



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Thema-update: Fusion retail

Grenzeloze retailwereld biedt nieuwe kansen

De retailsector is fundamenteel aan het veranderen, waarbij grenzen steeds meer verdwijnen en vervagen. Volgens ons biedt dit kansen voor de retailers om de grenzen van hun formules te verleggen en daarmee groei te realiseren. Om die kansen goed te benutten, moeten de strategieën worden aangescherpt. Innovatie, lokale aanpassing en samenwerking in vastgoedplatforms zijn daarbij belangrijke elementen.

Het vervagen of verdwijnen van grenzen binnen en buiten de retailsector is al enige tijd aan de gang en zal verder doorgaan. Dit wordt gedreven door technologie en consumentengedrag. Technologie vergroot de mogelijkheden voor retailers om hun aanbod te vergroten en consumenten direct te bereiken. De 'keuze-tijd paradox' van de consumenten – aan de ene kant meer keuze qua producten, merken en kanalen maar aan de andere kant minder tijd – maakt hen selectiever in de keuze van retailers waar ze zaken mee doen. Hierdoor wordt het speelveld voor de overblijvende retailers groter. Wij zien drie belangrijke grenzen die verder zullen vervagen of verdwijnen. Retailers moeten hierop inspelen door ook de grenzen van hun formules te verleggen.

Wát retailers aanbieden, is grenzeloos en kan gepersonaliseerd worden. Grenzen tussen non-food, food, diensten en horeca verdwijnen en retailers kunnen

allerlei combinaties hiervan aanbieden. Zo kunnen diensten verkocht worden in aanvulling op producten. Voorbeelden: Rituals breidt haar productaanbod uit richting City Spa's, IKEA levert diensten rond de installatie van badkamers en de klant kan bij HEMA terecht voor verzekeringen en notarisdiensten. Technologie maakt het mogelijk om door een slimme combinatie van kanalen (winkel, internet, mobiel, sociale media) een vrijwel onbeperkt assortiment te bieden. Perry Sport en Aktiesport hebben bijvoorbeeld grote schermen in hun winkels waarop de klanten het gehele productaanbod kunnen zien en waarmee zij producten kunnen bestellen die niet in de winkel aanwezig zijn. Ook opent technologie de mogelijkheid om het aanbod toe te snijden op de individuele klant, bijvoorbeeld via gepersonaliseerde aanbiedingen of via 3D printing. HEMA, Media Markt en Tesco zijn voorbeelden van retailers die 3D printing aan hun klanten aanbieden.

Retailers kunnen hun afzetmarkten op verschillende manieren vergroten. Retailers zijn nu vooral in de B2C-markt actief, maar zij kunnen hun aanbod en merkkracht ook uitbreiden naar de B2B-markt. Zo levert bijvoorbeeld woonretailer Rivièra Maison de inrichting van hotels en restaurants. Dit heeft niet alleen een direct omzetteffect, maar ook een positieve uitstraling op de merkwaarde van de Rivièra Maison door de zichtbaarheid van de producten op locaties waar klanten komen (hotels, restaurants). Ook de onderlinge handel tussen consumenten (C2C) wordt steeds belangrijker en retailers kunnen hier toegevoegde waarde bieden. Marktplaats.nl en



Deze Thema Update is gebaseerd op het rapport ['Retailing Beyond Borders – Fusion Retail'](#)











Lees ook onze MKB visie voor een grenzeloze blik. [MKB Visie](#)

Bol.com ontzorgen de klant door hun platform als het ware tussen de consumenten te plaatsen en op te treden als agent. Verder is retail niet meer plaats- en tijdgebonden. In aanvulling op het traditionele model waarbij de klanten naar de winkel (fysiek of online) komen, kunnen retailers ook met flexibele retailconcepten plaatsen opzoeken waar bezoekers komen. Denk bijvoorbeeld aan popconcerten waar kleding van de optredende artiesten kan worden verkocht, geheel gepersonaliseerd naar de wensen van de klant.

De supply chain wordt grenzeloos: rollen vervagen en nieuwe spelers treden toe.

Het traditionele onderscheid tussen producenten/merkeigenaren en retailers vervaagt. Producenten/merkeigenaren worden retailers door merk winkels te bouwen, bijvoorbeeld G-Star, KPN en Apple. Omgekeerd bouwen retailers aan hun retailmerken en laten zij producten met eigen labels produceren. H&M, Zara en Coolcat zijn voorbeelden van volledig verticaal geïntegreerde retailers. De positie in de supply chain is niet meer van belang. Het gaat om consumentenrelevantie. Iedereen die consumentenrelevantie heeft, kan de retail-arena binnenkomen. Dit geldt dus ook voor spelers van buiten de sector. Figuur 1 bevat de top 10 van onmisbare merken. Google (# 6) heeft een online platform Google Shopping en is bezig met openen van eigen winkels. NOS journaal (#7) verkoopt via een webshop producten (DVD's, boeken) die een verband hebben met de content. Buienradar.nl (#9) heeft aan haar website een webshop gekoppeld met producten die gerelateerd zijn aan de weersomstandigheden. Deze consumentenrelevantie van spelers buiten de retailsector biedt kansen voor retailers via samenwerking. Een retailer kan bijvoorbeeld gaan samenwerken met mediapartners door hen een webshop te laten openen op hun (content)site waarbij de retailer zorgt voor de operatie van de webshop.

