

Zeven tips om wél te slagen in opkomende markten

31-08-2015 06:12

Supermarkten, en dan vooral de hypermarkten, waren voorbestemd om de wereld te veroveren. Multinationals als Ahold, Carrefour, Lidl, Tesco en Walmart zouden met hun â€˜moderne winkelsâ€™ het onontgonnen terrein in China en India onveilig maken. In deze en andere opkomende markten gingen traditionele familiebedrijfjes snel plaatsmaken voor gloednieuwe winkels, met een enorm assortiment, brede gangen en felle lichten.

Twintig jaar later komt McKinsey & Company tot de conclusie dat het net even anders gelopen is. Het lukt de multinationals maar niet om met hun winkels in opkomende markten echt winstgevend te worden. Het adviesbureau kijkt de koe in de kont en ziet dat de gevestigde landen enkele dingen gemeen hebben: een goed weggennetwerk, veel auto-eigenaren, een grote middenklasse en relatief veel huishoudens uit voorsteden of het platteland die genoeg ruimte hebben om veel boodschappen in te slaan. Eigenlijk alles wat in opkomende markten ontbreekt.

In delen van de wereld waar de marktstructuur nog vorm moet krijgen, moeten retailers een op maat gemaakte strategie hebben. Uit gesprekken met ruim twintig lokale retail- en consumentenexperts en eigen onderzoek komt McKinsey tot zeven strategische pijlers die leiden tot succes in opkomende markten.

1. Geef nabijheid voorrang

Stedelijke consumenten met een beperkt budget en klein huis hebben een voorkeur om vaker kleine hoeveelheden te kopen, zowel om meteen te consumeren als om op te slaan. Waar de winkelruimte beperkt is bieden gemaksformules een beter vooruitzicht op economisch rendement. Moderne retailers kunnen daarvoor een beroep doen op de kleine stadswinkels die ze in ontwikkelde markten al hebben geïntroduceerd, zoals AH to go en Tesco Express. In India lopen de verkopen via zulke kleine gemakswinkels jaarlijks met 25 procent op. De opkomst van deze winkels, in India bekend als mini-marts, heeft er zelfs geleid tot krimp van het aantal supermarkten en hypermarkten.

2. Houd de prijzen laag, en zorg dat consumenten dat weten

De verwachting was dat consumenten in opkomende markten eerst gingen winkelen bij discounters en dan vervolgens op zouden klimmen naar reguliere supermarkten. Daar blijkt echter niets van waar. In Turkije vormen discounters zelfs het hardst groeiende kanaal, dankzij succes van lokale bedrijven als A101, BIM en âžok. Eigenlijk niet eens zo verrassend, gezien de status die discounters hebben in â â n van â€™s werelds rijkste retailmarkten: Duitsland.

Maar niet alleen discountformules kunnen concurreren op prijs. Ze moeten alleen harder vechten om de aandacht van consumenten. Zo zijn hypermarkten in Indonesië vaak goedkoper dan de traditionele â€˜warungsâ€™, maar hebben ze die boodschap nog onvoldoende kunnen verspreiden. In Peru zijn kleine supermarkten en marktkramen goed voor tachtig procent van de boodschappenomzet, terwijl modernere retailers ondanks hun lagere prijzen een veel duurder imago hebben.



3. Verlies productiviteit niet uit het oog

In markten waar de arbeidskosten laag liggen kan het moeilijk zijn om te blijven focussen op productiviteit. Maar de lonen in opkomende landen nemen snel toe en slechte gewoonten zijn moeilijk af te leren. BIM geeft volgens McKinsey het goede voorbeeld met een “paddenstoelexpansie”: de Turkse keten opent veel winkels in specifieke wijken van een stad, waarbij formats worden gebruikt die weinig investeringen vergen. De hoge dichtheid van de leveringen zorgen ervoor dat ze de logistiek puzzel van kleine formats kunnen oplossen, waar andere grote spelers er juist over struikelen.

4. Betrek lokale producenten

Een probleem dat zelden wordt besproken bij de uitbreiding in opkomende markten is het feit dat gevestigde fabrikanten eigenlijk geen zaken willen doen met nieuwe retailers. Zij hanteren namelijk hoge marges bij het leveren aan kleine winkeliers, die weinig poten hebben om op te staan. Om de grote fabrikanten het hof te maken moeten retailers creatief zijn. Zo kunnen ze erop wijzen dat deze merkfabrikanten toch vooral hen moeten steunen, en niet de discounters. Consumenten in markten waar discounters de dienst uitmaken zullen namelijk massaal afscheid nemen van merkproducten om op huismerken over te gaan.

5. Informeer beleidsmakers over de voordelen van moderne handel

Overheidsbemoeienis kan een cruciale rol spelen in hoe, en hoe snel, moderne handel zich ontwikkelt. In China zijn provincies en gemeenten sterk verantwoordelijk voor het creëren van de noodzakelijke infrastructuur voor moderne retailers. Zowel de duizenden kilometers aan nieuwe wegen als degelijke stadsplanning en bestemmingsplannen hebben ervoor gezorgd dat het land zich buitengewoon snel heeft ontwikkeld. Moderne spelers doen er goed aan om beleidsmakers te wijzen op de voordelen van moderne handel. Zo kunnen ze hen vertellen dat moderne retailers, beter dan traditionele spelers, veilig en goedkoop toegang bieden tot voedsel en huishoudelijke apparatuur van goede kwaliteit.

6. Overweeg samen te werken met de traditionele handel

Een groeistrategie voor moderne retailers behelst een samenwerking met traditionele verkopers, in plaats van hen te beconcurreren. Dat heeft zo zijn voordelen: het stelt retailers in staat het netwerk en de persoonlijke service van deze verkopers uit te buiten, zonder al te grote investering. Eurocash laat in Polen zien hoe dat kan door niet alleen eigen cash & carry-winkels te openen en als groothandel op te treden, maar ook door te franchisen met de gemaksformule abc en Delikatesy Centrum. Daardoor is Eurocash zowel snel als winstgevend gegroeid.



7. Ga stad voor stad aan de slag

Als in een markt nog amper sprake is van moderne handel zijn landsgrenzen niet bepaald behulpzaam in het verkennen en uitzetten van een winkelnetwerk. Retailers moeten zich daarom concentreren op schaalgrootte in steden of stadsclusters. Zo hebben sommige partijen in China zich eerst geconcentreerd op Shanghai of Shenyang, voordat ze nationaal gingen uitbreiden. Een 'big bang' is ook in India minder effectief dan een expansie via individuele steden en staten.

Geen enkele retailer heeft een garantie op succes in opkomende markten. McKinsey & Company weet uit onderzoek dat de mate van succes niet alleen afhankelijk is van retailers zelf, maar ook van overheden, fabrikanten, groothandelaren en andere spelers in het lokale ecosysteem. Internationale retailers moeten daarom vooral een expert worden op het gebied van lokaal maatwerk. Daarnaast spelen ook zaken als marketing, merchandising en supplychainmanagement een belangrijke rol. Alleen de retailers die in al deze gebieden lokaal kunnen excelleren hebben het in zich om de wereld te veroveren.