

RAYMOND CLOOSTERMAN (RITUALS): 'ER MOETEN MEER CREATIEVE MENSEN IN DE DRIVER'S SEAT'

Tekst Karin Bosveld Beeld Lars van den Brink

CV

Raymond Cloosterman (44) studeerde bedrijfseconomie in Rotterdam en werkte twaalf jaar in diverse functies bij Unilever. Daar werd hij gevraagd om de wereld rond te reizen op zoek naar nieuwe, inspirerende ideeën, en het was ook daar dat hij home & body cosmeticamerk Rituals ontwikkelde. Vanuit een compleet andere benadering dan gangbaar: niet bij de R&D beginnen, maar bij de filosofie. Toen Unilever zich ging concentreren op de 400 belangrijkste merken, koos Cloosterman in 2000 voor het vrije ondernemerschap en ging samenwerken met studievrienden Rolf de Gier en Marcel van Groningen. Unilever bleef nog tot 2003 meerderheidsaandeelhouder van Rituals. Cloosterman is getrouwd met Colette van Eerd (Jumbo Supermarkten) en heeft vier kinderen.

Toen Raymond Cloosterman acht jaar geleden een prima job bij Unilever opgaf om – samen met twee vrienden – zijn home & bodycare-merk Rituals groot te maken, verklaarden mensen hem voor gek. Nu zit Rituals al in tien landen, en gaat uitbreiden met een kledinglijn en city spa's. Hoezo recessie?

Als we Rituals-directeur Raymond Cloosterman ontmoeten heeft hij net de Hammam-behandeling in de Rituals City Spa Almere ondergaan. En helemaal omgegooid. 'Ik test graag alles zelf', vertelt hij, 'en ik ben heel kritisch. Als we iets doen, moet het heel bijzonder zijn. Een vijfsterren spa-ervaring. Maar dan voor een driesterrenprijs.'

Afgelopen november opende Rituals boven de winkel in Almere een zogenaamde city spa. In april opende de tweede, in Knokke, en het Rituals-team wil er dit jaar in elk geval nog twee franchisers bij zoeken. 'Dan doen we genoeg ervaring op om te kunnen beslissen of we het verder moeten uitrollen of niet.'

Het idee voor de city spa deed Cloosterman op tijdens zijn buitenlandse reizen. In landen als Brazilië, Australië, de Verenigde Staten, waar het heel gewoon is om tijdens of na het shoppen even je handen te laten verzorgen, je voeten te laten masseren, of een gezichtsbehandeling te ondergaan. 'We halen wellness naar de winkelstraat', zegt Cloosterman. In Almere? 'Ja, juist in Almere. Dat is een doorsneestad. Je kunt wel in een hipper stad gaan zitten, maar dan krijg je dus geen realistisch beeld of en hoe het aanslaat. Almere is een prima teststad voor Nederland.'

Het idee van een city spa was eigenlijk zo logisch, vindt Cloosterman. 'Een half uurtje vakantie in je lunchpauze – dat idee van "een moment voor jezelf pakken" zit al opgesloten in het merk Rituals. En zakelijk is het interessant: de huur voor onze winkelpanden wordt betaald, maar boven staat er vaak een verdieping leeg.'

Maar kunnen wij calvinistische Nederlanders dat, een moment voor onszelf nemen tijdens of na het winkelen? Ons twintig minuten tot vijf kwartier overgeven aan verwennerij, op een werkdag? Cloosterman: 'Het is leuk om het in Nederland uit te proberen, want als het in Nederland werkt, kan het elders zeker. Maar we beperken ons niet tot Nederland. Rituals moet een wereldmerk worden, en zo'n spa hoort daar gewoon bij. Op termijn willen we dit concept bijvoorbeeld ook aan hotels gaan koppelen.' Aan ambities met het merk ontbreekt het Cloosterman niet, al noemt hij het zelf liever de droom die ze met zijn allen hebben: van Rituals een wereldmerk maken. 'Over tien jaar in alle luxe warenhuizen in de hele wereld liggen, en 1.000 eigen winkels.' Dat zijn er nu een kleine 100, in tien landen. De komende jaren wil Cloosterman met Rituals graag proberen door te breken in 'een groot buitenland' – de orde van grootte van Engeland, Duitsland of Frankrijk. In Engeland zijn ze bezig, er zijn nu negen Rituals-winkels in Londen. Maar de Brit naar binnen lokken valt nog niet mee. 'We zijn daar een jong, onbekend merk', zegt Cloosterman. 'In elk land beginnen we opnieuw. Onze filosofie, ons product wordt overal goed ontvangen; die basis klopt gewoon. Maar we zijn in Engeland nog geen merk. Daar zullen we weer een paar jaar hard voor moeten knokken.'

