

# De toekomst van **NDS**

## **Visie**

Lisette  
Havermans

## **DA**

de nieuwe  
formule

## **D.I.O.**

ondernemers  
voorzichtig  
positief

## **DAFV**

ziet hoopvolle  
toekomst







"Ondernemers kijken uit naar een succesvolle DA-formule"



Lisette Havermans (NDS):

## ‘Een grassprietje groeit niet harder als je eraan trekt’

Eindelijk is er duidelijkheid: na maanden ontwikkelingen, niet geholpen door sores op het gebied van distributie, en veel onrust door verwarrende berichten (zoals over de stoelendans in de directie) is er eindelijk duidelijkheid. Nieuwe algemeen directeur Lisette Havermans legt haarfijn uit hoe de DA van de toekomst eruit gaat zien, maar ook hoe die rol geborgd wordt binnen de Mosadex-organisatie.

Lisette Havermans is nieuw in de drogisterijwereld, maar geeft de indruk in een probleem nou eens écht vooral de uitdaging te zien. Een voorbeeld: "Toen ik ad interim bij Lloyds Apotheken werkte, werd ik benaderd door toenmalig algemeen directeur Bert Bargboer: 'Weet je welke functie ik voor jou in gedachten heb? Commercieel directeur!' Maar ik zag daar geen uitdaging in: apothekers hadden het in die periode erg goed, er was geen incentive om te veranderen. Dat gebeurde pas met het transitieakkoord op het

preferentiebeleid in 2008: toen verdween er erg veel marge bij apothekers. Het was revolutionair, en leidde ertoe dat apothekers het verschil moesten gaan maken op zorg en beleving. Om daar een actieve ontwikkeling van te maken, dat vond ik leuk." Gaat dit over dat apothekers de omslag moeten maken van patiënt- naar consument-denken? "Niet echt, al zijn het wel twee verwante ontwikkelingen. Maar wie met een recept de apotheek binnenkomt, is en blijft een patiënt, want hij is doorgaans van zorg afhan-

kelijk. Terwijl mensen die bij een drogist binnenkomen met gezondheidsvragen, ervoor kiezen om daar iets aan te doen. Maar het denken in zorguitkomsten heeft in ieder geval bij zorgaanbieders al meer postgevat, en zorgaanbieders doen er meer aan."

### Speelbal?

Mosadex is een coöperatieve organisatie van en voor apothekers. Vanuit haar dochterondernemingen biedt Mosadex Groep een totaaloplossing voor de openbare apotheek. Is NDS daaraan ondergeschikt? "NDS is geen speelbal in een strategie van apothekers, het heeft voor Mosadex Groep een significante meerwaarde. Want apothekers focussen zich primair op de eerstelijnszorg. Omdat mensen steeds meer gestimuleerd worden tot zelfredzaamheid, ligt daar een

belangrijke rol voor drogisten, die apothekers niet invullen. Aan ons netwerk van 730 apothekers voegen we nu zo'n 400 drogisten toe. We hebben nu 1150 contactpunten met de eindgebruiker. NDS is dus niet ondergeschikt, maar complementair."

Streeft Mosadex Groep uiteindelijk naar combi's van apotheek/drogisterij, zoals in Amstelveen?

"Dat staat niet primair op de agenda. Maar ik begrijp dat je wilt weten of DA onder Mosadex als drogisterijketen blijft voortbestaan. We hebben een bewuste keuze gemaakt om twee drogisterijformules over te nemen, om middels een sterke drogisterijformule het aanbod aan zorgconsumenten te verbreden."

### Gezondheidsconsulenten

Wat wordt de rol van DA in de drogisterijbranche?



## “Hadden we het anders moeten doen? Dat is een legitieme vraag”



“Wij willen weg uit het midden, want dat biedt geen onderscheid. Wij zijn de echte drogisten, maar die term is door het grootwinkelbedrijf gekaapt. Wij moeten écht een andere positie innemen als de drogist-specialist in een eigentijds jasje. Dat willen wij doen met een hoog serviceniveau afgestemd op persoonlijke behoeften, als betrouwbare specialist. In de toekomst draait het bij DA vooral om gezondheid - in al zijn vormen. DA moet er zijn voor alle dagelijkse gezondheidsvragen, door te helpen bij het maken van gezonde keuzes en door kleine en grote gezondheidsprestaties te stimuleren. We willen een persoonlijk gezondheidsadvies aanbieden - in de winkel, via een consult of via een chat. Het gaat om de behoefte achter de vraag: wie een afslankproduct zoekt, wil afvallen. Dus je verkoopt geen afslankproducten, je helpt iemand om zijn doel te bereiken.”

