

# Muurvast zitten we

De economische crisis voorbij? Was het maar waar. Alleen al het stijgende aantal faillissementsberichten getuigt van de problematiek in de modebranche. Veranderen en innoveren bleek in de afgelopen jaren makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe kunnen we daadwerkelijk wendbaarder worden?

Tekst: **Lianne Schilderink**

Stagnatie in de modebranche. Net als in andere sectoren hebben we te maken met leeglopende winkelstraten, een dalend consumentenvertrouwen, online concurrentie en grote internationale ketens die de markt domineren. Toch weet de gehele retailbranche in de afgelopen jaren, na de economische crisis, een groei te realiseren. In 2018 pluste de markt volgens het CBS 3,3 procent. Dat is de op één na hoogste omzetgroei na 2006. De kledingbranche profiteerde online weliswaar (+14,6%) maar zette volgens brancheorganisatie Inretail in totaal 4,6 procent minder om. De modebranche kan de eerder genoemde omstandigheden moeilijk de baas. Hoe komt dat? Lukt het moderetailers niet om de consument te vangen of wordt er te weinig geïnvesteerd in innovatie? En die warme herfst draagt ook niet bij aan de verkoop van winterjassen. Ja, het klimaat heeft invloed op de verkopen en de voorraad van moderetailers, maar het moet geen spelbreker zijn, vindt branchespecialist mode bij Inretail Edwin Belt. "De meeste ondernemers kunnen dit soort excessen wel aan. Ze hoeven je niet de kop te kosten." Wel kan extreem weer de zogenoemde 'laatste druppel' zijn. Volgens Belt gaat het simpelweg om wat er onderaan de streep gebeurt. "Inkomsten vallen terug, terwijl de kosten gelijk blijven of stijgen. Je kunt de schuld toekennen aan de consument die minder bij je uitgeeft, of je misschien verlaat om online te winkelen, maar ook webshops gaan failliet. Iedereen heeft last van teruglopende omzetten." Heb je

dan bijvoorbeeld net je winkel verbouwd, een financiering afgesloten om in te kopen, veel vaste medewerkers in dienst; er zijn veel combinaties mogelijk die een retailer uiteindelijk noodlottig worden. "Snijden in kosten wil vaak wel even helpen, maar op den duur moeten de inkomsten omhoog. En die komen vanuit de consument."

## HET KEERPUNT

Aantrekkelijk worden voor je doelgroep. De juiste spullen, expertise en service in huis halen. Het is een grijs-gedraaide grammofoonplaat. Belt signaleert dat het besef om wendbaarder te worden in de sector is doorgedrongen, maar de manier waarop voor velen nog een zoektocht is. Uit de recente faillissementen in de modebranche blijkt dat je aanbod nog zo goed kan aansluiten bij je doelgroep, maar er veel meer factoren meespelen. Zoals de komst van grote buitenlandse partijen die net iets goedkoper en aantrekkelijker zijn voor je doelgroep, zoals in het geval van de in maart failliet verklaarde kledingketen CoolCat. Oprichter Roland Kahn was van mening dat mensen 'altijd blijven winkelen', weet professor e-marketing Cor Molenaar. "Ja, maar blijkbaar niet in zijn winkels. Niet als je je model niet aanpast aan de doelgroep", verklaart hij. Voor Kahns modekindje bestaat die doelgroep vooral uit tieners. De groep die het meest actief is online. Na de doorstart van de failliete keten besloot het nieuwe management daarom de merknaam alleen online voort te zetten en de tachtig winkels te sluiten. Door het faillissement kon de kledingketen overgaan op zo'n drastische kentering. Weg met de tachtig winkels in Nederland, een frisse start. Want dat gebeurt er in de meeste faillissementsgevallen: het bedrijf maakt alsnog een doorstart. Twee derde van de 75 winkelketens die sinds 2012 failliet zijn gegaan, zagen we erna terug in het winkelbeeld, onderzocht het Financieel Dagblad. Nieuwe eigenaren zien vaak nog volop kansen. Oude ballast – waaronder vastzittende arbeids- en huurcontracten – wordt overboord gegooid. Ze gaan het 'beter' doen. Dat beter is echter vaak niets anders dan op de oude voet verdergaan, waarschuwt Molenaar: "Als je model ouderwets is, raak je schulden wel kwijt, maar over twee jaar kom je op datzelfde punt. Ondernemers moeten wel lering trekken uit een faillissement."

