

Inspelen op trends creëert kansen

KwartaalUpdate Retail & Groothandel



Rabobank

Om ondernemers in de sectoren te helpen en te inspireren, publiceren we regelmatig over de kernthema's en de gevolgen daarvan voor de strategie van retailers en groothandels. In aanvulling op de maandelijkse Retail Update die gericht is op actualiteiten in de retailsector, publiceren we ieder kwartaal een KwartaalUpdate waarin we ingaan op voor zowel retail als groothandel belangrijke thema's.

Management samenvatting van deze 4^e KwartaalUpdate Retail & Groothandel

De markt voor groothandels en retailers is zeer dynamisch. De al langer zichtbare structurele veranderingen worden door de coronapandemie versneld. Door goed in te spelen op trends in de markt kunnen kansen worden gecreëerd. In deze update laten we je daar enkele voorbeelden van zien.

De hoofdpunten kunnen als volgt worden samengevat:

- Het ontwikkelen van een eigen platform biedt kansen voor ondernemers, vooral in niches. Om deze kansen te benutten moet gewerkt worden aan organisatie en strategie;
- De mediawaarde van winkels wordt onvoldoende benut. Hoe kunnen kleinere retailers door goede content veranderen in uitgevers en de waarde van hun winkels nog beter verzilveren? Lees de praktische tips;
- De (omzet)vooruitzichten voor de verschillende sectoren verschillen nogal. Daarnaast zijn er andere onderwerpen die om actie vragen: prijsstijgingen, logistieke kosten en arbeidsmarkt;
- Groothandels moeten toegevoegde waarde bieden om hun positie in de waardeketen te versterken. Onderzoek toont de toegevoegde waarde van bouwgroothandels aan;
- Groothandels versterken door verticale integratie hun positie en behalen diverse voordelen.

De retailer als platform: gevolgen voor organisatie en strategie

Retailers kunnen niet alleen eigen producten verkopen op platforms van anderen maar ook zelf een platform worden en daarop artikelen van anderen gaan verkopen. Het ontwikkelen van een eigen platform biedt kansen voor ondernemers, vooral in niches. Om deze kansen te benutten moet gewerkt worden aan organisatie en strategie. Het verkrijgen van nieuwe competenties (samenwerken en aansturen), het systematisch en fasegewijs ontwikkelen van het platform en het creëren van groeikansen zijn daarbij belangrijke punten.

Andere competenties nodig: samenwerken en aansturen

Het platformmodel vraagt om andere competenties. De rol van de retailer verandert immers van klassieke handelaar naar regisseur van de waardeketen. In die nieuwe rol moet de retailer als platformeigenaar goed kunnen samenwerken met de platformdeelnemers. Het doel is niet meer het winnen van marktaandeel ten koste van concurrenten maar het samen creëren van een zo groot mogelijke markt.

”Een combinatie van een online platform en fysieke winkels is interessant. Deze kunnen elkaar wederzijds versterken”

In het verlengde van de samenwerking ligt het belang van het goed aansturen van de partners. Belangrijk is dat de platformeigenaar goede afspraken maakt met de platformdeelnemers over zaken als kwaliteit van producten, te leveren service en levertijden en die afspraken ook controleert en handhaaft.

Figuur 1: Fasen voor de ontwikkeling van een platform



Bron: Rabobank, 2021

Systematische aanpak voor de ontwikkeling van een platform

De eerste stap in de ontwikkeling van een platform is het bepalen van de gekozen niche. Vervolgens moet het assortiment bepaald worden en besloten welke onderdelen de platformeigenaar zelf gaat doen en voor welke onderdelen de samenwerking met partners gezocht wordt. Bij de keuze tussen zelf doen of uitbesteden moet de vraag centraal staan wie het beste aanbod voor de klant kan leveren. Met geselecteerde kandidaten worden vervolgens afspraken gemaakt over assortiment, prijzen, leverings- en retourvoorwaarden, te leveren content, voorraadbeschikbaarheid en margeverdeling. Deze afspraken worden geïmplementeerd in de organisatie en de IT-systemen van platformeigenaar en -deelnemer. Op basis van data (zoals aantal bezoekers, conversie, omzet, retouren, marge, klanttevredenheid) worden de afspraken geëvalueerd en bijgesteld.

Strategische opties voor de groei van het platform

Voor de groei van het platform zijn verschillende opties. De scope kan worden verruimd waardoor meer producten en diensten worden toegevoegd. Platforms kunnen ook kiezen voor een meer generiek aanbod en een online warenhuis worden. Het aanpassen van de verdeling tussen 'zelf verkopen' en 'verkopen via partners' is ook een mogelijkheid om te groeien, evenals internationale expansie. Een combinatie van een online platform met fysieke winkels is een interessante optie waarbij de winkels en het platform elkaar wederzijds kunnen versterken. Een nog niet veel voorkomende vorm van het vinden van de combinatie tussen platform en winkels is het laten overnemen van het platform door een (overwegend) 'fysieke' retailer.

