



Transformatie van de detailhandel

Posted on 23 mei 2020 by Adjiedj Bakas

De Corona-crisis heeft blijvende effecten. De binnensteden worden anders, geld wordt anders, reizen wordt anders. Caroline Mimbs Nyce van adviesbureau Roland Berger schrijft: 'Onze generatie heeft zo'n diepgaande transformatie nog niet eerder meegemaakt. Onze winkelstraten worden gedecimeerd en gaan er volkomen anders uitzien. Houd de volgende economische trends in de gaten.

Veel kleine winkeltjes gaan het niet redden

Het grote sterven gaat beginnen. Toen de recessie begon stonden kleine zaken er al slechter voor dan hun grotere concurrenten. En overheidshulp bleek voor veel bedrijven te ingewikkeld, die hulp was ook te weinig en kwam niet op tijd.

Grote bedrijven krijgen nu een groter deel van de economie in handen

Door de pandemie gaan de winkelketens het nu winnen van de eenmanszaken, en de kleine ondernemers met bedrijf aan huis gaan het afleggen tegen de

topmanagers. Als gevolg daarvan zal de economie minder concurrerend worden. De steden krijgen allemaal dezelfde uitstraling, het wordt overal dezelfde eenheidsworst, en dat zou best eens tot leegloop kunnen leiden. Duizenden jonge mensen die nu maar wat graag in de dure stadscentra samenpakken, kijken die daling van hun levensstandaard en van alle voorzieningen even aan en komen dan tot de slotsom dat het de moeite niet waard is. Let dus op krimp in de steden.

Bezorging aan huis in plaats van winkelbezoek

De verwachting is dat online winkelen een steeds groter marktaandeel zal krijgen. Als winkels verboden terrein zijn voor de massa, zal de handel zich massaal naar het internet verplaatsen.

De corona crisis kwam onverwacht. De maatschappij en de economie worstelen met de onvoorstelbare problemen die hierdoor ontstaan. De lockdown-maatregelen vallen de lifestyle-branche enorm zwaar. Denk aan mode, sport, cosmetica, sieraden, horloges en accessoires. Die segmenten lijden nog extra doordat hun bedrijvigheid het vooral van de fysieke winkels moet hebben en niet van het internet. Er zijn maar weinig merken en winkeliers die het verlies van offline inkomsten kunnen compenseren met online verkoop. Veel winkeliers hebben hun bedrijf tijdelijk op slot gedaan, maar nu is het moment gekomen om de herstart te plannen.

E-commerce bloeit: de versnelde doorbraak van online winkelen als “het nieuwe normaal”

Door de corona-uitbraak blijven de consumenten thuis en proberen daar veiligheid en comfort voor zichzelf en hun gezin te creëren. Online winkelen sluit naadloos bij die behoefte aan. In China is het aantal consumenten dat online boodschappen doet in februari bijna verdubbeld (bron: South China Morning Post). In Nederland zien we dezelfde cijfers. In bepaalde sectoren is de online vraag al bijna even groot als tijdens de feestdagen (thuiswinkel.org). De online verkoop van drogisterij-artikelen maakte in de afgelopen weken een groei door van 50 à 100 procent. Spullen waardoor het leven prettiger wordt, zoals sport-, doe-het-zelf- en tuinartikelen, zien een groei van tussen de 20 en 40 procent.

Dat massale omschakelen naar online zal naar verwachting (deels) uitgroeien tot duurzaam consumentengedrag, en dus niet iets tijdelijks zijn.

In 2003 versnelde SARS de doorbraak van digitale telefonie en internet. Zo zal de nalatenschap van corona ook bestaan uit een blijvend vertrouwen in online winkelen en een gigantische toename van het gebruik ervan. Nieuwe doelgroepen zoals ouderen ontdekken nu hoe handig online boodschappen doen is. In sectoren waarin online winkelen nog in de kinderschoenen staat gaat het nu plotseling veel sneller doordat daar nieuwe digitale diensten worden aangeboden. Voorbeelden te over: gezondheidsapps waarmee je aan corona gerelateerde klachten kunt opsporen, apps voor digitaal (thuis)onderwijs, en fitness-video-streaming als alternatief voor de sportzaal.

