

Hoera!

DE CRISIS is voorbij

UBE VAN DER HAM

"Rob, de crisis is voorbij. Dan hebben we het niet over die armetierige halve procent groei van de economie die ons te wachten staat – als we geluk hebben. Nee, de crisis is voorbij omdat het niet meer beter wordt. Stop met hopen dat het allemaal weer aantrekt. De wereld is veranderd. Als het nu slecht gaat met de verkoop, dan ligt dat niet aan de economie. Alle stoplichten staan immers op groen voor de fietsenbranche. Als autodealers overstappen op fietsen, dan weet je dat je aan de goede kant van de economie zit. Er worden tegenwoordig zelfs e-bikes gestolen! Dat is een goed teken voor de branche. Dat betekent immers dat de e-bike nu steeds meer functioneel gebruikt wordt. Die fietsen van opa en oma die alleen voor een recreatieve rit uit de schuur kwamen, die werden natuurlijk niet gestolen, maar een fiets waarmee je gaat winkelen wel. Aan die goede kant van de economie zit wel een vervelend randje. Doordat de consument het winkelen opnieuw heeft uitgevonden, gelden de oude spelregels niet meer en moeten alle partijen in de branche nieuwe afspraken met elkaar maken. Internetverkoop was, tot voor kort, het domein van mensen die door iedereen in de branche met de nek werden aangekeken. Dat soort schimmige types "maakten de branche kapot." Fietsfabrikanten leverden natuurlijk "nooit" aan dat soort bedrijven. Die bedrijven haalden al hun fietsen uit het doorlevercircuit. Toen was de wereld nog overzichtelijk. Maar dan nu. Allerlei fietsdealers hebben hun eigen webwinkel. De harde scheidslijn tussen de bedrijven met fysieke winkels en webwinkeliers is verdwenen. Er zijn winkels die een digitale etalage hebben, winkels met een volwaardige webshop, en er zijn nu zelfs webshops die een fysieke winkel openen. Sommige gevestigde fietsretailers bouwen hun winkels om tot servicepunt en verkopen alleen nog via het web. Wat kun je dan nog kiezen als fabrikant? Met welke fabrikanten kun je als retailer nog als partners de markt ontwikkelen? Een fabrikant kan dus helemaal niet meer kiezen voor de retailers zonder Internet. Een fabrikant zal in de praktijk gedwongen worden om met verschillende soorten bedrijven zaken te doen, maar moet wel een duidelijke grens trekken tot waar hij wil gaan. Het grote risico voor een fabrikant is immers dat het distributienetwerk wordt uitgemergeld doordat de ene retailer voorlichting, proefritten, beleving en alle service biedt en een ander vanuit een kale loods vervolgens de orders mag leveren omdat hij een lage prijs hanteert. Dat is een model dat niet lang stand kan houden. Het servicegerichte deel van het netwerk valt om en het merk krijgt een dumpstatus. Zonder kortingsetiket wordt er dan geen fiets meer verkocht."





ROB MEIJER

“Ube, het probleem zit eigenlijk veel dieper. Dumpen of niet dumpen, dat staat nog los van Internet. Winkels hebben het meeste last van lage prijzen in andere winkels. Dat zijn winkels die van een lage marge kunnen leven door een veel hogere omloopsnelheid. Veel volume maakt het gebrek aan marge weer goed. Door ook niet al te veel tijd te spenderen aan een klant, houdt men daar de kosten laag. Iedere bezoeker moet binnen 15 minuten kopen, anders is hij niet interessant. Het is duidelijk dat zo’n winkel een andere prestatie levert voor een klant en voor een merk. Om te voorkomen dat de ene winkel de prestatie levert, en de andere winkel de omzet krijgt, kan een fabrikant met een gedifferentieerd conditiesysteem gaan werken. Dat beloont verschillende prestaties in de keten op een andere manier: uitproberen, beleving, voorraad, garantiewerkzaamheden. Biedt een retailer geen beleving of geen proefritten? Dan krijgt hij dus een flink lagere marge. Op zo’n manier worden servicegerichte fietsenzaken daadwerkelijk beloond voor hun dienstverlening. Wat wel nieuw is door Internet, is dat er een heel ander verkoopproces ontstaat. Via Internet wordt heel veel informatie verzameld over elke consument. Het wordt daardoor mogelijk om heel gericht mensen te gaan benaderen die toe zijn aan een nieuwe fiets. Dankzij het profiel dat over de consument wordt opgebouwd, wordt het ook mogelijk om tevoren al te bepalen welke fiets dat zou moeten worden. De grote vraag is nu wie deze functie in de keten gaat invullen. Wordt dat de fabrikant? De klant komt dan naar de winkel en heeft eigenlijk al gekocht. De winkel wordt dan een aangekleed afleverpunt. Als je dat combineert met een gedifferentieerd conditiesysteem, dan krijgen we een situatie die voor de autodealers heel herkenbaar is. Een autodealer verdient zo weinig aan de nieuwverkoop, dat de auto’s worden afgeleverd met een verlepte glimlach en een treurige bos bloemen. Een winkelier kan zo’n situatie alleen voorkomen door te zorgen dat de fabrikanten niet om hem heen willen. Een fietswinkel moet daarom zo aantrekkelijk zijn, dat de fabrikanten in de rij staan om te mogen leveren. Dat kan alleen door zelf omzet te genereren en klanten aan je te binden. De retailer moet er dus voor zorgen dat hij zijn klant beter kent dan voorheen. Dat kan niet alleen met Het Nieuwe Winkelen, maar voor een groot deel ook met Het Oude Winkelen. Het belangrijkste is dat je je niet concentreert op fietsen, maar op klanten. Dan weet je wanneer een klant aan een nieuwe fiets toe is. Nieuwe systemen kunnen daar zeker bij helpen. De ontwikkeling daarvan kunnen de meeste retailers niet alleen. Veel fabrikanten krijgen dat ook niet zomaar voor elkaar. Zouden ze dat ook samen kunnen gaan doen? Als gisteren niet terug komt, dan wordt het tijd om zelf mee te gaan bepalen hoe morgen eruit gaat zien.”

Rob Meijer en Ube van der Ham adviseren bedrijven bij de keuze van hun strategie en de inrichting van hun organisatie. Hun onderzoek naar de toekomst van de fietsdetailhandel is enkele jaren geleden gepresenteerd op het jaarcongres van BOVAG Fietsbedrijven.

www.meijervanderham.nl