

Hoe retailers sterker uit tijden van crisis kunnen komen

18-03-2020 14:10



Door: Kristie Habraken

Investigator bij Crossmarks

Het coronavirus heeft grote gevolgen, ook voor de retailbranche. Het virus heeft het verslechteren van de economische situatie in een stroomversnelling gebracht. Want dat er een laagconjunctuur zou komen, werd door veel economen al voorspeld. Er werd echter niet verwacht dat deze minstens zo'n grote vorm aan zou nemen als de recessie in 2008. Terwijl het er nu op begint te lijken dat de ramp misschien wel groter is dan destijds. De beurskoersen zijn lager dan toen en de onzekerheid over het verdere verloop is groot.

Retailers staan voor een enorme uitdaging. De vraag is hoe zij deze het best het hoofd kunnen bieden. Adviesbureau McKinsey heeft onderzocht wat nu maakt dat de ene retailer sterker uit de strijd komt, terwijl anderen genadeloos omvallen.

Buigen of barsten

Volgens McKinsey heeft de crisis van 2008 niet alleen verliezers opgeleverd. Daar waar talloze retailers omvielen, floreerden anderen onder precies dezelfde omstandigheden. Domino's Pizza leverde van 2007 tot 2011 een totaalrendement van zestien procent; voor een van hun concurrenten was dat cijfer slechts zeven procent. Het adviesbureau onderzocht wat nu het verschil maakt tussen succes of falen in tijden van crisis. Ze interviewden tientallen directieleden en namen prestaties van 250 retailers tussen 2007 en 2011 onder de

loep.

Zoals verwacht deden de meesten het slecht. Niet meer dan een vijfde van de retailers deed het goed. Zij leverden 21 procent totaalrendement, terwijl de rest slechts vier procent wisten te behalen. Dit was niet alleen een gevolg van kostenverlaging; deze retailers zagen hun inkomsten tussen 2007 en 2011 met meer dan een derde stijgen. Maar wat maakt nu het verschil tussen retailorganisaties met weinig veerkracht en retailorganisaties die mee kunnen bewegen met onvoorziene omstandigheden?

Zes acties die zorgen voor een veerkrachtige retailorganisatie

Uit het onderzoek van McKinsey kwam naar voren dat er zes dingen zijn die het onderscheid maken tussen retailsucces en retailfalen in tijden van crisis.

1. Bouw kasreserves op

Retailers met succes in tijden van crisis wisten de kasreserves tussen 2007 en 2009 met 18 procent te verhogen, terwijl anderen nauwelijks kasgroei hadden. De groei van veerkrachtige retailers was een gevolg van afstoten en desinvesteren. Yum!, de eigenaar van fastfoodketens als Kentucky Fried Chicken en Taco Bell verlaagde het aandeel van haar bedrijfsrestaurants in de Verenigde Staten van 22 naar ongeveer 10 procent. Dat zorgde ervoor dat er kapitaal vrij kwam voor moeilijkere tijden.

2. Creëer margeruimte

Daar waar veerkrachtige retailers in de periode direct voor de recessie de kosten zagen dalen van 13 naar 11 procent van de omzet, steeg deze voor de overige retailers juist van 13 naar 15 procent. Oftewel: de margeruimte werd voor deze laatste groep kleiner. Discountwinkel Dollar Tree heeft tussen 2007 en 2008 7 procent van de kosten bespaard, waardoor het de teruglopende marge uit de winkels kon opvangen. De discounter kon zelfs investeren in groei, zoals het financieren van een agressieve marketingcampagne en het openen van nieuwe winkels om de groep klanten te bereiken die als gevolg van de crisis minder te besteden hadden.

3. Ga in de aanval

Omdat veerkrachtige retailers op tijd kosten verlaagden en kasreserves opbouwden, konden ze investeren toen de economie daadwerkelijk verzwakte. Ze verhoogden hun marketing- en bedrijfskosten van 2009 tot 2011 met 2,2 procent. Zo verhoogde T.J. Maxx (waar o.a. TK Maxx onderdeel van uitmaakt) de advertentie-uitgaven met 15 procent als onderdeel van een strategie om nieuwe klanten te targeten die door de recessie waren getroffen. In 2009 meldde het bedrijf dat 75 procent van de shoppers van dat jaar, het jaar ervoor niet in de winkel had gewinkeld. Volgens McKinsey gaven alle retailers met succesverhalen tijdens de crisis aan tijdens de recessie hun marketinguitgaven te hebben gehandhaafd of verhoogd in een poging het marktaandeel te vergroten.

4. Betreed nieuwe markten

In de laatste recessie moesten veel retailers hun winkels sluiten of groeiplannen inkorten. Maar de veerkrachtige retailers maakten van de gelegenheid gebruik om nieuwe markten te betreden. Zara nam winkelruimten over die haar concurrenten hadden verlaten. Alleen al in 2009 opende het 28 winkels in Noord-Amerika en flagshipstores in Peking en Tokio.

5. Voeg waarde toe

Terwijl retailers die het moeilijk hadden, focusten op het geven van kortingen om de verkopen te stimuleren, voegden succesvolle retailers juist selectief waarde toe. Op basis van klantbehoeften en trends herpositioneerden ze verschillende onderdelen van de formule. Het warenhuis Tiffany's verlaagde op basis van klantonderzoek de gemiddelde prijs van de high-end modesieraden, maar

verhoogde de prijzen van recessiebestendige verlovingsjuwelen. Het resultaat was dat de netto-inkomsten stegen en de marges stabiel bleven.

6. Investeren in klantcontact

Retailers die minder veerkrachtig bleken, waren geneigd massale ontslagen te maken, zowel op het hoofdkantoor van de onderneming als in de winkels. Terwijl succesvolle retailers juist besloten de kosten in klantcontact niet te verlagen. Sommigen investeerden zelfs in aanvullende training. Toen iedereen in de retail bespaarde op personeelskosten, gaf Coolblue juist meer uit aan de klantaafhandeling. Zo wist de retailer ook tijdens de crisis groei te realiseren. Ook nu weer neemt Coolblue vrij drastische maatregelen in tijden van economisch slechte tijden. Zo sluiten ze winkels, stoppen ze met affiliate marketing en worden op dit moment irrelevante categorieën als koffers en barbecues online uitgezet.

Wat blijkt uit het onderzoek van McKinsey is dat retailers die continu meebewegen moeilijkere tijden niet alleen weten te overleven, maar hier zelfs voordeel uit weten te halen. Hoe retailers presteren in een recessie wordt volgens het adviesbureau voor een groot deel bepaald in hoe goed ze zich voorbereiden en hoe besluitvaardig ze handelen.

Niemand weet hoe groot de impact van het Coronavirus zal zijn, maar zeker is dat dit niet de laatste keer zal zijn dat het economisch slechter gaat. In de economie wisselen tijden van hoogconjunctuur en laagconjunctuur elkaar af. Ook ontwikkelingen als digitalisering, vergrijzing en de nood om te verduurzamen zullen in de toekomst zorgen voor uitdagingen. Het is belangrijk dat retailers hierop voorbereid zijn, waar en wanneer dan ook.

Kristie Habraken