

Worstelende winkelier: stop, voor het te laat is

16-07-2018 12:17



Door Henk Hofstede
Sector banker retail bij ABN Amro

Het gaat goed in de retail. Het consumentenvertrouwen was sinds 2001 nog niet zo groot en klanten kopen niet alleen meer, ze durven ook grotere aankopen te doen. Helaas profiteren niet alle retailers mee. Hoe pijnlijk ook, sommigen doen er goed aan zich de vraag te stellen: heb ik nog bestaansrecht, of is het misschien tijd om te stoppen? Eigen vermogen blijven inzetten of extra vreemd vermogen aantrekken is namelijk niet altijd de oplossing. Ik leg uit waarom niet.

Meer groei clicks dan bricks

Voor 2018-2019 verwacht ABN AMRO 2,3 procent volumegroei in de retail. Maar lang niet alle ondernemers profiteren hiervan mee. Met 22,1 procent (bron: CBS tot en met april 2018) groeit de online omzet namelijk veel sneller dan het fysieke kanaal. Dit verklaart waarom veel ondernemers die ik de afgelopen maanden sprak niet meedelen in de jubelstemming. De dalende omzetten in hun fysieke winkels geven weinig aanleiding tot juichverhalen. En hun online strategie – als ze die al hebben – betaalt zich nog niet uit. Sterker: vaak is deze verlieslatend, onder andere door hoge distributiekosten en gebrek aan schaalgrootte.

Exclusief retailfeestje: wie groot is mag mee doen

Dat niet iedereen mee kan doen aan het grote retailfeest, verbaast me niet. De consument van na de crisis is

kritischer, veeleisender en ongeduldiger. De voordeligste prijs, beste kwaliteit, snelste service en mooiste beleving: hij wil het allemaal, en tegelijkertijd. Grote onlinespelers met een breed aanbod, zoals Zalando, bol.com, Wehkamp en Coolblue pakken grote delen van de online groei. Daarnaast domineren verticale reuzen als Zara, H&M, Nike en Adidas de hele keten. Doordat ze zelf ontwerpen, produceren en verkopen, kunnen ze makkelijker inspelen op de grillige eisen en snel veranderende wensen van de klant. Naast hun sterke online positie, zie je deze spelers ook veel in het straatbeeld. Ze kapen dus op twee fronten steeds meer omzet weg bij de traditionele retailer: online en fysiek. Hun marktimpact is enorm. En dan hebben we het nog niet eens over de aanstaande toetreding van Amazon en Alibaba tot de Nederlandse markt. Of een andere ontwikkeling die nog een vlucht moet nemen: iets bestellen via facebook of *voice activated shopping* – ofwel: winkelen met je stem via een apparaat als Amazon Echo of Google Home.

Opeenvolgende loyaliteit: trouw duurt één aankoop lang

Het is duidelijk: de concurrentie wordt heftiger, grote spelers proberen de markt naar zich toe te trekken en marges staan onder druk. Kleinere ondernemers houden alleen stand als ze zich echt onderscheiden en klanten aan zich weten te binden. En dat is ontzettend moeilijk. Ondanks alle verhalen die ik van winkeliers hoor over hun (online) service, assortiment, prijsbeleid, winkel en locatie, blijken veel klanten loyaal tot aan de voordeur. De volgende keer gaan ze opnieuw voor de beste deal, en die is overal te vinden: zowel fysiek als online.

Dweilen met de geldkraan open

Als je alles hebt geprobeerd, links en rechts wordt ingehaald en al jarenlang zowel je omzetten als bijbehorende marges ziet dalen, dan is het misschien tijd om als retailer je verlies te nemen voordat je buffers helemaal op zijn. Een extra bankkrediet is geen oplossing als je businessmodel zich niet aan laat passen aan een structureel veranderde markt. Er heerst een nieuwe werkelijkheid: de klant zit aan het (online) stuur, hij bepaalt zelf waar hij zijn producten aanschafft.

Gewetensvragen

Het klantgedrag is dus fundamenteel veranderd. Daar kun je in mee, maar veel retailers houden dit tempo niet bij. Weer een intensievere samenwerking met je leveranciers, weer een promotieplan met de winkeliersvereniging, weer nieuwe winkelacties, nog beter personeel, een nog geliktere webshop, een nog gedurfdere social mediastrategie. Er zijn grenzen aan wat werkt, en er moet wel potentie zijn. Sommige retailers hebben nog ruimte om zich aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid, maar voor een aantal wordt dat lastig. Vergeet daarbij niet dat succes begint met jouw energie als ondernemer. Peil je dat energieniveau van tijd tot tijd, dan is de vraag mogelijk gerechtvaardigd: hoe lang hou ik dit nog vol, en wil ik dit nog wel?

Kritisch klokkijken

Herken je je als ondernemer in deze situatie? Dan doe je er volgens mij goed aan om te overwegen of stoppen niet de beste keuze is. Wacht je te lang, dan blijft er uiteindelijk geen vermogen over. Stoppen vergt sowieso moed, zeker als je winkel al generaties in de familie is. Maar tijdig stoppen is een kunst. Praat er eens over met je brancheorganisatie, accountant, fiscalist, makelaar en bank. Wat zijn de mogelijkheden om goed te kunnen stoppen? Wacht niet tot 5 voor 12, om te constateren dat je vermogen, waar je jarenlang voor heeft gewerkt, is verdampt.

Henk Hofstede