## CRISIS EIST ZIJN TOL

Uit de faillissementen blijkt ook maar weer hoe moeilijk het is om te veranderen. "De financiële crisis heeft nog steeds invloed op de modebranche", beaamt Tadek Solarz, directeur van Creative Marketing Group. Hij adviseert ondernemers onder meer over positionering en merkbeleid. "De crisis teisterde Nederland bijna tien jaar,

waardoor we als het ware tien jaar achterlopen. Dat eist nu zijn tol. De faillissementen van de afgelopen jaren zijn in de praktijk veelal saneringen. Nodig om het bedrijf aan te passen aan de wensen van de huidige markt. Je kunt concluderen dat bedrijven wel levensvatbaar zijn, maar zomaar aanpassen niet mogelijk is." Heb je een bedrijf, dan heb je afspraken. Met leveranciers en de bank én je zit vast aan een huurcontract. Solarz vervolgt: "Als je in een negatieve spiraal zit met tegenvallende seizoensinvloeden of gewoon een collectie die niet loopt, dan ben je met handen en voeten gebonden. Je huurcontract loopt door en personeel kan niet zomaar een paar maanden zonder salaris naar huis worden gestuurd. Daarnaast hebben prijsvorming, langlopende huurcontracten en leegstand op de verkeerde plekken allemaal invloed op het aanpassingsvermogen van de retailer. Net als de lokale overheden die afgelegen gebieden opwaarderen naar winkelcentra om te verdienen aan de grondverkoop. Daar kan je als stadscentrum niet tegenop werken. De ene dag zit je in een goedlopende winkelstraat, de volgende dag is het publiek weg terwijl je nog wel vijf jaar huur moet ophoesten. Onmogelijk."

**'Door de crisis lopen we als het ware tien jaar achter, dat eist nu zijn tol'**

## KEUZES MAKEN

Hoewel de koopkracht dit jaar licht steeg, gebeurde dat met de koopbereidheid allerminst. De consument heeft voor het eerst sinds 2015 minder vertrouwen in de economie, zelfs onder het gemiddelde over de afgelopen twintig jaar. De berichten over politieke onzekerheden als de handelsoorlog tussen China en de Verenigde Staten, de brexit en de lastenverhoging van dit jaar hebben daar volgens de experts zeker invloed op. Consumenten hebben niet het gevoel dat zij meer te besteden hebben. En zoals in het verleden bleek, is de modebranche één van de sectoren die dit direct voelt. Heb je minder te besteden, dan maak je keuzes. Molenaar: "Je koopt geen spijkerbroek voor €150,-, maar één voor vier tientjes bij de H&M. Enerzijds stijgt de populariteit van deze goedkopere ketens die fast fashion bieden. Anderzijds investeren consumenten liever af en toe in kwalitatieve, duurdere items waarmee ze de show kunnen stelen. Budgetten worden anders verdeeld; 15 procent gaat bijvoorbeeld naar producten die tien jaar gele-

# 'SERVICE BLIJFT NUMMER ÉÉN, DAAR ZULLEN WE NOOIT OP KORTEN'

den niet eens bestonden." Er wordt dus anders gewinkeld dan tien jaar geleden.

