

Crisis als wake-up call voor retailers

Knokken om



WHACK!

de klant



Een economische crisis is een gouden tijd om te laten zien wat je waard bent, zegt Ad van Beek van RetailMatch. Kwaliteit komt bovendrijven, er wordt weer ouderwets geknakt om de klant. “Toon lef door dingen eens heel anders te doen met placemaking en winkelcommunity-building.”

“Tot nu toe merken we nog helemaal niks van die hele crisis. Onze omzet ligt de laatste vier weken zelfs twintig procent hoger dan vorig jaar. Raar, gezien de negatieve berichtgeving in de kranten.” Economische rampspoed in de media, maar geen spoor van malaise bij John Schuurman, eigenaar van het snel groeiende imperium Schuurman Schoenen. Over heel 2008 scoort het familiebedrijf een omzetstijging van 7,5 procent. De teller staat nu op 40 Schuurman Schoenen vestigingen, vier Intersport Schuurmanwinkels, twee Geoxwinkels en achthonderd man personeel. Dit voorjaar staan er nieuwe winkels in Sneek, Zwolle en Apeldoorn op de rol. Gaan die plannen nu de ijskast in? Schuurman: “Helemaal niet. Wij zijn altijd gegroeid, ook in mindere tijden. En niet alleen

omdat we een aantrekkelijke prijskwaliteit verhouding bieden. Wij hebben gemiddeld grotere winkels dan de concurrent met een breed assortiment en een goede klantenbinding dankzij een klantenkaart met 500.000 cardholders. Die mailen we vier keer per jaar met waardebon of korting. Verder verrichten we doorlopend marktonderzoek om zoveel mogelijk info uit de markt te halen. Mensen kunnen via internet een reactie geven over hun ervaringen met onze winkels. In sommige winkels doen we ook onderzoek naar de ervaringen onder niet-kopers.” Verder is daar wat Schuurman het ‘Schuurman-gevoel’ noemt: vrijheid, warmte en aandacht. “Daar coachen en trainen we onze mensen ook op.” Wat als de handel onverhoopt toch terugloopt? “We →

Verkooptips van Ad van Beek

Vooroordelen kosten ondernemers bakken met omzet. Die slonzige man in spijkerbroek kan wel eens op zoek naar een totale nieuwe garderobe waarbij geld geen rol speelt.

Je bent getrouwd met je personeel. Investeer dan ook in die relatie en werk er hard aan. Een ontevreden medewerker geeft de klant geen prettig gevoel.

Verkopen is vooral een kwestie van goed luisteren. Heel veel praten is echt niet nodig.

Verkoop geen eigenschappen van producten, maar voordelen die aansluiten op de wensen en behoeften van de klant. Zo ontstaat pas- of probeerverlangen.

WHACK!

ZZZZZZIPPI!!

KAL

zijn op alles voorbereid. Dit voorjaar komen we met prikkelende acties, zoals prijzenstunts. Maar dat houden we nog even geheim.”

Uitstelgedrag

Honderd kilometer verderop runt Jan Nijhof zijn bedrijf 'Nijhof Bouwen en Wonen' in Baarn. Het luxe woonwarenhuis verkoopt bijna alles voor in en om het huis; van spijkers en potten verf tot keukens, badkamers, gordijnen, keukens en chique meubels. Is het alle hens aan dek bij Nijhof? “We zitten er letterlijk bovenop om per dag in te spelen op nieuwe kansen of ontwikkelingen. Daarom zitten we elke dag bij elkaar met het hele managementteam. Plan A – producten die teruglopen vervangen door kleine sfeerartikelen – is inmiddels uitgevoerd. Met ruim 200.000 artikelen kun je gerust spreken van een megaoperatie. Plan B, C en D liggen in de kast. Ondanks alles zien we een omzetstijging van twee procent in januari ten opzichte van januari 2008. We zien wel een verschuiving in het koopgedrag. Nu de huizenverkoop stagneert, merken we dat bijvoorbeeld in onze keukendi-

visie. Ik zie ook uitstelgedrag bij bezoekers van onze meubelafdeling.” De decoratieve woonaccessoires zitten juist enorm in de lift. Jan Nijhof: “Logisch, want daarmee kun je je huis op een betaalbare wijze opknappen. Mede daardoor blijven onze bezoekersaantallen goed op peil, al is de gemiddelde kassa-aanslag per klant wel wat lager.”