Hart veroveren

Met de autonome groei in Nederland en België – 40 procent in 2008 en naar verwachting iets soortgelijks in 2009 – zit het wel lekker. Maar ook dat ging niet vanzelf. 'We hebben er in Nederland ook zeven, acht jaar over gedaan.' Rituals had de zakelijke ambitie om een prestige-cosmeticamerk te worden, voor een toegankelijke prijs. Om die prijzen laag te kunnen houden, werd dus besloten geen geld in marketing via massamedia te steken. De consument moet het merk zelf ontdekken. 'Bij Unilever leerde ik >



hoe je met miljoenen een plek in het hoofd van de consument kunt kopen. Met Rituals heb ik geleerd hoe je een plek in het hart van de consument kunt verdienen. Dat duurt langer. Maar het voordeel is: je hebt daarna een veel sterkere binding met je klanten.'

Dat consumentenhartes veroveren doet Rituals met een stijlvolle winkelinrichting, verpakkingen die luxe uitstralen, een prijs die dan alleszins meevalt, en een product dat aangenaam verrast met zijn kwaliteit. Het basisidee van

'Het is leuk om het in Nederland uit te proberen, want als het in Nederland werkt, kan het elders zéker.'

'routines worden rituelen' komt terug in het verhaal dat bij elk product hoort. Zoals bij de make-up lijn met verpulverde edelstenen, geïntroduceerd in 2007, ontwikkeld in samenwerking met arts Mieke Roovers en Hollywood-visagist Darelle Redleaf en inmiddels een hit bij sterren als Gwyneth Paltrow, Sarah Jessica Parker en Angelina Jolie. Hollywood vond het idee zo vernieuwend dat Rituals werd uitgenodigd om bij de Grammy Awards VIP's op te maken, en het merk haalde er RTL Boulevard mee. Cloosterman: 'Wij duiken bij de productontwikkeling niet gelijk de technologie in, maar zoeken eerst naar een inspirerend verhaal. Voor de make-up kwamen we uit in China en het oude Egypte, waar al eeuwen geleden edelstenen vermalen werden als schoonheidsproduct. Cleopatra was een van de eerste vrouwen die dat gebruikte. Zo'n verhaal pakken we dan op en daar bouwen we ons product omheen. Zo heeft elk product zijn ritueel.'

Rituals wordt daarmee steeds meer een lifestyle-merk. En dat kan, legt Cloosterman uit, vanwege de merkwaarden. 'Alles is tegenwoordig wellness', zegt hij, 'maar Rituals grijpt dieper. De boodschap is: van routines rituelen maken. Daarmee sluit het merk aan bij het nieuwe bewustzijn dat wereldwijd rondwaart. Mensen zijn op zoek naar kwaliteit van leven, naar minder stress en meer rust. En dat is het hart van het merk, er zit een dimensie van spiritualiteit in.'

Minutenfabriek

Om in deze tijd een nieuw merk te bouwen van de grond af, is lef nodig, en creativiteit, en experiment. Cloosterman: 'Ik kijk om me heen: waar word ik hebberig van, waarvan denk ik: wat knap,

wat mooi, ik wou dat ik het bedacht had? Ik kijk naar wat het allerbeste is op de wereld, en daar wil ik overheen. Nog beter. Vervolgens zoek ik kritische, kundige mensen die heel goed zijn in hun vakgebied – niet per se hele bekende, maar wel mensen die ik heel goed vind. Daar gaan we mee praten, en dan bouwen. Geen bureaus inhuren, bij voorkeur alles zelf doen. Niet alleen een visie neerzetten maar ook zelf het schetsboek pakken voor de producten en winkels.'

Het woord 'leren' valt dan ook veelvuldig in het

gesprek. Zoals met de spa. 'We zijn in feite een heel nieuw bedrijf aan het bouwen. Dit is een minutenfabriek. We moeten ons bezighouden met bezettingsgraad, IT-systemen, hoe we het personeel in moeten zetten – allemaal dingen die we aan het leren zijn.'

Hetzelfde geldt voor de Home & Yoga Wear-lijn waar Rituals op kleine schaal mee experimenteert, onder meer in de winkel in Knokke. 'Past dit bij Rituals? Het is een geweldig product maar hoe verkoop je zo'n concept geloofwaardig op vierkante meter, wat zijn de trucs? De eerste weken verkochten we in Knokke haast niks, 80 euro in de week of zo. Toen ging het personeel de kleding zelf dragen en nu zetten we een paar duizend euro in de week om. Gewoon proberen.'

Dat, wil hij maar zeggen, kan in een multinational niet. 'Daar zijn consensus en schaal belangrijk. Maar grote ideeën starten nu eenmaal klein. Nieuwe zaken kun je niet meteen rondrekenen.'

