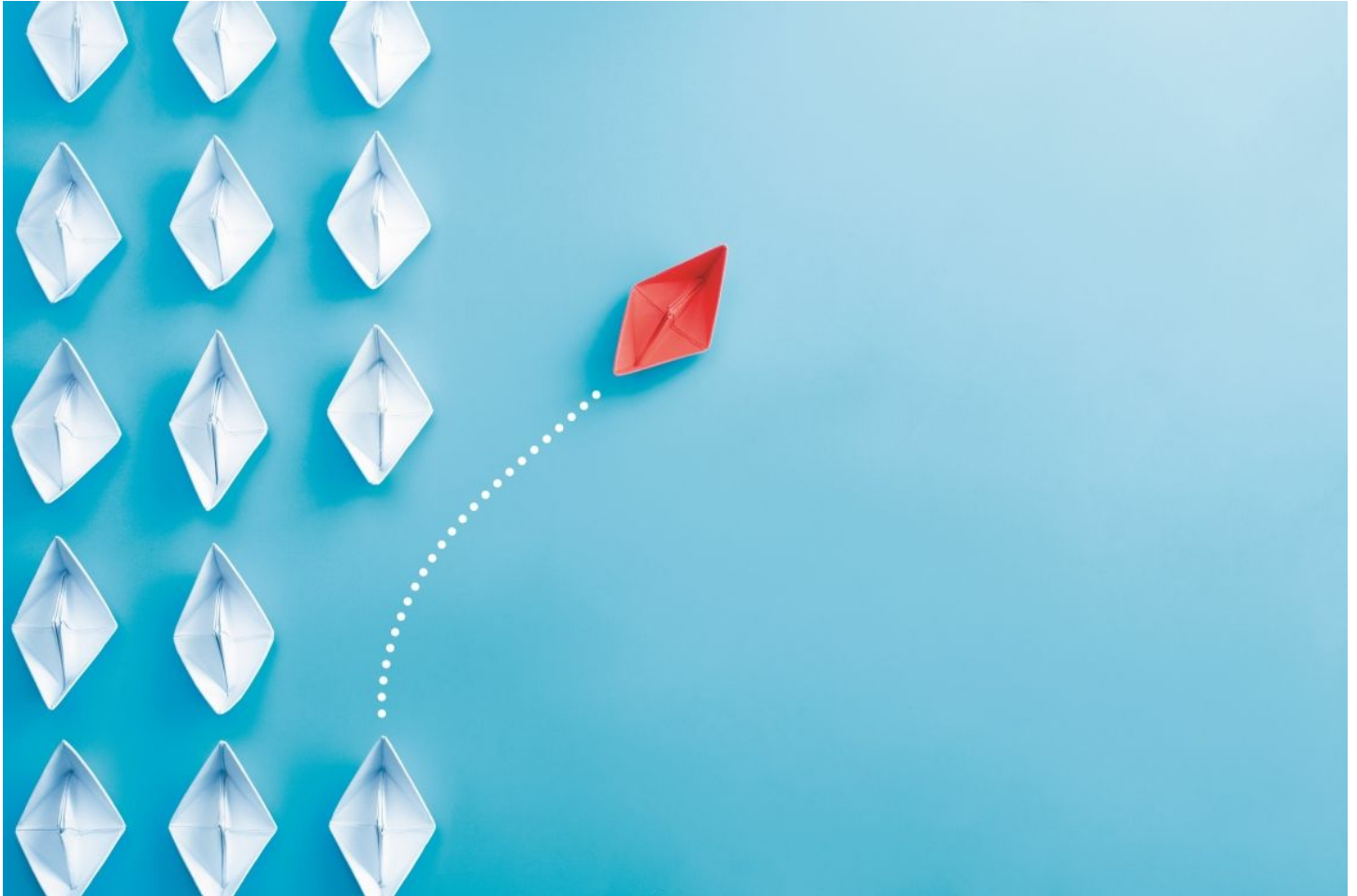


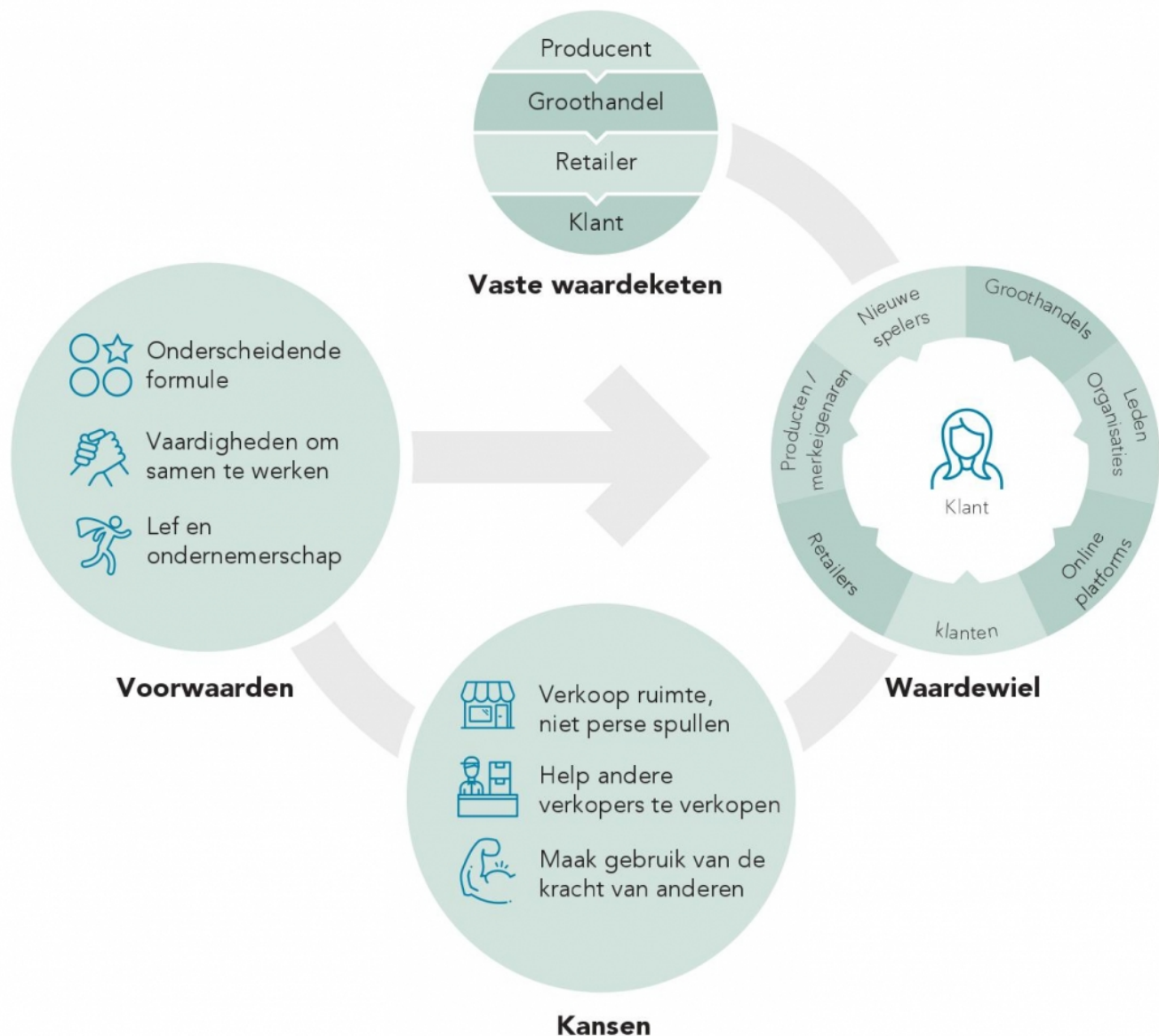
Kanspakkers

03-10-2019 12:00



Retailmerken laten potentiële succesfactoren in de huidige markt links liggen. Mogelijkheden genoeg, maar het oude denken op verschillende gebieden zet een rem op de ontwikkeling. Met een onderscheidende formule, betere samenwerking en wat meer lef maak je het verschil, stellen sectorspecialisten Jos Voss en Olaf Zwijnenburg van Rabobank.

Nu de traditionele waardeketen verandert, is een retailer niet langer de exclusieve toegangspoort naar de consument. Shoppers schaffen ook spullen aan bij merken, groothandels, uitgevers, attractieparken en musea. De keten wordt een waardewiel (zie onderstaand figuur): een flexibel netwerk waarin meerdere partijen op meerdere manieren de klant kunnen bereiken. Dit lijkt een bedreiging, maar het biedt vooral kansen om samen met anderen in het waardewiel meer omzet te realiseren. Die kansen spitsen zich toe op drie terreinen. Allereerst: verkoop ruimte, niet per se spullen. Help daarnaast anderen te verkopen en maak tot slot gebruik van de kracht van anderen. In het aprilnummer van RetailTrends gingen we hier al op in.