Dat vraagt wat van het personeel...

“In onze winkels staan al fantastische medewerkers. Die gaan we profileren tot gezondheidsconsulenten, via trainingen en opleidingen van onze nieuwe DA-Academy. Voor ondernemers hebben

we eind dit jaar een online tool, de gezondheidsgids, die DA-drogisten in staat stelt op eenvoudige wijze het juiste advies rondom zelfzorggeneesmiddelen te geven. Ook daartoe is een speciale training ontwikkeld. Verder gaan we gezondheidsgerelateerde diensten aanbieden, zoals een afslankadvies, voedingsadvies of slaapadvies. Zorg kan ook een spreekuur over incontinentie zijn. En zelfs een cursus smokey eye. Want als je je mooier voelt, bouw je ook aan je weerstand!”

Hoe vertaal je die diensten naar verkoopbare producten?

“We ontwikkelen een gezondheidsabonnement: alle dagelijkse gezondheidsproducten die een consument nodig heeft als abonnement. Maar ook gezondheidbevorderende elektronica - zoals een raw food processor, een infra-roodlamp, een voetmassagebad, en zelfzorghulpmiddelen. Verder willen we consumenten belonen door gezondheidspunten te sparen. We verleggen daarmee de focus van transactie - het domweg verkopen van producten - naar attractie. Dat klinkt plat, maar stimuleert mensen tot therapietrouw en geeft hen een extra reden om terug te komen.”

### Prijssignaal

Het prijssignaal zal dus ook minder sterk worden...

“Dat prijssignaal blijft uiterst belangrijk, maar we willen daar wil minder afhankelijk van zijn. Want het leidt af van de toegevoegde-waardefunctie, en je creëert er geen klantentrouw mee. We willen de omzet uit het vechtasortiment met de helft verlagen, ten gunste van kern- en premiumproducten. Dus investeren we actief meer in diensten, adviezen en samples - bijvoorbeeld een cholesteroltest met een advies dat leidt tot herhaalbezoek om oom het effect van supplementen te meten.”

Hoe vul je dat prijssignaal dan

nog in?

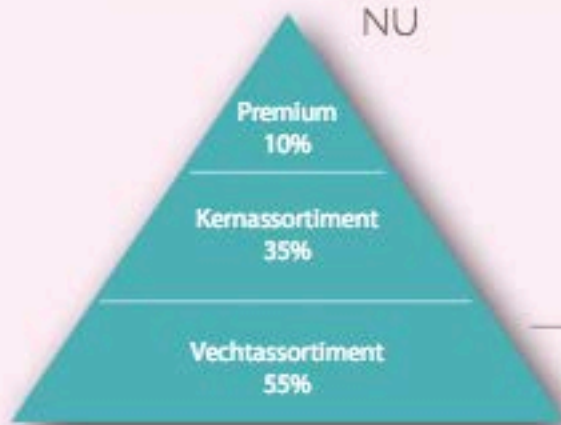
“Natuurlijk moet je met prijssignalen komen. Maar we willen geen prijsvechter zijn. Dat signaal willen we meer geven met een goed assortiment EDLP-producten. En een goed huismerk als uitstekend alternatief - zelfs onderscheidend door ook hierin premiumproducten met toegevoegde waarde te bieden. Dat huismerk, dat gaan we echt doen hoor!”

### Integratie

De integratie van de FACO-organisatie in NDS is niet van een leien dakje gegaan. Hoe kijk je terug op dat proces? “Het integreren van twee



NU



## Nieuwe focus in het assortiment van DA

2021



organisaties is altijd een moeilijke job. Maar het was wél noodzakelijk: beide retailorganisaties waren op termijn niet levensvatbaar, dus dat je die onder één dak brengt, is een rationele en strategisch juiste beslissing. Maar dan kom je op de volgende vraag: hoe? Het is duidelijk dat alleen het ineenschuiven van twee organisaties niet meteen een nieuw bedrijf oplevert. Beide formules hebben hun eigen werkwijze, conditiestelsels, bestelsystemen, vigerende contracten. Die moet je naast elkaar respecteren, je moet het ook voluit blijven ondersteunen."