Wake up call

De werkloosheid stijgt, het regent massaontslagen, de huizenmarkt stagneert en de consument is somber gestemd. Dat de seinen op rood staan is duidelijk, en dat heeft onherroepelijk invloed op het consumentengedrag. Voor de meeste mensen is de crisis nog niet echt voelbaar in de portemonnee, ‘tussen de oren’ heeft hij wel degelijk toegeslagen. Volgens onderzoek van het ING Economisch Bureau naar onze goede voornemens is zestig procent van de Nederlanders van plan om in 2009 minder uit te geven. Hoe dan ook wordt 2009 een zeer uitdagend jaar voor de mode- en wonenbranche. Branchebreed verwacht CBW-MITEX 3 tot

5 procent minder consumentenbestedingen aan wonen, voor de modebranche is de verwachting -1 tot -3 procent. Juist nu moeten ondernemers alles uit de kast halen om de consument tot aankopen te verleiden. Maar hoe doe je dat? Door meer te gaan adverteren, te gaan prijsvechten of juist niet?

Recessie maakt ondernemers onzeker, merkt Ad van Beek, directeur van het bedrijf Retail-Match en auteur van het boekje ‘Ik wil meer omzet’. “Veel ondernemers met tegenvallende omzetten draaien de geldkraan dicht. Ze adverteren niet meer, bezuinigen op personeel, voeren een cursusstop in. Allemaal dingen die je als retailer juist niet moet doen.” Volgens Van Beek is de economische crisis een wake up call voor ondernemers. “Kwaliteit komt bovendrijven, er wordt weer ouderwets geknokt om de klant. Juist nu moet je lef tonen door dingen heel anders te doen. Je kunt niet doorgaan op dezelfde voet als het oude niet meer werkt. Je kunt de crisis ook zien als kans om een Olympi-

Ad van Beek

“Niks doen levert uiteindelijk ook niks op”

Het damesmodelabel Steps van Coltex veroorzaakte een ‘ladiesrun’ op haar winkels als sponsor van televisieprogramma Julia’s Tango op Net5. De actrices gingen gekleed in luchtige zomerjurkjes van Steps die na elke uitzending te koop waren in de winkels. Vanaf maart sponsort het merk de kleding van de drie hoofdrolspelsters in de nieuwe Net 5-makelaarsserie ‘Verborgen Gebreken’. Steps is inmiddels uitgeroepen tot winnaar van de sponsoring 2008. Commercieel manager Richard van den Berg vertelt waarom investeren in economisch mindere tijden juist loont.

Is het sponsoren van een TV-serie dé manier om heelhuids door een economische crisis heen te komen?

“Helpen doet het zeker. Veel ondernemers houden hun beurs nu gesloten, investeringen zijn uit den boze. De ervaring leert dat je dat juist niet moet doen. Geef je geld wel verstandig uit aan acties waarmee je de consument echt kunt verrassen. Dat is niet zonder risico, maar niks doen levert uiteindelijk ook niks op. Zo’n actie is ook een positief signaal aan je medewerkers dat je vertrouwen hebt in de toekomst van je onderneming.”

Wat heeft jullie sponsorschap van Julia’s Tango opgeleverd?

“Vijftig procent meer winst dan in 2007. Dat was niet onze opzet, al zijn we daar natuurlijk erg blij mee. De primaire doelstelling was imagoverbetering van Steps.”

Hoe wordt een modelabel sponsor van een TV serie?

“Als team zaten we bij elkaar om de communicatie over de toekomst van Steps als merk te bespreken; dat was sinds de overname in 2004 eigenlijk nooit gebeurd. Als Steps kampen we met een enigszins verouderd winkelbestand. Het is natuurlijk onmogelijk om 95 winkels tegelijk te verbouwen. Toch wil je de consument

laten weten dat je collectie al wel veranderd is. Tijdens de meeting kwamen een aantal kernwaarden naar voren: Latin, confidence, on the move, beauty. Uit klantenonderzoek bleek dat onze doelgroep – vrouwen van 20 tot 34 jaar – Steps nog steeds een wat oubollig merk vonden. Hoe kunnen we de doelgroep in korte tijd laten zien dat we veranderd zijn? Onze marketingmanager opperde dat de serie Julia’s Tango goed bij onze kernwaarden past. Bij Net5 waren ze direct enthousiast. Het eerste seizoen leverde een enorme respons op van consumenten die de jurkjes wilden kopen. Voor ons was dit dé manier om ons nieuwe gezicht onder de aandacht te brengen. De consument kende de serie al, dus je lift mee op een stukje succes. Na elke uitzending vlogen de jurkjes de winkels uit.”