Figuur David Gall
Bron Rabobank, Q&A Consultancy

Kansen komen echter niet vanzelf langs en kunnen niet door iedereen zomaar benut worden. Wat is nodig om van de mogelijkheden te profiteren? De cruciale succes ingrediënten zijn een onderscheidende formule, vaardigheden om samen te werken en lef en ondernemerschap. Dit zijn drie manieren om die vereisten in de praktijk te brengen.

1. BEKEN KLEUR

Allereerst moet een retailmerk over een onderscheidende formule beschikken. Dit is belangrijk vanuit zowel het gezichtspunt van de consument als van mogelijke samenwerkingspartners. Klanten kunnen uit heel veel verschillende formules kiezen om hun spullen te kopen en gaan voor juist die speler die iets bijzonders biedt. Ook mogelijke samenwerkingspartners – denk aan merkeigenaren, groothandels en uitgevers – kijken op die manier naar het landschap.

UITBLINKEN

De beste samenwerkingspartij is dus geen middle-of-the-road-formule, maar juist een die onderscheidend is. Blink daarom uit op minimaal één van de vijf formulewaarden: product, prijs, service, bereik, beleving. Merken als Rituals, Action en Hunkemöller doen dat op respectievelijk product, prijs en bereik. Deze waarden hebben niet alleen betrekking op grote, internationale formules.

Ook voor kleinere, lokale formules is het wel degelijk mogelijk om onderscheidend te zijn. Belangrijk daarbij is om de goede keuzes te maken ten aanzien van de onderscheidende formulewaarden. Voor de meeste formules is onderscheid op product, prijs en bereik lastig. Producten zijn vrijwel overal te koop en de keuze voor de klant is overweldigend. De slag om de laagste prijs is vrijwel niet te winnen omdat opgebokst moet worden tegen spelers die over een enorme schaal beschikken. Het creëren van een echt onderscheidend bereik vraagt behoorlijke investeringen in een winkelnetwerk en in online kennis en online aanwezigheid.

WAARDE TOEVOEGEN

Zeker voor kleinere spelers bieden service en beleving daarom de meeste kansen. Hiermee voeg je waarde toe aan de producten en kun je de klant verleiden om naar de winkel te komen. Als het alleen maar zou gaan om product en prijs, is kopen via internet de beste optie voor de klant. Kortom: fysieke retail heeft zeker toekomst, maar er moet heel wat gebeuren om winkels en winkelgebieden relevanter en aantrekkelijker te maken. 'Pakhuizen met een kassa' die vrijwel alleen spullen van een ander verkopen gaan de komende jaren nog in heel grote aantallen sluiten.

'Veel merken zien personeel nog als een wandelende kostenpost, niet als een asset'

Het is zorgwekkend dat er veel te weinig retailers echt in actie willen of kunnen komen om zaken te veranderen. En dat terwijl de uitdagingen groot zijn en alsmaar groter worden. De concurrentie neemt toe, de formulerelevantie neemt in veel gevallen af en in het Nederlandse retaillandschap is er nog veel te winnen op deze gebieden. Uitblinken op service vraagt om investeringen in personeel dat de klant echt ondersteunt in zijn customerjourney en kennis toevoegt aan de producten. Bij veel retailmerken ligt de focus echter meer op de kosten van personeel dan op de kwaliteit. Medewerkers worden gezien als 'costs walking on legs' en niet als een toegevoegde waarde.

2 TREK SAMEN DE KAR

Samenwerken is een kernbegrip in het waardewiel. Via samenwerking met partners kunnen retailers nieuwe kansen benutten. Dit vraagt om de wil en de vaardigheden om samen te werken. Bij het ontwikkelen van die skills zijn drie fasen. In de eerste fase 'bewustwording' onderkent de retailer het belang van samenwerking en ziet hij de noodzaak om de hiervoor benodigde vaardigheden te ontwikkelen.

De volgende fase is 'competent'. Daarbij zijn deze vaardigheden ontwikkeld, maar is de retailer nog vooral reactief is. Hij kan samenwerken, maar alleen als kansen langskomen. De derde en ultieme fase is 'proactief' waarbij de retailer steeds op zoek gaat naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden en daarin zijn competenties verder ontwikkelt.

