Crocs' derde gooi naar groei

04-08-2015 10:02

In januari dit jaar wordt Gregg Ribatt aangesteld als ceo van Crocs. Zijn doel is om de sandalen-met-gaten-clog weer terug op de kaart te brengen én te houden. Hij jaagt zijn visie na door het sluiten van verlieslatende winkels, het aanscherpen van de productie en de focus op het verbeteren van de retaildistributie. In zijn korte aanstelling maakt hij volgens analisten al veel waar. Forbes had een interview met de ceo.

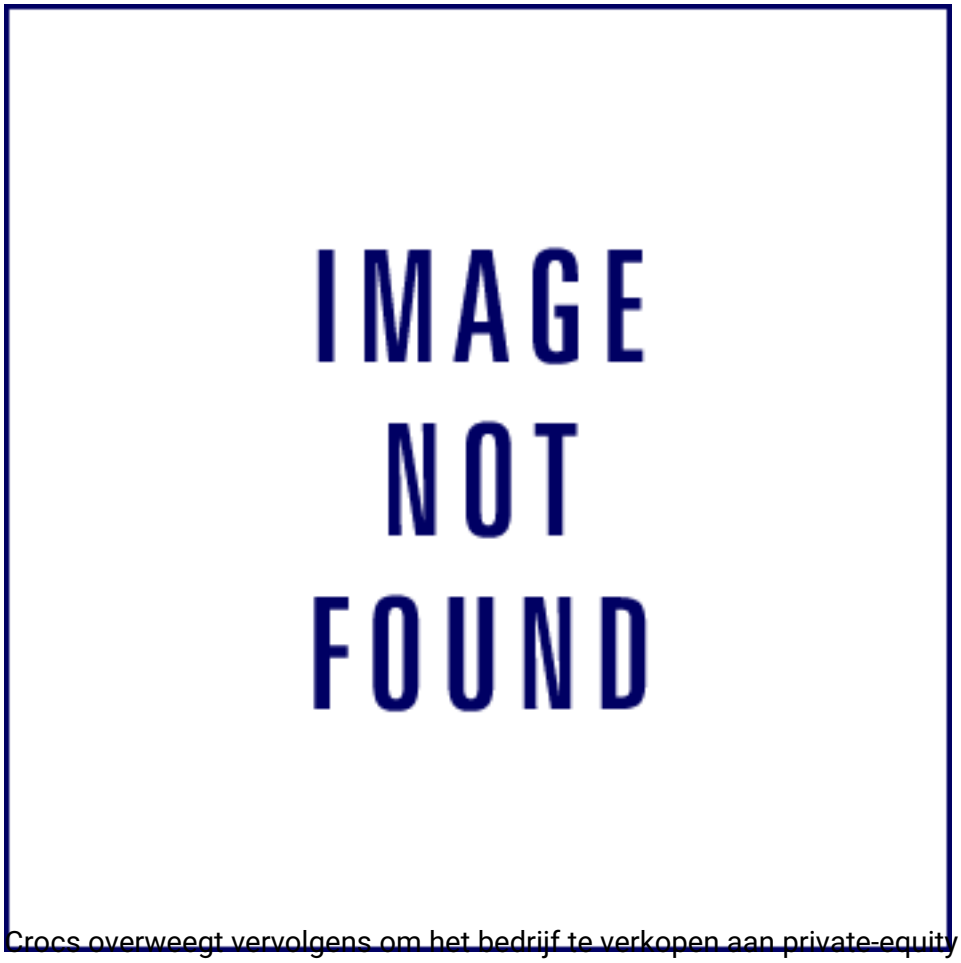
In juni is Crocs weer even in het nieuws: 'trendsetter' prins George draagt helderblauwe clogs tijdens een fotomoment met moeder Kate. Direct schieten de verkoopcijfers omhoog. Met maar liefst 1500 procent, laat Amazon weten. Een moment waar ieder modemerk van droomt. En als een merk het kan gebruiken, is het Crocs wel.

Het plastic-schoenenmerk maakt in de jaren na 2000 een flinke groei door. Van 1,2 miljoen dollar omzet in 2003 tot bijna 850 miljoen vier jaar later. Onder leiding van Ron Snyder beleeft de onderneming hoogtij-jaren. In 2006 gaat het merk de beurs op en verdient het meer dan Nike en Reebok in die tijd. Snyder trekt nieuwe merken aan en breidt de collectie uit van 25 naar 250 modellen. Maar het ontbreekt de leiders binnen het bedrijf aan ervaring in de schoenenbranche. Belangrijke waarden binnen de fashion- en schoenenindustrie, zoals de juiste stijlen op tijd leveren, worden niet nageleefd. De onderneming krijgt het niet voor elkaar: van slechte orderverwerking tot het ontwerpen van vreemde schoenen waar niemand op zit te wachten. Retailers zien na een jaar van slechte leveringen de bui al hangen en kopen de plastic schoenen niet meer in. In 2008 zakt de verkoop met vijftien procent tot 722 miljoen. Een verlies van 185 miljoen dollar.

Crocs fashion

John Duerden redt Crocs van zijn eerste ondergang. In een jaar tijd stabiliseert hij het bedrijf door consolidatie van de magazijnen, het verkleinen van de inventaris en door een boost te geven aan de retail- en internetverkoop.