Vanaf maart sponsoren jullie de Net5-makelaarsserie ‘Verborgen Gebreken’

“Tijdens Julia’s Tango waren we helemaal top of mind bij de consument. Als je dan stopt, ben je die positie weer snel kwijt. Julia’s Tango hield na twee seizoenen op. Inmiddels hadden we connecties bij Net5, wat een typische vrouwenzender is. Hun nieuwe makelaarsserie ‘Verborgen Gebreken’ gaat over drie ondernemende vrouwen. Voor hen ontwikkelden we weer verschillende kleurrijke jurkjes maar tevens vrouwelijk, zakelijke kleding. Daarbij laten we zien dat zakelijke kleding helemaal niet saai hoeft te zijn. We hebben met het oog op sponsorprojecten in de toekomst in samenwerking met NET 5 de titel TV-á-porter gelanceerd. Op deze manier kunnen we voor diverse tv-programma’s een collectie ontwikkelen. Deze titel past ook beter dan de titel van de serie omdat ‘Verborgen gebreken’ natuurlijk associaties oproept met loshangende zomen en haperende ritssluitingen. Tijdens de Amsterdam Fashion Week is de collectie enorm positief ontvangen.”

POW!!!

sche retailprestatie neer te zetten. Lukt het niet linksom, ga dan rechtsom.”

Buikgevoel

Wat zijn de grootste kansen en bedreigingen voor – kleine – zelfstandige ondernemers in de mode- en wonenbranche? Van Beek: “Grootwinkelbedrijven hebben een financieel langere adem dan kleine zelfstandigen. In tijden van crisis proberen de IKEA’s en H&M’s meer grip op de bedrijfsvoering te krijgen door procedures op te strakken. Deze strategie heeft echter als nadeel dat ze nogal onpersoonlijk is. Dat schept weer kansen voor de kleine zelfstandigen omdat klanten juist gezien en gehoord willen worden. De kracht van

kleine ondernemers is persoonlijke bediening vanuit authenticiteit. Dat lukt alleen wanneer je het werkelijk meent, klantcontact kunt maken vanuit je hart.” Het laatste is lastig wanneer je je zorgen maakt over kelderende omzetcijfers, weet Van Beek. “Kleine zelfstandigen hebben natuurlijk veel te verliezen. Vaak durven ze bijna niet meer spontaan en onbevangen te handelen, uit angst fouten te maken. Ze raken verkrampd en dat voelt zo’n klant. Laat je angsten los, durf klanten aan te spreken vanuit je buikgevoel. Lukt dat niet, onderneem dan actie om denken, voelen en doen opnieuw in balans te brengen. Zelf doe ik vaak haptonomieoefeningen met mijn cursisten, waarbij retailers opnieuw contact leren maken met hun gevoel.”

Daarnaast is het volgens Ad van Beek zaak je retailconcept zo fijnmazig mogelijk af te stemmen. “Ieder gebaar, ieder detail in de winkel dat niet in overeenstemming is met de visie van de onderneming is de oorzaak van mindere prestaties en omzetverlies. Laatst liep ik een sportzaak in Maastricht binnen. Overal stonden bordjes met joekels van taalfouten. Ik besloot er melding van te maken bij de bedrijfsleider. Zijn reactie: ‘Ach, de mensen lezen toch niet.’ Jammer want zo’n taalblunder is wel een detail waarmee je het niveau van de winkel naar beneden trekt. Zo’n ondernemer zou een inspirator voor zijn personeel en klanten moeten zijn. Alleen het allerbeste is goed genoeg. Hoe scherp, creatief en betrokken is je team? Hoe beleeft je klant de winkel, waarom komt hij

terug? In tijden van crisis moet je dit soort aspecten finetunen. ‘Welke visie heb je voor ogen en is deze helder voor je medewerkers?’ Wanneer je het ze vraagt, ontdek je vaak gaten in de bedrijfsvoering. Wat je op zo’n moment vooral niet moet doen is regels bedenken die je je team vervolgens oplegt. Denk daarbij aan de verplichting om tegen elke klant vriendelijk te glimlachen. Daarmee creëer je theatergedrag dat niet van binnenuit komt, en dat voelt de klant. Betrek je mensen bij je visie door ze mee te laten denken. Maak ze deelgenoot van tegenvallende omzetcijfers. ‘Hoe lossen we dat samen op?’ ‘Zijn we het ermee eens dat we onze klanten anders moeten aanspreken?’ ‘Hoe laat je weten dat je de klant hebt gezien zonder opdringerig over te komen?’ ‘Beginnen met een praatje over het weer?’ Door vragen te stellen, kun je samen verder praten. De visie wat je onder klantvriendelijk gedrag verstaat moet glashelder zijn. Vanaf dat moment ontstaat natuurlijk gedrag van binnenuit. De klant voelt zich op zijn gemak en gunt jou die handel daarom ook.”

