

# MISLUKT

# Savers

**De Engelse drogisterijformule Savers maakte in de lente van 2005 zijn opwachting op de Nederlandse markt. Moederbedrijf A.S. Watson bouwde hiertoe Kruidvat- en Trekpleisters om en opende ook nog eens nieuwe winkels. Net een jaartje verder werd de handdoek al in de ring geworpen. "Savers was een zware inschattingfout."**

DOOR: DONOVAN VAN HEUVEN



De Savers-formule heeft al jaren succes in het Verenigd Koninkrijk (VK), het is er een begrip. Drie jaar geleden zou het succesverhaal een vervolg moeten krijgen op het Europese vasteland, maar wat A.S. Watson 'vergat' is dat de omstandigheden in het thuisland niet te vergelijken zijn met die in Nederland. "Zo liggen de marges in de Britse retail flink hoger dan in Nederland", stelt marktdeskundige René Salimans. "Daarnaast kent de Engelse markt niet de concurrentie tussen drogisterij en supermarkt, zoals wij die kennen. Ook is het private label er veel belangrijker dan hier."

## Proefwinkels

Met name bestaande Trekpleisters werden omgeturnd tot Savers-vestigingen. "Eén van de eerste proefwinkels stond in Heerhugowaard", weet Salimans. "De oude rommelige Trekpleister, gelegen naast de Etos, was ineens een netjes opgeruimde Savers met schappen tot aan het plafond. Ook was er meer ruimte voor branchevreemde producten.



Het was consumenten toen net toegestaan geneesmiddelen vrij te kopen in de winkel, de zogeheten zelfselectie. Dat schap was opeens niet meer achter de vertrouwde balie. Omdat de Savers-vestigingen in Nederland nog lang niet over

alle huismerken beschikte, vond de klant ook Trekpleister en Europrofit in de schappen. Dat maakte het zeer verwarrend."

In al haar expansiedrift concentreerde A.S. Watson zich niet alleen op de introductie van Savers in

Nederland. Dat maakte dat het concern zich niet voldoende kon focussen. De omstandigheden destijds waren gerust stormachtig te noemen. Salimans: "Op dat moment speelden er meerdere zaken op de achtergrond. Zo werd ook Portegies overgenomen, met ruim dertig zaken, en de keten ICI Paris was volop in opbouw. Om de gewenste groei mogelijk te maken nam A.S. Watson panden over van een mislukte schoenenketen. Verder werden Trekpleisters omgebouwd naar winkels van Kruidvat. Daarbij kwam ook nog eens een machtsverschuiving binnen het bedrijf. Na een decennialang bewind van Dick Siebrand, kwam Jürgen Schreiber opeens aan de top, hetgeen een cultuurschok veroorzaakte. Er trad een enorme verschui-



ving op naar verzakelijking. Alles stond in het teken van winst. In die tijd werden fabrikanten ook opeens anders benaderd, met als doel de winst fors te maximaliseren. De pech die men ten slotte ook nog eens had was dat juist op dat moment de recessie toesloeg. De decennialange groei van gemiddeld meer dan zeven

*'Als er een les valt te leren uit Savers is dat je nooit te veel hooi op je vork moet nemen'*

procent bij drogisterijen viel terug naar nul procent."

In die enorme hectiek minimaliseerden de overlevingskansen van Savers. De pakweg veertig vestigingen stierven een stille dood. "De ambities waren te groot. Het was te veel van alles", zegt Salimans. "Al die verschillende ontwikkelingen tegelijk gingen ten koste van de orde en zorgvuldigheid binnen het concern. Als er een les valt te leren uit Savers is dat je nooit te veel hooi op je vork moet nemen. Een nieuw concept moet je met zorg begeleiden. Daarnaast is de ene markt de andere niet. Als retailer moet je je doelstellingen dan ook aanpassen aan een specifieke markt. Een retailformule is geen massaproduct, maar heeft alles te maken met maatwerk." ■