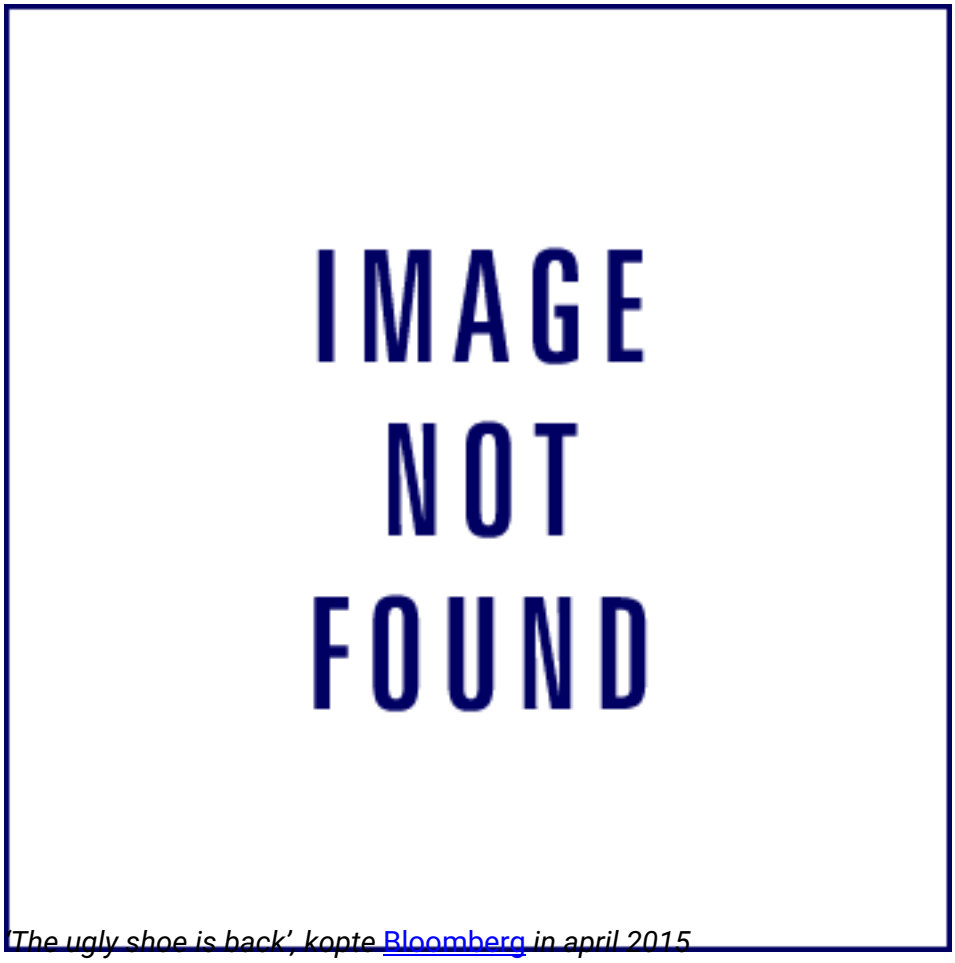
Maar alsof er een vloek heerst over de plastic gezondheidssandaal, wil zijn opvolger John McCarvel weg van de clog en meer fashion maken. Hij opent winkels en brengt high-end en fashion leren schoenen, laarzen met bont en ballerina's met luipaardprint in de collectie. Hoewel de verkopen omhoog schieten (voor het eerst boven de miljard in 2012), maakt het bedrijf nog steeds 4,9 miljoen dollar verlies in 2014. Crocs is te veel boven zichzelf uit gestegen.



Crocs overweegt vervolgens om het bedrijf te verkopen aan private-equity maatschappijen. De eerste gaten worden gedicht door een investering van Blackstone. De partij pompt in 2014 tweehonderd miljoen dollar in het bedrijf, en ontvangt daarvoor dertien procent van de aandelen en twee stoelen aan de board-tafel. Met het geld kan Crocs Amerikaanse winkels sluiten, de weg naar Azië betreden en investeren in nieuwe producten. En, zegt interim-ceo Andrew Rees: "Fewer styles, stores, and employees, but way more clogs."

De keten lanceert dit jaar een marketingcampagne om de clog een boost te geven. Met de ‘Find your fun’-reclame wil de huidige ceo Ribatt de consument eraan herinneren dat de fundamenten van Crocs staan op felle kleuren, vrolijkheid en comfort. Crocs wil voorkomen dat de clog opnieuw een trenditem wordt. Ribatt: “Onze focus is om een geweldig merk te creëren. Dit doen we door dag in dag uit met de consument in contact te blijven, niet door het creëren van een rage.”

Sinds zijn ceo-aanstelling in januari voert Ribatt niet alleen veranderingen door. Ook een beter team moet de kar gaan trekken. Hij haalt de mensen met ervaring binnen: managers van Reebok, Sperry Top-Sider, Tommy Hilfiger en Nike. Ook snijdt hij in de drie regionale marketingkantoren en brengt deze onder in één global office.



'The ugly shoe is back', kopte Bloomberg in april 2015

In het vierde kwartaal van 2015 presenteert Crocs nieuwe stijlen, gericht op het cruise-seizoen. Een weg die het merk - dat toch al vele uitstapjes maakte - niet eerder insloeg. Voor het voorjaar van 2016 brengt Crocs het aantal producten in de collectie met de helft terug. En ja, we blijven bij onze core business, kondigt Ribatt aan. De schappen worden gevuld met de plastic clogs en aantrekkelijkere slippers en sandalen.

In omzetcijfers heeft de nieuwe ceo nog veel waar te maken. De kwartaalcijfers dalen nog steeds (momenteel met acht tot tien procent) en de aandelen zijn tussen de veertien en zestien dollar waard. Ter vergelijking: in 2008 was hetzelfde aandeel 75 dollar waard.

Maar Ribatt is optimistisch: “Als Crocs producten blijft maken in de juiste stijl, met de juiste prijs en tijdig levert, zal het goed blijven presteren.” Driemaal is scheepsrecht, toch?