Place to be

Als je je team zover hebt, is het tijd om aan placemaking en winkelcommunity-building te gaan doen. Van Beek: “Vroeger deelden we doelgroepen in naar lifestyle. Dat past niet meer bij deze tijd. Winkelcommunity en place-

making hebben te maken met klantloyaliteit via beleving en gevoel. Als je de consument nu wilt verleiden, zul je een connectie moeten maken met zijn eigen authentieke ‘ik’. Een winkelketen als Zara is heel professioneel op het gebied van klantonderzoek. Geeft een klantengroep aan dat het tijd wordt voor een kort zwart rokje, dan ligt dat kledingstuk exact twee weken later in de winkels. Met een online belevingsscan zouden ze hun klanten bij elk winkelbezoek naar hun shopervaringen en persoonlijke interesses kunnen vragen: houd je van sport, exotische reizen, kunst of wellness? Vervolgens schakel je over op gerichte cross-selling in samenwerking met andere bedrijven. Als retailer bouw je allerlei prikkels in om klanten naar je winkel te lokken: denk aan een schap met producten van een hip cosmeticamerk, een beautyworkshop of een kortingsbon van een landelijke sauna- en termengroep. Klanten vertellen hun positieve ervaringen aan anderen door, waardoor hun vrienden ook jouw zaak gaan bezoeken. Je winkelvloer verandert in a the place to be voor een grote groep trouwe consumenten. In plaats van in het wilde weg te funshopen, komen ze heel gericht bij jou winkelen.”

Zo’n concept kun je vervolgens finetunen met acties die verrassend zijn, waardoor loyaliteit wordt gestimuleerd. Van Beek: “Daarmee creëer je een buzz waar iedereen over praat. De meeste ondernemers komen helaas niet verder dan een clown, zwarte Piet of een springkussen voor de deur. Haak eens in op de actualiteit. Bij een winkelketen in de Achterhoek heb ik tijdens de MKZ-crisis een nepkoe voor de deur van elke vestiging laten plaatsen. Klanten konden hun eigen korting melken. Iedereen sprak erover! Ook leuk is de actie van Virgin-baas Richard Branson die twee Amsterdamse studenten spontaan een lift gaf in zijn privé-jet naar de inauguratie van Barack Obama. Bransons actie haalde de wereldpers. Een goede actie



“We zijn op alles voorbereid”

is overrompend, ligt dicht bij het gevoel van de klant. In Bransons geval had iedereen die student willen zijn!”

Investeren

Veel ondernemers zoeken hun toevlucht tot prijzenstunts. Is dat de oplossing in tijden van crisis? “Vaak is het een noodgreep, een visieloos besluit om op korte termijn winst te maken”, zegt Van Beek. “Met prijzenstunts ‘downsize’ je je winkel. Eenmaal down is het vrijwel niet meer mogelijk om ‘up’ te gaan. Klanten verleiden met waardebonnen voor een volgende aankoop kan natuurlijk altijd. Blijf gefocust op wat je doet. Door nu wat minder omzet te accepteren kun je in de toekomst een grote groei creëren.” Ook Jan Nijhof noemt prijsvechten ‘het begin van het einde’. “Kijk maar naar de supermarktoorlog. Klanten zijn nog steeds bereid om voor kwaliteit te betalen. Daarom laat ik mijn medewerkers korte, effectieve verkoopcursussen volgen. Dat houdt ze scherp.” Deze crisis vraagt een totale mentaliteitsverandering van ondernemers, zegt Nijhof. “De tijd dat het geld zonder al te veel moeite binnenstroomde is voorbij. Staak je verzet, pas je bedrijfsstrategie aan op de nieuwe situatie. Keukenadvertenties plaatsen heeft voor ons nu bijvoorbeeld geen zin. Wél acties die inhaken op de actualiteit in de trant van: ‘ga niet verhuizen, maar knap uw eigen huis op’. Zorg dat je als ondernemer goed in je vel zit zodat je de situatie alert en slagvaardig kunt blijven benaderen.” Ook John Schuurman blijft op alle fronten investeren. “Ondernemers die stoppen met adverteren, maken zichzelf onzichtbaar. Voorraden opstapelen is eveneens killing voor je omzet, want de model- en merkvraste consument sterft uit. Klanten willen welk seizoen een nieuwe collectie, ongeacht hun geslacht of leeftijd. Mijn moeder van 77 draagt regelmatig dezelfde schoenen als mijn dochter.” Wie gaan het niet redden? “Negatief ingestelde ondernemers die externe factoren de schuld geven; het weer, de buurman, de economie. Blijf positief en kritisch op jezelf, als ondernemer ben je er nooit.” ■