De retailsector als geheel zit nog in een zeer vroege ontwikkelfase. Veel partijen zijn zelfs nog niet toe aan een voldoende mate van 'bewustwording' en zitten als het ware in fase nul. Dit is verklaarbaar omdat retailmerken van oudsher werken vanuit een vijandbeeld en met deze vijanden verschillende oorlogen voeren. Ga maar na: ze voeren een marge-oorlog met leveranciers – en soms ook met de klant – die via onderhandelingen proberen een deel van de marge te pakken. Met concurrenten voeren ze de strijd om de klant uitgevochten.

Ook merkeigenaren en groothandels mengen zich in het slagveld omdat zij direct naar de klant willen en daarbij vaak de retailer op hun weg vinden. De vastgoedeigenaar is de klassieke vijand in de huuroorlog. De

retailer is op zoek naar een lage huursom en maximale flexibiliteit, terwijl de vastgoedeigenaar een hoge huur wil en langlopende contracten.

STOP MET VECHTEN

Om goed samen te werken moet dit vijandbeeld worden ingeruild voor een perspectief waarin iedereen een mogelijke samenwerkingspartner is. In plaats van strijden met de leverancier over prijzen en marges is het beter om te kijken naar hoe je samen de markt groter kunt maken. Niet de koek verdelen, maar een grotere koek maken. Vanuit dat kader zijn ook concurrenten samenwerkingspartners.

Andere winkels in het winkelgebied zijn nodig om het aantrekkelijk te maken voor klanten. Vrijwel geen enkele formule is sterk genoeg om in zijn eentje een winkelgebied in de lucht te houden. Met gezamenlijke acties en events kunnen klanten worden getrokken en wordt samen meer verkocht. Vechten met de groothandel om de vraag 'van wie is de klant' is niet zo zinvol. Uiteindelijk beslist de klant zelf wel bij wie hij zijn spullen koopt. Het is beter om met elkaar te kijken naar de customerjourney en mogelijke verbeteringen. Dan komt de shopper vanzelf wel.

Retailmerken kunnen ook met de vastgoedeigenaar een partnership sluiten, waarin laatstgenoemde verantwoordelijk is voor de aantrekkelijkheid van een winkelgebied en het retailmerk voor het omzetten van traffic in kassa-aanslagen.

5 ASPECTEN VOOR EEN ONDERSCHIEDENDE FORMULE

Uniek Product	Rituals is een volledig verticaal geïntegreerde retailer, met eigen, unieke producten. De retailer geeft een bijzonder tintje aan haar producten voor persoonlijke verzorging door deze te koppelen aan verhalen en rituelen die hun oorsprong vinden in de Aziatische cultuur en tradities.
Prijs (perceptie)	Action is een non-food discounter met een goede prijsperceptie. Het assortiment wisselt voortdurend. Klanten weten dat de producten die nu in de winkel zijn, volgende week uitverkocht kunnen zijn en niet meer terugkomen. Dat maakt hen 'hebberig'.
Service, gebaseerd op deskundigheid personeel	Apple gebruikt zijn winkels en personeel om de klanten te voorzien van service en informatie/kennis. In de Apple winkels kunnen klanten van alles leren over hun Apple apparaten en de toepassingen. Om dit leren te bevorderen, bieden de Apple winkels workshops aan op verschillende niveaus van kennis en ervaring. In deze workshops maken de klanten kennis met de mogelijkheden van hun Mac, iPad of iPhone.
Bereik	Hunkemöller zorgt ervoor dat de producten beschikbaar zijn voor klanten via een breed scala aan touch points, waaronder een internationaal winkelnetwerk, een eigen webshop en online platforms.
Beleving, gebaseerd op winkelomgeving	Het bezoeken van de Globetrotter winkel in Keulen (gespecialiseerd in outdoor producten) is een feestje. Bezoekers kunnen de producten in een 'real-life' omgeving testen. Zo is er in de kelder een waterbassin om te kanoën of te duiken. Ook is er een evenementenkalender met lezingen, themadagen en demonstraties. Klanten kunnen de verschillende onderdelen van de winkel ervaren en kunnen ook wat tijd doorbrengen in een café of restaurant.