Het samengaan van beide DC's is op zijn zacht gezegd niet glad verlopen. Welke lessen hebben jullie daaruit geleerd? "Er waren in de aanloopfase aannames die ongelukkig uitvielen. Zo kregen we met bestel- en intekenportalen van twee bedrijven te maken: we hebben koppelingen gebouwd om al die systemen ook voor de administratieve verwerking in de lucht te houden. Dat heeft veel ruis veroorzaakt, want sommige dingen sloten niet direct aan. En dan heb je nog de menselijke factor. Tot slot: dit alles moest gebeuren terwijl wij gewoon bleven doorleveren. Achteraf

is het altijd gemakkelijk om te bedenken wat handig was geweest."

Wanneer is de distributie op orde?

"Stap voor stap gaat het beter. We werken inmiddels met een vaste avondploeg om ook de late bestellingen te kunnen verwerken. We zijn zeker voor het nieuwe seizoen klaar, dus na de zomervakantie. Dan moet de leveringsgraad gestegen zijn van 96,2% naar 98%."

### Grassprietje

Was het niet verstandiger geweest om eerst intern alles op orde te hebben alvorens te

kiezen voor één formule?

"Hadden we het anders moeten doen? Dat is een legitieme vraag. Toen D.I.O. erbijkwam, dacht DA: nu gaan we eindelijk doorpakken. Maar toen begon de integratie pas. Waarschijnlijk hebben we ook de verwachtingen niet optimaal gemanaged. Ik heb als interim-manager geleerd dat een goede integratie anderhalf tot twee jaar duurt. Je moet duidelijk maken dat het tijd kost om twee organisaties samen te voegen. Sommige dingen kun je niet afdwingen: je kunt niet aan een grassprietje trekken en denken dat hij daar harder van gaat groeien. Dat we kiezen voor het ontwikkelen van één formule, DA, hadden we ook later kunnen communiceren, maar het is WEL een goed idee. Uit externe onderzoek blijkt dat de merknaam DA bij consumenten 't sterkst is. Begrijp ook goed dat D.I.O.-ondernemers niet verplicht zijn om DA te worden. Maar als ze ervoor kiezen, is het niet het DA waar sommige enkele jaren terug juist afscheid van namen. Sterker nog: ik denk dat veel DIO-ondernemers dichter bij onze nieuwe formule staan; voor de DA-ondernemers vergt dit ook een ontwikkeling."





## “Onze medewerkers gaan we profileren als gezondheidsconsulenten”



Krijg je dat ook terug van ondernemers?

“Wij hebben een pool van veertien DA- en D.I.O.-ondernemers bij dit proces betrokken, en die herkennen zich in de nieuwe richting. Toen we ons plan aan de ondernemers presenteerden, was men unaniem enthousiast. Maar nu de praktijk: wat betekent dit voor de ondernemer zelf en hoe gaat de organisatie dat waarmaken?” Ik zou me kunnen voorstellen dat de reactie bij D.I.O.-ondernemers anders is dan bij die van DA.

“Het wisselt. Een deel van D.I.O. vindt 't prima, een deel heeft hier niet om gevraagd. En natuurlijk hebben veel D.I.O.-ondernemers nog een contract dat doorloopt, dus die zien 't graag nog even aan. Van de DA-ondernemers is het merendeel er hartstikke blij mee, anderen hebben al het een en ander meegemaakt bij DA. Over het algemeen zien ondernemers uit naar een succesvolle DA-formule.”

### Implementatie

Oorspronkelijk zouden DA-ondernemers in januari te horen krijgen wat de concrete plannen waren. Dat verschoof naar februari, toen kwam er in maart een bijeenkomst waarin

feitelijk weinig concreets werd gemeld. Het is inmiddels juli: hoe snel gaan jullie deze plannen realiseren? En hoe voorkom je dat het weer tot grote problemen leidt?