Groenezeephelling

Het betekent ook, zegt Cloosterman, dat je soms op je bek gaat. Niet alles is altijd succesvol. Dat hoort erbij. 'We hebben ons assortiment de eerste jaren behoorlijk aangepast. In het begin hadden we bijvoorbeeld ook in de homecare range een concept rond holistisch wassen. Prachtig vormgegeven en op elkaar afgestemde wasmiddelen. We hebben er alle pr-records mee gebroken, maar zakelijk was het geen succes. In de praktijk koop je op de "highstreet" geen ton wasmiddel. Vijf jaar geleden hebben we dan ook afscheid genomen van die groep. Zo ook met de voedingssupplementen rond het concept "beauty from within". We waren daar te vroeg mee. Het past ook iets minder bij het idee van verwennen >



Raymond Cloosterman: 'Bij Unilever leerde ik hoe je met miljoenen een plek in het hoofd van de consument kunt kopen. Met Rituals heb ik geleerd hoe je een plek in het hart van de consument kunt verdienen.'

LESSEN VAN RITUALS

De uitdaging van Rituals was om een lifestylemerk op te bouwen zonder reclamebudget. Rituals' succes bewijst dat dat kan. Hoe?

1. Heb een duidelijke filosofie
2. Doe wat je doet met passie
3. Zorg voor retail *presence*; dat is je uithangbord
4. Ga goede partnerships aan (in het geval van Rituals bijvoorbeeld sampling via hotels en luchtvaartmaatschappijen)
5. Blijf continu innoveren
6. Wees creatief, kijk om je heen, laat je inspireren
7. Durf risico's te nemen en probeer veel uit
8. Werk samen met de besten

en genieten. En heel belangrijk: het personeel stond niet achter die groep. Die hadden van hun moeder geleerd: eet maar een banaan en een sinaasappel, dan krijg je je vitamines wel binnen.' Maar de allergrootste les, vertelt de Rituals-directeur, is dat ze te lang hebben gewacht met het uitbreiden van de eigen winkels. 'Vier jaar lang hebben we echt op de groenezeephelling gezeten, in de overlevingsmodus. Hoe konden we van een bijzonder idee nou een gezond bedrijfje maken? Wat doen we nu goed, waar moeten we mee verder? We hebben geleerd dat als je in wholesale wilt slagen zonder reclamebudget, je in moet zetten op eigen winkels. We hebben er vier jaar over gedaan om van een naar twee winkels te gaan. Terwijl we in 2008 van 65 naar 96 winkels zijn gegaan; dat was niet moeilijker of makkelijker!'

zijn. Maar nee, alles moet in staatjes passen, uit te leggen zijn en binnen een jaar renderen. Ja, als alles 100 procent zeker was, dan kon iedereen het. Er zouden meer creatieve mensen in de driver's seat moeten zitten.'

Toen Rituals begon was het economisch gestern- te ook slecht. 'De internetbubbel was net geklapt. Wij hebben altijd gebouwd en geleerd met veel dreiging om ons heen. Deze periode biedt ons juist veel kansen. Een nieuwe auto kopen, verhuizen of een nieuwe bank, dat stellen mensen uit. Maar dat compenseren ze met kleine verwennerijen. Voor een bedrag van tussen de zeven en 17 euro kun je bij Rituals hele leuke dingen kopen waardoor het leven toch een feestje blijft. En bovendien: mensen die die hele dure merken kochten, ontdekken in deze tijd dat ze voor een middenprijs bij ons dezelfde kwaliteit kunnen krijgen.'

'We zijn gewoon lekker een merk aan het bouwen en dat kan nog steeds, ook in deze tijd.'

Prestigemerik

Een andere belangrijke beslissing die in die moeilijke eerste vier jaar werd genomen, was dat Rituals alleen kon overleven als het qua productkwaliteit spraakmakend zou zijn. Het moest gaan concurreren in de wereld van prestigemerken. Cloosterman: 'We concurreren met de top van de top, maar tegen een betaalbare prijs. De allerbeste laboratoria, beroemde parfumeurs. Dat zijn we in onze verpakking ook meer gaan benadrukken, die straalt nog meer luxe uit.' Naast de eigen winkels ligt Rituals bij warenhuizen als de Bijenkorf, inderdaad tussen de Chanel en de Estée Lauder. Cloosterman krijgt er een enorme kick van. Maar is hij nooit bang dat de economische neergang ook Rituals, met zijn gedurfde investeringen en experimenten, zal treffen? Het is tenslotte toch een luxemerik. 'Op de eerste plaats word ik gek van het complex dat we elkaar aan proberen te praten', zegt Cloosterman. 'Wat ik bij grote bedrijven zie, die alleen maar optimaliseren wat ze gisteren deden, alleen maar met kosten en efficiency bezig zijn en de ene na de andere reorganisatie doorvoeren: dat vind ik armoede. Wij zijn gewoon lekker een merk aan het bouwen en dat kan nog steeds, ook in deze tijd. Alleen moet je andere manieren bedenken. Daarvoor zijn marketeers nodig die durven dromen, die visie hebben, die moedig

En er zit nog een voordeel aan economisch laag- tij: 'Er komen nu locaties beschikbaar die we eerst niet konden krijgen.' Rituals gaat dus verder groeien, weer of geen weer. 'In 2009 willen we 30 nieuwe winkels openen. Waarom niet? We hebben door meer stormen gevaren. Deze waait ook wel weer over.'