

BACK TO THE RETAIL FUTURE



Ruud Verschuur
Managing Director
DriveSight Management Consultancy
Mercati School of Retail & Trade Management

Ook al hoort men het niet graag, retail management is een complex vakgebied. Toekomstgericht is er zelfs meer dan ooit behoefte aan sterk gefundeerde strategische retail-keuzes en het intelligent meten (en bijsturen) van de effectiviteit daarvan. Het is een paradox dat er juist vóór de economische crisis en vóór de echte opkomst van online shopping binnen FMCG-retail veel meer aandacht leek te zijn voor de volgende niveau's van strategieontwikkeling en rendementsanalyse. Is dat een verklaring voor het nogal eens niet up-to-date krijgen van winkelformules?

Hieronder worden vijf uitdagende retail businessvragen gesteld om huidig winkelformulebeleid in dit kader eens goed te beschouwen. Traditioneel marketing management is hierbij vertaald naar de eisen van moderne retail marketing, gebaseerd op de praktijk van actuele retailvraagstukken.

Retail businessvragen:

1. Leidt de gekozen doelgroeppropositie wel tot lange termijn retail rendement?

Een van de onderdelen van een traditionele value proposition betreft het uitgaan van de benefits voor de markt respectievelijk een bepaalde doelgroep (delivering consumer value). Maar wordt dit wel altijd en goed genoeg tegen het licht gehouden van de benefits voor de retailer zelf (receiving consumer value)? Ideeën die geboren zijn uit trends en trendverwachting zijn nog niet altijd per definitie winstgevende ideeën.

2. Wordt strategisch winkelformulebeleid wel gebaseerd op de juiste concurrentiereferenties?

Retailconcurrentie speelt zich allang niet meer af tussen de winkelformules zelf en binnen afgebakende branches, maar steeds meer ook op productcategorie-niveau. Dit neemt als gevolg van toenemende branche- en vooral ook kanaalvervaging alleen nog maar toe.

3. Ligt er wel voldoende nadruk op de kern van retailing: de daadwerkelijke plek van verkoop en aankoop? In-store komen aanbod (de ruimte-invulling, ook online) en vraag (de shopper, ook online) concreet samen en alleen daar wordt het verschil gemaakt. Door

relatief te veel aandacht voor ogenschijnlijk belangrijke randzaken, is de retail 'P' van presentatie nogal eens onderbelicht. Hierdoor komt het op hoofdkantoor niveau bedachte (en wellicht potentieel kansrijke) strategisch assortiment- en merkbeleid niet altijd uit de voeten op de winkelvloer.

4. Is het het strategisch meerkanaals beheers- en verdienmodel wel effectief genoeg ingericht?

Omni-channel proposities zijn toekomstgericht uiteraard zeer belangrijk in het kader van consumenten aanbod en doelgroepcommunicatie, maar zijn qua verdienmodel niet of nauwelijks 'omni' te meten; het e-verdienmodel is op nagenoeg alle deelgebieden inhoudelijk betekenisvol anders van invulling dan het fysieke verdienmodel. Om overzicht te creëren en te behouden pleit dit ervoor om de financiële beheersbaarheid juist wel multi-channel te laten.

5. Worden specifieke retailkengetallen wel integraal gebruikt om te evalueren en te sturen?

Veelal wordt gekeken naar de bottom-line winstgevendheid van de winkeloperatie om ingezet retail- en winkelformulebeleid te beschouwen op het succes ervan. Verder - maar meestal los van elkaar - ook naar retail productiviteits-kpi's. Echter, om de juiste strategische vragen te kunnen stellen gaat het vooral om de relatie van deze kengetallen tot elkaar! Hiertoe zijn allang nuttige retail denk- en rekenmodellen beschikbaar. Die worden echter binnen FMCG gek genoeg steeds minder gebruikt.

Retail toekomst

Een modern winkelformuleconcept kan niet meer vorm krijgen via een traditionele manier van invullen van de formulebouwstenen. Het lijkt tegenstrijdig, maar juist het terugschakelen naar al eerder doorontwikkelde retail-denkmodellen is hierbij toch dé manier om toekomstige veranderingen binnen FMCG te managen. Een formule voor succes!