“We gaan deze filosofie doorvertalen naar het assortiment: stapsgewijs, per categorie, in drie jaar tijd. We kiezen voor een een wat selectiever assortiment, met meer focus op betere marge en toegevoegde waarde. Vanaf Q4 introduceren we onze nieuwe huismerkproducten, zowel in het vecht-, het kern- als het premiumassortiment. De online Gezondheidsgids introduceren we dit najaar. De formule-elementen van de nieuwe DA-formule worden geleidelijk toegevoegd. Het is onze ambitie dat in 2019 alle winkels herkenbaar DA zijn, en het jaar daarna moet het bij de consument duidelijk zijn dat DA dé plek is voor een persoonlijk gezondheidsadvies. We streven er uiteindelijk naar dat de consument voor zijn dagelijkse gezondheidsvraagstukken DA zal prefereren boven de huisarts.”



### De Positieve Gezondheid van Machteld Huber

De nieuwe aanpak van DA is gebaseerd op de filosofie van Machteld Huber, die een nieuwe kijk op gezondheid formuleerde door niet de nadruk te leggen op ziek, maar gezond zijn. Haar visie staat haaks op de bestaande zorguitgangspunten, die uitgaat van een scherpe definitie van gezondheid als een fysieke topvorm. Huber gaat uit van een positieve en brede definitie: gezondheid is 'het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven'. Met haar in 2015 opgerichte Institute for Positive Health wil Huber de focus verleggen van ziekte behandelen naar gezondheid bevorderen, door niet alleen te kijken naar lichamelijke en geestelijke defecten, maar ook naar leefstijl, sociale omgeving, persoonlijke ontwikkeling en voedsel.



“Een deel maakt meteen de overstap, een deel zit liever zijn contract uit.”

**Klaas Mars,**

bestuursvoorzitter Vereniging van D.I.O. Formuledeelnemers

Klaas Mars:

## ‘D.I.O.-drogisten zijn gematigd positief’



Klaas Mars uit Urk is bestuursvoorzitter van de Vereniging van D.I.O. Formuledeelnemers. Hoe reageren hij en zijn mede-D.I.O.-ondernemers op de nieuwste plannen van NDS?

“Ik denk dat het voor de markt noodzakelijk is dat de D.I.O.- en DA-ondernemers onder één dak zijn gekomen. Maar het heeft lang geduurd voordat de Autoriteit Consument en Markt toestemming gaf. Daardoor sta je maanden stil in je ontwikkeling, bestaande problemen blijven bestaan: ook dat bevordert het enthousiasme niet. Op het moment dat we dachten dat we vaart zouden maken, ging er van alles tegenlopen, met name in de distributie. Dan komen mensen soms in een negatieve spiraal, ze raken geprikkeld, krijgen een korter lontje. En ze gaan alles, zoals leveringsproblemen door PostNL, aan NDS wijten.”

### **Straatbeeld**

“Dat er voor de formulenaam DA wordt gekozen snap ik: dat heeft bij klanten een hogere naamsbekendheid. Gelukkig heeft DA de mazzel gehad dat het faillissement in de media minder aandacht kreeg vanwege de faillissementen van V&D, Macintosh en Perry Sport. Omdat

de consument DA gewoon in het straatbeeld bleef zien, heeft dat weinig effect gehad op de consument. Toch zaten veel D.I.O.-ondernemers niet te wachten op een naamsverandering, want zij hadden bewust voor D.I.O. gekozen.”

### **Stemming**

NDS had gezegd in januari de nieuwe plannen te delen met de ondernemers, maar uiteindelijk was dat pas in mei. Ikzelf kan dat makkelijk relativeren, ook omdat ik meer en in iedere geval eerder informatie heb, maar ik snap dat veel mensen dat dwarszit. Toen de nieuwe directie binnenstapte, hebben ze gezegd: we stellen 't liever uit tot we een duidelijk verhaal hebben. Dat respecteer ik.”

“De stemming onder D.I.O.-ondernemers is, denk ik, gematigd positief.

Op de verschillende bijeenkomsten bleken de meesten toch wel enthousiast over de nieuwe formule. Want we worden sterker gepositioneerd in waar we sterk in waren:

de adviesfunctie.”