## KOSTEN BESPAREN OF NIET

Wil je als retailer meegaan met de tijd dan mag je dit ook van je personeel verwachten. Lukt dat medewerkers niet, dan wil je - in een perfecte retailwereld - makkelijk afscheid van ze kunnen nemen. Wet- en regelgeving maakt het nu moeilijk om te snijden in je personeelskosten. Eigenlijk vrijwel onmogelijk als je team voornamelijk bestaat uit medewerkers in vaste dienst. Het is een kostenpost die retailers hoog zit, merkt Belt. "Retailers zijn huiverig om mensen in vaste dienst te nemen. Daarom nemen ze na 23 maanden vaak afscheid van personeel om nieuw talent aan te nemen, of er wordt gewerkt met flexibele contracten." Dit gaat natuurlijk ten koste van de kwaliteit en service die de consument juist nu in winkels verwacht. Voor Rogier van de Meent van Meent Mode in Haarlem is dit dan ook een no-brainer. Snijd je in personeelskosten dan moet je moet van goeden huize komen om onderaan de streep een goede winstmarge behouden, weet de ondernemer. Acht jaar geleden begonnen hij en zijn vrouw Janneke hun multibrandwinkel voor vrouwen en mannen en zagen jaarlijks de omzet groeien. Afgelopen jaar kwam er zelfs een tweede boetiek bij. Hoewel groei staat voor succes, moet zijn team alles op alles zetten om tegemoet te komen aan de wensen van de doelgroep. "Service blijft altijd nummer één. Daarmee kunnen wij het verschil maken en zullen daar nooit op korten. We investeren juist in goed personeel om de behoeften van de klant te matchen en te overtreffen", aldus Van de Meent. Deze persoonlijke benadering voert Meent Mode letterlijk door: klanten kunnen zich aanmelden voor een 'personal style box' met een selectie kleding, afgestemd op hun stijl. "Onze doelgroep is trouw, maar heeft weinig tijd om langs te komen. Klanten zijn vaak in het buitenland, hebben een druk werk- en soci-

aal leven. Om ze tegemoet te komen, stellen we op aanvraag een 'style box' samen en brengen die thuis langs." Persoonlijk, maar ook tijdrovend. Net als de stylingavonden en personal shopafspraken. Met alleen je deuren overdag openen ben je er niet, ervaart Van de Meent. "We moeten veel extra dingen organiseren om dezelfde omzet te behalen. Dat betekent wel dat ons gehele team klaarstaat op zo'n avond. Met hapjes, drankjes, stylisten die een figuuranalyse doen."

## INVESTEREN IN SAMENWERKEN

Dat hij als ondernemer vaak alleen opdraait voor service, stoort Van de Meent. Sterker nog; hij kán niet alleen voor deze kosten blijven opdraaien. Leveranciers zullen hun marges moeten aanpassen en gaan meedenken. Het merendeel van de leveranciers denkt volgens hem niet in het belang van de retailer en gaat zelfs de concurrentie aan door zelf direct aan de consument te verkopen. "Daarbij profiteert de klant ook nog eens van gratis verzending. Terwijl als ik één item wil bestellen wel €15,- of €20,- verzendkosten betaal. Ik begrijp dat een leverancier tweemaal zoveel marge in zijn zak steekt met eigen verkoop, maar dit gaat ten koste van de omzet van hun b2b-klanten. Wil de leverancier dat multibrand stores blijven bestaan, dan moet hij investeren in een betere samenwerking." Modeondernemer Leon Hamming is het hier volledig mee eens. Ook zijn winkel Saenkanter in Wormerveer draait goed, maar hij en mede-eigenaar en zus Petra dragen de grootste risico's. "Terwijl om ons heen marktaandeel verschuift naar online platformen en merken die zelf 'eigen winkeltje' gaan spelen. Waarom zou ik nog reclame maken voor een label dat online overal beschikbaar is? En is het niet daar, dan wel met korting in een outlet." Wat Hamming vooral tegen de borst stuit, is het gebrek aan samenwerking in de keten. Hij zou minder bezwaar hebben tegen de b2c-verkoop als retailers hierbij betrokken werden. Volgens beide



Leon Hamming van vrouwen- en mannenmodewinkel Saenkanter in Wormerveer zou minder bezwaar hebben tegen de b2c-verkoop als retailers hierbij betrokken werden.