Figuur 1
Top 10 onmisbare merken

#	Merk		
1	HEMA		Retailer
2	Bol.com		Retailer
3	Kruidvat		Retailer
4	Albert Heijn		Retailer
5	iDeal		Betalingsoplossing
6	Google		Internet dienstverlener
7	NOS Journaal		Mediabedrijf
8	IKEA		Retailer
9	Buienradar.nl		Mediabedrijf
10	Lidl		Retailer

Bron: EURIB, 2014



Aangescherpte strategieën zijn nodig om kansen te benutten

Om de grenzen te kunnen verleggen en daarmee de hiervoor genoemde kansen te benutten, moeten de retailers hun strategieën op een aantal punten aanscherpen. Wij zien drie belangrijke strategische issues voor retailers: innovatie, samenwerking in vastgoedplatforms en lokale aanpassing van formules.

Continue innovatie is noodzakelijk. Het retaillandschap verandert voortdurend. Start-ups zoals Leapp, Bilder & De Clercq en Hutspot proberen hun plek in de markt te veroveren. Buitenlandse spelers zien kansen in de markt en versterken hun positie, bijvoorbeeld Primark, Decathlon en & Other Stories. Nederlandse retailers zoals HEMA en Blokker passen hun concepten en winkels aan. Retailers hebben geen keuze en moeten meegaan in deze ontwikkeling en hun retailformules continu innoveren. Dat kunnen zij natuurlijk op eigen kracht doen, maar ze kunnen ook kleine innovatieve spelers overnemen ('corporate venturing') of kiezen voor samenwerking met andere partijen.

Samenwerking in vastgoedplatforms. Retailers moeten niet alleen aandacht besteden aan hun formules, maar ook aan de omliggende winkelgebieden. Een goede formule in een slecht winkelgebied zal op langere termijn niet succesvol zijn. Winkelgebieden staan onder druk door overcapaciteit in de markt, gebrek aan onderscheidend vermogen en door de groei van online. Retailers moeten daarom voortdurend kijken naar de competitieve positie van hun winkelgebieden. Dat moeten zij samen doen met andere belanghebbenden bij het winkelgebied, waaronder vastgoedeigenaren, gemeenten en horeca (vastgoedplatforms). Wij zien voor de positie van de winkelgebieden twee dimensies. Ten eerste de 'hardware': de kwaliteit van het winkelgebied. Dit omvat zaken als: sfeer van het gebied, portfolio van formules, parkeerfaciliteiten en online aanwezigheid. Ten tweede de 'software': de kwaliteit van de samenwerking met andere retailers, vastgoedeigenaren en gemeente. Belangrijk daarbij is onder meer de kracht van de winkeliersvereniging (wat doet deze en hoeveel middelen zijn daarvoor beschikbaar), de betrokkenheid van vastgoedeigenaren en gemeenten (blijven ze op afstand of nemen ze hun rol en verantwoordelijkheid) en de 'activiteitenkalender' die wordt ontwikkeld om consumenten naar het winkelgebied te trekken. Figuur 2 geeft deze dimensies weer. Al naar gelang de score in deze matrix moeten door het vastgoedplatform gezamenlijk acties worden afgesproken en ondernomen.

Figuur 2
Positie winkelgebieden



Bron: Rabobank, Platform De Nieuwe Winkelstraat



Geen standaardisatie, maar maatwerk per marktgebied. Retailers zijn traditioneel sterk gericht op standaardisatie van hun formule. Immers: standaardisatie geeft lagere kosten en daarmee meer efficiency. Markten zijn echter lokaal en vragen om lokale aanpassing. De markt in Amsterdam is heel anders dan in pakweg Enschede, zowel qua demografie als qua concurrentieomgeving. En binnen een lokale markt als Amsterdam is het stadscentrum weer heel anders dan een buurtwinkelcentrum. Retailers moeten daarom flexibel zijn in hun formules: verschillende oplossingen voor verschillende markten. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld via 'multi format' (een formule in verschillende 'maten'), 'multi formule' (meerdere formules die in de back-office zoveel mogelijk samenwerken) of formulesamenwerking. Zo werkt Intergamma (Gamma, Karwei) lokaal samen met Subway om een horeca formule toe te voegen aan de DHZ formules.

Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers is de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch en sectorniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



Contactgegevens

Alexander Heijkamp
Sectorspecialist Retail
j.a.heijkamp@rn.rabobank.nl
T +31 30 21 62 504

Jos Voss
Sectorspecialist Retail
jos.voss@rabobank.com
T +31 30 71 22 709