'De retailer als platform: gevolgen voor organisatie en strategie' is ons vierde artikel over de kracht en kansen van online platforms. Lees ook **'Online platforms: meedoen of niet?'**, **'Financieren van groei op online platforms: alleen of samen?'** en **'De retailer als platform: vooral kansen in niches'**.



De mediawaarde van winkels, deel 4: Wie niet groot is, moet anders zijn

Winkels – zowel online als offline – bereiken consumenten en hebben daarmee mediawaarde voor merken. In de eerdere analyses 'De winkel draait door' en 'Waarom winkels waarde hebben' hebben we laten zien dat de mediawaarde van winkels onvoldoende benut wordt. In 'Zo maak je waardevolle content' hebben we concrete tips en adviezen uitgewerkt waarmee retailers de visie in de praktijk kunnen brengen. Kort samengevat: hoe kun je bereik creëren, wat moet je doen om dit bereik te verzilveren en hoe pak je contentmarketing aan. Content legt de verbinding tussen producten en klantoplossingen. Met goede content veranderen retailers in uitgevers en kunnen ze de waarde van hun winkels nog beter verzilveren. Veel grote retailers zullen hierin hun weg wel weten te vinden omdat zij hiervoor voldoende schaal, mensen en middelen hebben. De vraag is echter hoe de kleinere retailers dit kunnen aanpakken. Voor hen hebben we in vakblad RetailTrends een aantal handvatten uitgewerkt langs drie lijnen: Go Big, Go Niche, Go Smart. Ook geven we de vijf beste tips voor de 'kleintjes'.

”

"Kleinere spelers komen op een slimme manier aan content door klanten in te schakelen en hen 'user generated content' te laten maken"

Go Big – meer schaal door samenwerking

Kleinere ondernemers kunnen door samenwerking het beste van twee werelden combineren: de kracht van lokaal ondernemerschap en de schaalvoordelen van een groter samenwerkingsverband. Aansluiting bij een franchiseorganisatie is daarbij een mogelijkheid. Er zijn ook andere samenwerkingsvormen mogelijk zoals een gezamenlijke content strategie. Het samenwerken op niveau van de sector, aangestuurd door een brancheorganisatie, geeft een nog grotere schaal.

Figuur 2: Drie richtingen voor kleinere retailers



Bron: Rabobank, iMediate, 2021

Go Niche – pak kansen met bijzondere content

Voor kleinere spelers bieden 'niches' veel betere kansen dan brede productcategorieën. In de breedte is het lastig om een onderscheidende positie in de markt te vinden terwijl dat in de diepte van een niche wel kan. De combinatie van producten, kennis, service, beleving en content trekt klanten naar de online en offline winkels. De nichepositie biedt ook kansen om content te maken die echt onderscheidend is van andere content.

Go Smart – klein, maar slimmer

Het distribueren van content via een combinatie van 'fysieke' en digitale kanalen maakt retailers meer waardevol voor merken. Er komen partijen in de markt die merken en retailers ontzorgen met platformtechnologie die content en marketingcampagnes verzamelt en ter beschikking stelt aan de retailers die de producten van de merken verkopen. Een andere manier om als kleine speler op een 'slimme' manier aan content te komen is het inschakelen van anderen waarbij de klant een goede partner voor de retailer is voor 'user generated content'. De retailer kan ook zijn personeel inschakelen voor het maken van content. Ook uit oogpunt van contentmarketing is het 'slim' om te digitaliseren.

De vijf beste tips voor de 'kleintjes'

1. Daag bestaande samenwerkingsverbanden uit;
2. Combineer centrale en lokale content;
3. Maak niet alle content zelf maar betrek anderen daarbij;
4. Benader ook contentmarketing 'omnichannel';
5. Neem de tijd, heb geduld en wees niet bang om te investeren.

Het artikel ['3x content maken voor de kleintjes'](#) is het vierde deel in een serie over de mediawaarde van winkels. In ['De winkel draait door'](#) en ['Waarom winkels waarde hebben'](#) hebben we eerder laten zien dat de mediawaarde van winkels onvoldoende benut wordt. In ['Zo maak je waardevolle content'](#) hebben we concrete tips en adviezen uitgewerkt waarmee retailers de visie in de praktijk kunnen brengen.



Sectorprognoses: diverse onderwerpen vragen om actie

De detail- en groothandel profiteert van de geleidelijke opening van de samenleving en van het daaraan gekoppelde economische herstel. Binnen de sector zijn de verschillen groot. De sectoren die in 2020 fors gegroeid zijn, zoals food en de woon-gerelateerde non-food sectoren, doen het in 2021 veel minder goed of zullen zelfs krimpen. Voor sectoren die in 2020 flink zijn gedaald, zoals kleding en schoenen, geldt het omgekeerde. In de loop van 2022 komen de sectoren weer op hun normale groeiniveau. Naast de verwachte omzetontwikkeling zijn er diverse andere uitdagingen voor retailers en groothandels zoals: stijgende grondstofprijzen, logistieke kosten en de krapte op de arbeidsmarkt.