Door deze crisis gaan consumenten zich waarschijnlijk voorgoed anders gedragen. Dat betekent een enorme omslag in consumentengedrag: online winkelen wordt op veel terreinen de norm. En dus is dit het uitgelezen moment voor retailers om een grote sprong voorwaarts te maken in e-commerce.'

Wat is de stemming nu in Retail-land?

Roland Berger meldt: 'We zijn de stemming gaan peilen onder de retailers en we zien dat veel managers nu vooral bezig zijn met crisismanagement en dat ze korten op de uitgaven. Ze hopen de komende maanden te overleven door maatregelen op de korte termijn, zoals tijdelijke overheidssteun. Ze betalen de huur even niet meer, de rekeningen van de leveranciers ook niet, en ze schuiven investeringen op de lange baan. Bij veel bedrijven is de liquiditeit nu volledig gebaseerd op het kasgeld. Er zijn "war rooms" ingericht om de zaak draaiende te houden tijdens de lockdown. Je ziet allereerst uitverkoop acties om voorraden weg te werken, en ook allerlei pogingen om in de tweede helft van dit jaar en ook daarna de aanvoer van goederen veilig te stellen.

Ondanks de onzekerheid gaan alle economische scenario's over de crisis ervan uit dat de situatie eind 2020 of uiterlijk begin 2021 zal verbeteren. De retailers en producenten moeten er klaar voor zijn. En toch zijn maar een paar pioniers zich nu aan het voorbereiden op het nieuwe normaal na corona en op de veranderde markt en hun positie daarin. De crisis overleven is één ding, er sterk en stabiel uitkomen zal nog een hele klus blijken.'

Nieuw winkelgedrag

Door de lockdown en het sluiten van de winkels zijn de verkoopcijfers in alle lifestyle-branches aanmerkelijk gedaald. De bereidheid om niet-essentiële artikelen te kopen viel weg en dat betekende dat die verkoop niet vervangen is door online aankopen. Maar veel mensen zijn in de afgelopen maanden gewend geraakt aan online winkelen – en die gewoonte zal ook na de crisis wel een blijvertje zijn, waardoor e-commerce steeds belangrijker wordt.

Desondanks zullen de meeste mensen na de versoepeling vast ook wel weer gaan genieten van lekker buitenshuis shoppen, en dat wordt dan als uitje veel belangrijker dan het voor de crisis was. Blijvende hygiëne- en anderhalve meter maatregelen zullen wel gevolgen hebben voor het aanzien van de winkel en de training van het personeel.

Sourcing: verplaatsen en diversifiëren

De crisis heeft in veel sectoren tot een breuk in de supply chain geleid, vooral in de kledingbranche, schoenen en accessoires. De collecties voor de lente en zomer van 2021 zijn nog even niet besteld of kunnen helemaal niet besteld worden doordat de productie in Azië stil is komen te liggen en goederen de havens niet uit kunnen. Er is een overschot aan goederen, niet alleen in de winkels, en dus groeien de voorraden.

Om deze problemen op te lossen is de verwachte trend nu *nearshoring* en flexibilisatie: de productie wordt dichterbij de retailmarkten toegehaald, de aanvoertijden moeten omlaag zodat ook de voorraad kleiner kan zijn. De verschillende branches zullen waarschijnlijk ook voor een bredere spreiding van hun producenten en leveranciers gaan kiezen, zodat ze bij een eventuele toekomstige pandemie de economische gevolgen beter aankunnen.

Dor hout kappen in de retailbranches

Tijdelijke overheidssteun en uitkeringen voor honderdduizenden mensen hebben het huishoudbudget van het winkelpubliek danig onder druk gezet. De bestedingsruimte voor kleding, tassen, horloges en andere lifestyle producten gaan flink omlaag, en niet alleen op de korte termijn. Niet iedereen in de retailbranches zal de steeds grotere uitdagingen aankunnen. Branches die hun winkelaanbod niet

kunnen aanpassen of die eigenlijk geen waarde kunnen toevoegen voor hun klanten, zullen verdwijnen.

De kloof in de markt tussen discountwinkels en het luxesegment zal breder worden, want in het midden zal steeds meer wegvallen – dat is een trend die de crisis versterkt heeft. Consumenten zullen de hand op de knip houden omdat hun budget het allemaal niet meer toelaat, of ze kiezen ervoor om zichzelf eens echt te verwennen na al die ellende.

