dat ook goed voor ons. We weten waar we staan en gaan ons winkelbestand ook weer uitbreiden. Maar je weet nooit hoe de toekomst eruit ziet. Misschien verandert er komende winter weer van alles. Daarom moet je wendbaar zijn als organisatie.”

Gaat C&A meer in Europa inkopen?

„Je moet je afvragen hoe afhankelijk je wil zijn van China en andere landen in Azië, dus onderzoeken we de mogelijkheden van Europese leveranciers. In Mönchengladbach hebben we een fabriek waar we jaarlijks 800.000 spijkerbroeken maken, duurzaam en geautomatiseerd. Dat doen we samen met opleidingsinstituten en start-ups. Door lasertechnologie is daar 95% minder water nodig voor het kleuren en wassen van de stof. Die kennis delen we ook weer met de fabrieken in alle landen waar we inkopen.”

Hoe verleidt u creatievelingen om in Düsseldorf te komen werken? Deze stad heeft toch niet de allure van Londen, Parijs of Berlijn?

„Werken aan de transformatie van een iconisch merk als C&A is heel aantrekkelijk, merk ik in de gesprekken met mensen die bij ons werken of dat gaan doen. Zeker techneuten vinden Amsterdam of Berlijn supraaantrekkelijk, maar Düsseldorf is echt geen probleem voor ze. Dat geldt zeker voor mode-experts. Met alle vakbeurzen en de aanwezigheid van agentschappen van vele, vaak kleinere modemerken, durf ik Düsseldorf wel het Milaan of Parijs van Duitsland te noemen. De Duitsers weten dat en ook steeds meer mensen uit het Verenigd Koninkrijk, Spanje of andere landen die bij ons werken. We zoeken nog steeds mensen. Maar ja, dat geldt niet alleen voor ons.”