



MUJI heeft wat Hema, IKEA en Uniqlo ook hebben. Deze vier internationale ketens hebben de sympathie van de consument gewonnen met betaalbare kwaliteit en een onderscheidende identiteit. De producten kenmerken zich door hun bijzondere eenvoud. Maar MUJI gaat veel verder op het gebied van design en kwaliteit en met zijn intrinsieke filosofie over duurzaamheid en het bestrijden van consumptisme. Eindelijk komt het Japanse merk ook naar Nederland. Dat belooft de nieuwe topman in een exclusief interview.



Satoru Matsuzaki



Masaaki Kanai

Ik ga binnenkort naar Nederland', stelde Satoru Matsuzaki, de nieuwe representatieve president (bestuursvoorzitter) van Ryohin Keikaku. Hij volgt Masaaki Kanai op die CEO blijft van de multinational. Kanai vult aan: 'We hopen snel in jullie land een vestiging te kunnen openen.' Deze belofte viel in goede aarde bij de 39 Nederlandse professionals uit het winkelvastgoed die in april deelnamen aan een vierdaagse studiereis in Tokio van SSM Retailplatform.

'MUJI is zijn internationale expansie aan het versnellen, en het streven is om in 2020 een wereldspeler te zijn', aldus Masaaki Kanai die tot 20 mei 2015 bestuursvoorzitter was. 'We zoeken verdere groei buiten Japan. In Europa willen we het aantal outlets in 2017 met tien hebben uitgebreid. Maar we blijven een middelgrote onderneming en willen alleen groeien door de behoefte om een connectie te maken met die consumenten die gevoelig zijn voor onze filosofie. Bij MUJI denken we dat de consument af moet stappen van het consumptie-denken: "Ik wil dit hebben". Het moet veranderen naar een consument die minder egoïstisch is en zegt: 'dit is goed genoeg, dit volstaat.' Dat verklaart de simpele vormgeving van de Muji-producten; praktisch zonder fratsen.

Commercieel succes

Het Japanse lifestyle warenhuisconcept is qua uitgesproken identiteit enigszins te vergelijken met een HEMA, maar het wint het net als IKEA met afstand op het gebied van design, uitstraling en merklading. En bedrijfsresultaat. De cijfers over het fiscale jaar 2015 (het boekjaar loopt van 1 maart 2014 tot en met 28 februari 2015, red.) zijn voor het derde achtereenvolgende jaar verbeterd met een stijging van het rendement van het eigen vermogen van 15 procent en een winst op de netto omzet van meer dan 10 procent. De verwachting is dat in 2016 de winst met 14 procent zal stijgen naar €248 miljoen. Dertig procent van de totale bruto omzet van €1,2 miljard komt van buiten Japan.

MUJI is meer dan dertig jaar geleden begonnen met het verkopen van negen huishoudelijke en 31 foodproducten. Nu is het een paraplu-merk geworden voor allerhande activiteiten, waaronder het recyclen van kleding, het renoveren van huizen en het exploiteren van kampeerterrains. Branchevreemd wellicht, maar niet bedrijfsvreemd. Al deze activiteiten passen perfect in de corporate filosofie waarbij het gaat om lifestyle en zorg voor de natuur.

Kanai: 'Neem onze renovatieactiviteiten. Een gemiddeld huis in Japan verliest in 25 jaar haar totale waarde en wordt dan gesloopt. Door te renoveren maken we mensen attent op de verspilling. Dat geldt ook voor het recyclen van oude kleding. We streven ernaar om de lifestyle van mensen te verbeteren, om het bewustzijn te vergroten wat ze doen en wat ze kopen.' Daarbij speelt vormgeving ook een grote rol. 'Mooie vormgeving draagt bij tot het welbevinden van mensen', doceert Kanai.