ondernemers is het hoog tijd voor synergie tussen retailer en leverancier. Bijvoorbeeld door voorraden aan elkaar te koppelen. Wanneer de consument een jurkje in een andere kleur wenst, of wanneer hij of zij online bestelt, kan er een koppeling worden gemaakt met de leverancier. Het item komt direct uit de voorraad van de leverancier, maar kan worden toegewezen aan de retailer. Een win-win-winsituatie. Des te vreemder is het dat weinig leveranciers hiervoor openstaan. 'Daar zijn we te klein voor' en 'niet iedere retailer kan de automatisering voor elkaar krijgen', zijn de antwoorden die Van de Meent het vaakste hoort uit de mond van leveranciers. Van de Meent: "Maar ja, wij zijn er wel klaar voor. En met ons vele retailers."

### KOSTEN MOETEN OMLAAG

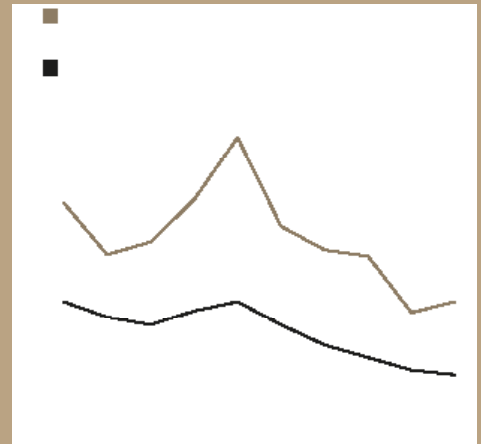
De crux in de modebranche lijkt vooral het vastzitten in oude patronen. Veranderen wordt te vaak onmogelijk gemaakt door hoge arbeids- en huurkosten, maar vooral voorraad en marges die nog steeds muurvast zitten. Hoewel er enorm veel factoren van invloed zijn op het welzijn van een retailer, zijn het vooral die constante hoge kosten die moderetailers de das om doen. Zolang die niet naar beneden gaan, zullen die toch ergens moeten worden gecompenseerd. Het uitwisselen van data in de retailbranche wordt cruciaal (zie kader GS1 Fashion Base). "Beschik je niet over de juiste data dan loop je simpelweg omzet mis", besluit Belt. "Consumenten laten een aankoop vaak afhangen van de mate waarin jij in staat bent in hun behoefte te voorzien. Heb je inzicht in de voorraad van de leverancier, dan help je hen enerzijds met data over items die (minder) goed lopen en zij kunnen de juiste spullen aanleveren." ♦

### EEN ONVOLDOENDE

"Ik geef retailend Nederland een volstrekte onvoldoende als het over digitalisering gaat", zegt Ger Boersma, retailexpert en auteur van het boek 'Retail in oorlog'. Waarom? Lees het interview met hem op [www.textilia.nl](http://www.textilia.nl)

## FAILLISSEMENTEN

Aantal faillissementen per 1.000 bedrijven.



Het aantal faillissementen in de detailhandel steeg in het afgelopen jaar met circa 12 procent, stelt ABN Amro. De bank voorspelt een verdere stijging van het aantal faillissementen in de retail met 2 tot 5 procent. Vooral de modebranche 'krijgt het zwaar'.

BRON: ABN AMRO FAILLISSEMENTSUPDATE MEI 2019

## 3.274 MILJOEN M<sup>2</sup>

Ondanks faillissementen bleven het aantal vierkante meters winkelvloeroppervlakte in de mode tot 2018 groeien. Van 2.6 miljoen in 2004 naar 3.274 miljoen in 2018.

BRON: LOCATUS



## GS1 FASHION BASE

GS1 Fashion Base is een datapool waarmee leveranciers en (online) retailers artikelgegevens uitwisselen. (R)etailers kunnen websites vullen met de aangeleverde data, content en foto's en artikelen direct verkopen. Het programma biedt inzicht in slow- en fastmovers en wat waar verkoopt. De voorraad is hiermee hoger in de logistieke keten te leggen, met het effect dat sneller kan worden gereageerd op een (stijgende) vraag. **Info:** [www.gs1.nl](http://www.gs1.nl)