

Drie retaildilemma's in 2015

12-03-2015 11:14

Door Pascal Kuipers

Bron: RetailTrends 2

De omzet per vierkante meter daalt, terwijl alle kosten doorstijgen. Dat is het allergrootste dilemma voor retailers, vinden Jaap Lagerweij, Leendert van Aken en Ron Cijs van adviesbureau Gwynt. Alleen een heldere positionering en een bijbehorend verdienmodel bieden volgens hen een uitweg. De consultants wijzen op de top drie dilemma's waarvoor retailers anno 2015 een oplossing moeten zien te vinden.

De usp van personeel

Voor veel retailers betekent personeel een kostenpost. Volgens Gwynt is deze benadering fnuikend, wil je de cultuur en de organisatie omvormen om uit het dilemma van afnemende opbrengsten en omzetdruk te ontsnappen. "De cultuur moet om de medewerkers draaien, anders krijg je ze niet mee in zo'n veranderingsproces", zegt Cijs, die Jumbo als best practise ziet. "De manier waarop zij teams trainen is goed. Ten tijde van de integratie van Super de Boer organiseerde Jumbo bijeenkomsten voor het SdB-personeel waarbij ook iemand vanuit de Jumbo-directie aanwezig was. Dat begon steevast met het Jumbo-dansje waarin je het breedste assortiment, de beste service en de laagste prijzen uitbeeldt. Zo'n dertig procent van het SdB-personeel zag dat niet zitten. Zo heb je al een eerste selectie. Als je dan gemotiveerde mensen goed traint, dan krijg je medewerkers die het verschil maken."

De vastgoedgevangen

Als een retailer teveel vierkante meters heeft, neemt het probleem van de dalende omzet per vierkante meter navenant toe. "Dat is de vastgoedgevangen", zegt Cijs, die onlangs als business principal retail tot Gwynt is toegetreden. "Van die meters kom je niet zomaar af, als je panden in eigendom hebt, of aan langlopende huurovereenkomsten vastzit. Nu meer omzet naar online gaat, zouden veel retailers afscheid moeten nemen van een aanzienlijk aantal vloermeters."

Dat werkt alleen als je formule onderscheidend is, stellen de Gwynt-adviseurs. De Bijenkorf, dat qua positionering van premium naar prestige gaat, is een goed voorbeeld van een formule die zo de winkels exclusief en aantrekkelijk houdt. "Ook het proces is belangrijk", benadrukt Lagerweij, die sinds enkele jaren als associate partner aan Gwynt is verbonden. "Het gaat hier eigenlijk om de omloopsnelheid van de voorraad per vierkante meter. Zara heeft een positionering in het midden van de markt, maar slaagt erin om telkens een nieuwe collectie in beperkte oplage in de winkels te brengen. Als je dat kunt, dan heb je een sterke troef in handen die de winkels relevant houdt voor de klant."

Omnichannel

Retailers die ondoordacht online actief worden om de dalende omzet van hun fysieke winkels te compenseren, lopen het risico om aan twee kanten geld te verliezen. Online opgemerkt worden gaat verder dan een webshop die aan de eisen van search engine optimization voldoet. "Nichespelers hoeven niet ieder opnieuw het wiel uit te vinden, maar kunnen zich beter aansluiten bij portals waar allerlei kleine webshops samen een aantrekkelijk aanbod bieden", zegt Cijs. "Een goed voorbeeld is Flavourites. Dit dilemma speelt ook voor een grote retailer als Blokker. Ze hebben het spaarsysteem van Douwe Egberts overgenomen. Dat biedt exclusiviteit en is dus onderscheidend. De Bijenkorf kiest juist voor het reduceren van winkelmeters en een online operatie op basis van een prestige-positionering."

"Daar gaat het meer om margebehoud dan om groei", stelt Van Aken. "Kies je voor groei of voor marge is een dilemma dat zeker voor retailers geldt die zich omnichannel willen manifesteren." "Daarvoor is ook weer een

onderscheidende positionering een randvoorwaarde”, voegt Lagerweij toe. “Bij steeds scherpere prijsconcurrentie heb je volumegroei nodig om je marge overeind te houden.”

Een uitgebreide versie van dit artikel verscheen vorige maand in RetailTrends. Daarin bespraken de drie adviseur ook het boomerangeffect bij omnichannel en het belang van operationele processen voor cultuur en personeel. Klik [hier](#) voor meer informatie over een abonnement op RetailTrends.