Culturele waarde

Binnen MUJI speelt de creatieve component een cruciale rol, stelt Kanai. 'Een van de belangrijkste vernieuwers binnen het bedrijf was grafisch ontwerper Ikko Tanaka. Hij bracht de beste ontwerpers samen in de adviesraad die de raad van bestuur adviseert. Culturele waarde is in onze ogen enorm belangrijk. Kijk om je heen, door globalisatie begint alles op elkaar te lijken: er is sprake van uniformiteit. Overal dezelfde kantoorgebouwen, de Masai in Kenia kijken op hun iPhone hoe het met de oogst staat. Maar mensen willen zich onderscheiden, culturen zijn divers. Daarom is deze uniformiteit geen lang leven beschoren.'

In de strijd tegen de uniformiteit speurt het bedrijf naar bestaande, soms vergeten, culturele waarden. In China gingen medewerkers drie jaar lang op zoek naar alledaagse gebruiksvoor-

MUJI (afkorting van het Japanse begrip Mujirushi Ryohin – Geen-merk kwaliteit goederen) begon in 1980 als onderdeel van een supermarktketen en bood goedkope kwaliteitsproducten met de slogan 'Lager geprijsd met een reden'. Bekend voorbeeld van een MUJI-product is de U-vormige spaghetti dat het restafval is dat ontstaat wanneer de rechte spaghetti wordt gesneden. CEO Masaaki Kanai: 'MUJI werd opgericht als een antithese naar de gewoonten van de consumentensamenleving op dat moment.' De eerste MUJI-winkel opende in 1983. In 1989 werd Ryohin Keikaku de fabrikant en de detaillist voor alle MUJI-producten. In 1991 opende MUJI haar eerste internationale winkel in Londen. In 1998 kreeg Ryohin Keikaku een notering aan de Tokyo Stock Exchange. MUJI heeft meer dan 300 winkels in 25 landen, waarvan 63 in Europa. De Europese vestigingen van MUJI variëren in grootte van 700 m2 voor de flagshipstores, van 250 m2 tot zo'n 520 m2 voor de gewone MUJI stores. De Muji To Go, de kleine outlets met een beperkt assortiment gericht op reizigers die te vinden zijn op stations en vliegvelden, hebben een oppervlak van 50 m2. De nieuwe bestuursvoorzitter, Satoru Matsuzaki, die sinds zijn komst naar het bedrijf in 2005 zich heeft ontfemd over de internationale expansie, wil vaart maken.

werpen, verzamelden deze en stelden ze tentoon in China met de boodschap dat Chinezen trots op hun cultuur moeten zijn. 'Chinezen willen Westerse merken, Westers eten, maar wij wilden ze de schoonheid van hun eigen land laten zien.' Sommige van deze herontdekte producten neemt MUJI onder de vlag 'FOUND MUJI' in het eigen assortiment op.

Maatschappelijk ondernemen is voor MUJI onderdeel van het bestaansrecht. Het bedrijf ontving het internationaal belangrijke keurmerk 'Business Call to Action' vanwege haar inspanningen om meer producten lokaal door vrouwen in onderontwikkelde gebieden te laten produ-



Bij MUJI denken we dat de consument af moet stappen van het consumptie-denken

ceren. Het bedrijf promoot milieuvriendelijke productiemethoden. In 2012 werd in Cambodja een productiefaciliteit opgezet waar op milieuvriendelijke wijze kleding wordt geleverd en waar nu 300 mensen uit de omgeving werken. MUJI geeft seminars in Cambodja, Kenia en Kirgizië om de kennis en efficiëntie bij de lokale producenten te vergroten. Maar ook in Japan ligt het accent op de zorg voor natuur en milieu. Kanai: 'Op twee uur rijden van Tokio wilde een jong stel boeren helpen. Boeren hebben het moeilijk want hun zoons en dochters voelen niets voor het vak en trekken naar de stad. Er is dus geen opvolging. Wij hebben via onze site mensen opgeroepen om te komen helpen. Mensen kwamen en betaalden zelf een bedrag om te mogen helpen!'

Dat MUJI een bijzonder retailconcept is, mag duidelijk zijn. Het succes is terug te voeren op de bedrijfscultuur, die de CEO omschrijft: 'Wanneer een voetbalteam een eigen goal maakt juicht de tegenstander, maar wanneer een marathonrenner valt juicht niemand. We zijn een onderneming waar mensen niet tegen maar met elkaar concurreren.'