Een goede strategische basis en operationele souplesse zijn de sleutel tot dit nieuwe normaal. Grenzen verleggen, vooral onder de huidige omstandigheden, zal een waardevol versterking van de concurrentiepositie opleveren tijdens het herstel.

Vanaf het begin van de lockdown hebben digitale media ons contact met de buitenwereld in stand gehouden. Via videoconferenties konden bedrijven gaande blijven, en e-commerce is het nieuwe normaal als het om winkelen gaat. Zo wordt alles steeds sneller digitaal. En hoe langer de lockdown duurt, hoe meer de consumenten zich dit nieuwe winkelgedrag eigen maken. Retailers en verticale branches die nog niet volledig op de digitale kanalen gericht waren, zullen nu een tandje bij moeten zetten, en anderen zullen hun digitale activiteiten verder op moeten schroeven.

Reizen wordt anders

De Amerikaanse Laurie Garret voorspelde in 1994 in haar boek “The Coming Plague” de huidige corona pandemie. *The New York Times* interviewde haar onlangs over haar visie op de nabije toekomst. ‘Ik weet wel haast zeker dat dit in golven gaat komen. Geen tsunami die ons allemaal tegelijk overspoelt en zich dan weer terugtrekt. Het worden microgolven die opduiken in Des Moines en dan in New Orleans en dan in Houston, enzovoort, en dat gaat grote invloed hebben op de manier waarop mensen over allerlei dingen denken. Ze gaan het belang van reizen anders inschatten. Ze gaan anders tegen het openbaar vervoer aankijken, anders denken over fysiek aanwezig zijn bij vergaderingen, twee keer nadenken voordat ze hun kinderen ergens ver weg laten studeren.’

Gaan we 1:1 terug naar de pre-corona-wereld? Garrett zegt: ‘Wat we nu meemaken gaat de geschiedenisboeken in. Is alles “weer gewoon geworden” na 9/11? Nee. We hebben toen een heel nieuw normaal ingericht. De VS is enorm beveiligd. Het is een anti-terreurstaat geworden. En dat zag je overal in terug. We mochten geen gebouw

meer binnen zonder pasje, en we moesten door een metaaldetector, en we konden nooit meer zomaar een vliegtuig in. Zoiets gaat nu weer gebeuren.'

Garrett: 'Geen metaaldetector, maar een aardverschuiving in ons verwachtingspatroon, in waar we mee zullen moeten leren leven, en in hoe we ons aanpassen. Misschien ook in politieke betrokkenheid. Als Amerika de nieuwe coronagolf in gaat terwijl de rijken op de een of andere manier nog rijker zijn geworden van deze pandemie, met hun hedgefunds en hun short gaan, met al die akelige dingen die ze doen, en wij komen uit onze schuilplaatsen kruipen en wat zien we: 'O god, niet alleen zit iedereen die ik ken vrijwel zonder werk, niemand kan meer in zijn eigen onderhoud voorzien, de hypotheek of de huur nog betalen, nee, nou vliegen die klootzakken die eerst rond vlogen in hun eigen helikopters, in hun eigen personal jets rond, en ze hebben een eiland gekocht waar ze naartoe vliegen en het interesseert ze geen donder of wij wel veilig over straat kunnen,' en dan, denk ik, zou er wel eens een enorme politieke chaos kunnen ontstaan. We komen uit onze schuilplaatsen kruipen en dan zien we wat 25 procent werkloosheid aanricht, en wat een massale woede-uitbarsting aanricht.'

Geld wordt digitaal

The Economist schrijft daarover: 'Tientallen centrale banken kijken nu of ze digitale munten moeten gaan uitgeven. Er zijn er maar een paar die daarmee zijn gaan experimenteren en China is daarin het verst gegaan, want dat lijkt het eerste land te worden dat een digitale munt van de centrale bank (beperkt) in omloop gaat brengen. De grote winst voor China zouden de nieuwe krachten zijn waarmee die munt gepaard kan gaan. In China's versie zou het om een gecentraliseerde munt gaan, zoiets als de *anti-bitcoin*. De overheid kan dan al het digitale cash geld dat in circulatie is, natrekken, waardoor het veel moeilijker wordt om geld wit te wassen of belasting te ontduiken.'

(Vertaling: Willy Hemelrijk)