Bron: Rabobank, Q&A Consultancy

3 TOON LEF: 'NO GUTS, NO GLORY'

Belangrijk is dat je durft te experimenteren en niet bang bent om te falen. De PDCA-cyclus (plan do check act) wordt steeds korter. Er is geen tijd om nieuwe initiatieven langdurig voor te bereiden en in te voeren. Daarvoor is de dynamiek van de markt en de concurrentie veel te groot. Retailers moeten voortdurend experimenteren, doorgaan met wat succesvol is en stoppen met wat niet lukt. In plaats van een lange PDCA-cyclus is er sprake van een voortdurende serie van korte cycli.

LABORATORIA

Laboratoria passen goed bij deze vorm van experimenteren, laten diverse retailmerken zien. Brillenketen Ace & Tate gebruikt zijn winkel in Amsterdam om snel nieuwe dingen te kunnen testen. HEMA zette een innovatielab op om te experimenteren met bijvoorbeeld diverse varianten van een click & collect-propositie. En in Parijs heeft luxeconcern LVMH een innovatielab om digitale oplossingen te ontwikkelen voor zijn merken, terwijl de complete flagshipstore van Galeries Lafayette aan de Champs-Élysées is opgezet als een proeftuin waarin voortdurend wordt geëxperimenteerd met nieuwe merken, nieuwe concepten en digitale oplossingen.

Voor kleinere retailers is het opzetten van een dergelijk initiatief natuurlijk een extra uitdaging. Ook hier is samenwerking weer de weg naar een oplossing. Zet bijvoorbeeld samen met bijvoorbeeld franchiseorganisaties, brancheverenigingen, retailservice-organisaties of collega's in het winkelgebied of de gemeente een dergelijk lab op.

MEER WAARDE

Om tot een dergelijke samenwerking te komen moeten wel wat issues opgelost worden, bijvoorbeeld rond de kostenverdeling en de 'rechten' op succesvolle innovaties. Dit is echter zeer de moeite omdat de samenwerking niet alleen de deelnemende retailers versterkt, maar ook de toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband onderstreept. Soms heeft een retailmerk nieuwe impulsen nodig om het benodigde lef en ondernemerschap te krijgen.

Wisseling van management is zo'n impuls. Het kan daarbij verstandig zijn om die nieuwe top buiten de sector te zoeken om andere kennis en ervaring binnen te halen en om met een frisse blik naar het bedrijf te kijken. Ook nieuwe eigendomsverhoudingen geven soms een zetje. Zo kan binnen een familiebedrijf de opvolging door een nieuwe generatie zorgen dat alle ramen en deuren weer eens worden opengezet. Als de nieuwe generatie niet wil opvolgen – wat bij veel zelfstandig ondernemers het geval zal zijn – kan dit aanleiding zijn om te stoppen met de onderneming. Dat is weliswaar geen positieve impuls voor het bedrijf zelf, maar wel voor de sector als geheel. Er komt dan meer ruimte in de markt voor retailers die wel willen vernieuwen.

NIEUW LEVEN DANKZIJ PRIVATE EQUITY

Tot slot kan private equity voor nieuw elan zorgen. Hoewel het nogal eens een negatief etiket opgeplakt krijgt, zijn er retailvoorbeelden waar juist private equity voor nieuwe impulsen heeft gezorgd. Zo is Hunkemöller in 2010 door private equity losgemaakt uit de Maxeda-stal. De eigenaren verlegden, samen met het in 2009 aangetreden management, de focus van prijs naar product en beleving. Daarnaast transformeerden ze de klassieke retailer tot een internationaal merk dat via een breed scala aan touchpoints wordt verkocht.

'Private equity heeft een negatief label, maar het maakte Action en Hunkemöller groot'

En neem woonwinkel Kwantum. De formule was onderdeel van het beursgenoteerde Macintosh Retail Group en leed onder diens focus op de schoenenformules en zijn lastige financiële situatie die uiteindelijk tot een faillissement leidde. De overname door Gilde in 2015 was voor Kwantum dan ook een bevrijding.

In 2017 kocht de investeerder Leen Bakker van het toenmalige Blokker Holding, ook een partij in zwaar weer. Beide woonformules werken nu aan een nieuwe toekomst en realiseren samen synergie. De oprichters van Action zagen op hun beurt al snel dat zij de onderneming maar tot een bepaald niveau konden laten groeien. Ze misten de kennis en ervaring om tot een echte internationale expansie te komen. 3i bracht nieuw management en andere expertise aan boord en baande daarmee het pad voor indrukwekkende groei. Kortom, in deze gevallen geldt: nieuwe eigenaar, nieuwe kansen.

Jos Voss & Olaf Zwijnenburg