### **Geen mandaat**

“We zijn nu in overleg met NDS over het nieuwe conditiestelsel en de voorwaarden voor de transitie van D.I.O. naar DA; daar zitten nog wel wat haakjes en oogjes aan. Wij hebben echter geen mandaat van de D.I.O. ondernemers, wij sparren met NDS om een zo goed mogelijke overgangsregeling te scheppen. En dan beslist de ondernemer helemaal zelf wat hij doet. Een deel zal meteen de overstap willen maken, een deel zit liever zijn contract uit. En dat respecteert NDS. Alleen zul je, als je D.I.O. contract afloopt, toch een keus moeten maken; het is uitstel, geen afstel.”

### **Bestaansrecht**

“De toekomst is gebaseerd op hoop. Ik hoop dat we dan een sterke club hebben staan met een sterke organisatie. Misschien kunnen we over 5 jaar zeggen: we zijn van ver gekomen, maar nu is er weer bestaansrecht voor de zelfstandige drogist.”



Garry van der Heijden (l.) en  
Gerben Boogaard  
(bestuursleden DAFV)



## “De meeste ondernemers zien wel een hoopvolle toekomst”

Garry van der Heijden en Gerben Boogaard zitten samen in het bestuur van de DA Franchisevereniging (DAFV). Voor DA-ondernemers is de nieuwe formulevisie even nieuw als voor D.I.O., weten zij.

Garry is al meer dan 10 jaar DA-ondernemer in Breda, Gerben bijna 20 jaar in Amsterdam. Beiden hebben dus al heel wat bij DA meegemaakt. Zeker het faillissement kwam hard aan, zegt Boogaard: “Dat was voor de organisatie en voor elke ondernemer een drama. Je loopt er zelfs nu wel eens tegenaan. We zitten nog steeds in de herstelfase: je start door, DA en D.I.O. worden samengevoegd, waarbij je zoveel mogelijk ondernemers probeert te behouden, de dc’s gaan samen, een nieuw kantoor. Maar de klant is dat faillissement allang weer vergeten hoor.”  
“Het is jammer dat de integratie niet op rolletjes is verlopen, maar de

aantrekkingskracht om er vaart achter te zetten, is begrijpelijk”, vindt Van der Heijden: “Je hebt daar zoveel synergievoordeel van! Van de distributieproblemen heeft D.I.O. denk ik meer last gehad dan wij, omdat zij moesten overschakelen op een nieuw automatiseringssysteem.”

### Vuur

Boogaard: “Het uitstellen van de nieuwe formuleplannen heeft tot best wat onrust geleid. Maar wij vinden ook als ‘t verhaal niet af is, moet je t niet vertellen. We hebben dat als bestuur ook aan NDS duidelijk kunnen maken.”  
“Wij twee zitten natuurlijk dicht bij het vuur, dus bij ons was niet veel onrust”, vult Van der Heijden aan. “En het is

goed om te beseffen dat een organisatie niet alles tegelijk kan doen. De integratie van de distributie was op dat moment toch het belangrijkste. Maar commercie is ook een belangrijk punt, ik ben blij dat ze dat nu versneld opgepakt hebben.”

### Krenten

Boogaard: “Het is altijd de bedoeling geweest om verder te gaan onder één formulenaam. Dus de aankondiging dat NDS voor DA had gekozen, kwam niet als een verrassing. Tegen de naam DA is ook bij D.I.O.-ondernemers niet veel weerstand. Ondernemers die voor het faillissement de overstap maakten van DA naar D.I.O., deden dat vooral omdat zij het niet eens waren met de toenmalige directie en de beleidsvoering.”  
Van der Heijden: “Voor DA-ondernemers is de formule even nieuw als voor D.I.O. In feite

heeft de organisatie bij beide retailformules de krenten uit de pap gehaald. Vanuit DA hebben de ondernemers heel positief op de plannen gereageerd: er worden eindelijk keuzes gemaakt, we gaan weg uit de actiehoek, meer richting exclusiviteit en expertise. We kunnen nu weer onze eigen positie claimen - want die waren we een beetje kwijt.”

“De meeste ondernemers zijn misschien wel beetje ontevreden over het nu, maar zij zien wel een hoopvolle toekomst”, aldus Boogaard. “Ter indicatie: deze maand hebben vrijwel alle ondernemers de samenwerkingsovereenkomst bekrachtigd. Dat geeft aan dat wij er vertrouwen in hebben.”