“Door stijgende logistieke kosten komt het onderwerp ‘dichterbij inkopen’ weer op de agenda”

Hoe goed kun je prijsstijgingen doorberekenen?

Door het niet volledig kunnen doorberekenen van die prijsstijging aan klanten, komen de marges onder druk te staan. De mate waarin retailers en groothandels prijsstijgingen kunnen doorberekenen, verschilt sterk per subsector en per speler. Twee punten zijn van belang: wie de grootste macht heeft in de keten en hoe onmisbaar en uniek het product is voor de klant. Door te werken aan hun marktpositie en -propositie kunnen retailers en groothandels beter prijsstijgingen doorberekenen.

Stijgende logistieke kosten: dichterbij inkopen?

De prijzen voor een container vanuit China zijn de laatste tijd explosief gestegen. Dichterbij inkopen komt daarmee weer op de agenda. Dit biedt diverse voordelen op gebied van kosten, snelheid van collecties en duurzaamheid. Er zijn echter ook wat 'mitsen en maren'. Is er wel voldoende productiecapaciteit 'dichtbij'? Kunnen we de hogere loonkosten van dichtbij produceren wel doorberekenen?

Lees het complete artikel over de sectorprognoses

'Omzetprognoses: veel sectoren weer vol op stoom'



Krapte op de arbeidsmarkt: concurreren om personeel

Er is over de gehele linie krapte op de arbeidsmarkt en personeel heeft een ruime keuze aan werkgevers. Retailers en groothandels moeten dit aanpakken door het werk dat ze bieden aantrekkelijker te maken. Niet alleen via een hogere beloning, maar ook bijvoorbeeld via het aanbieden van een opleidings- en ontwikkelingspad.

Onderzoek toont de toegevoegde waarde (bouw)groothandels aan

Er worden nog wel eens vraagtekens gezet bij de houdbaarheid van het businessmodel van groothandels. Komt de groothandel als 'middenspeler' in de waardeketen niet te veel onder druk te staan van klanten en leveranciers en wordt hij uiteindelijk uitgeschakeld? Onderzoek toont de toegevoegde waarde van bouwgroothandels aan. De onderzoeksresultaten zijn richtinggevend voor de strategie van andere groothandels.

Meer gekocht via groothandels

Bouwbedrijven in Europa, met name in grote landen als Spanje en Duitsland, hebben in het afgelopen jaar een deel van hun aankopen die ze rechtstreeks bij de fabrikanten deden, verlegd naar de vakgroothandel. Zij kopen dus meer in bij de groothandel. Dat blijkt uit onderzoek van USP Marketing Consultancy, die de cijfers van 2021 vergeleek met die van 2018. De onderzoekers geven een aantal redenen voor dit gewijzigde koopgedrag:

- Schaarste aan materialen. Fabrikanten kunnen niet altijd meer de gewenste producten leveren en de prijzen van veel bouwproducten zijn gestegen. Een groothandel heeft vaak mogelijkheden om nog wel aan partijen materiaal te komen en kan haar klanten alternatieven van vergelijkbare kwaliteit bieden.
- De Europese bouw heeft weinig onder de coronapandemie geleden en bouwbedrijven hebben het steeds druk. De groothandel biedt gemak en tijdsbesparing. Alle producten kunnen in één bestelling worden gekocht bij een groothandel in de buurt die het ook nog eens komt bezorgen of het ophalen heel makkelijk maakt.
- De coronapandemie heeft de fabrikanten juist wel parten gespeeld: er waren minder persoonlijke contacten tussen aannemers en vertegenwoordigers van fabrieken. De bouwbedrijven zijn daarom teruggevallen op de groothandel, waar ze toch al het grootste deel van hun inkopen deden.

Toegevoegde waarde is de sleutel

De resultaten tonen de toegevoegde waarde van groothandels aan: leveringsbetrouwbaarheid, service, gemak, ontzorgen van de klant en persoonlijk contact. Die toegevoegde waarde is essentieel voor een sterke positie in de waardeketen.

Groothandels versterken positie door verticale integratie

Door ook actief te worden in retail en daardoor meer verticaal te integreren versterken groothandels hun positie in de keten. Recent zagen we daar weer enkele voorbeelden van. Speelgoedverkoper Otto Simon heeft de winkelformule Marskramer overgenomen en de EQOM Group, waar ook de erotiekgroothandel Eropartners Distribution onder valt, heeft haar positie in de retailsector verder versterkt door de overname van Christine le Duc.

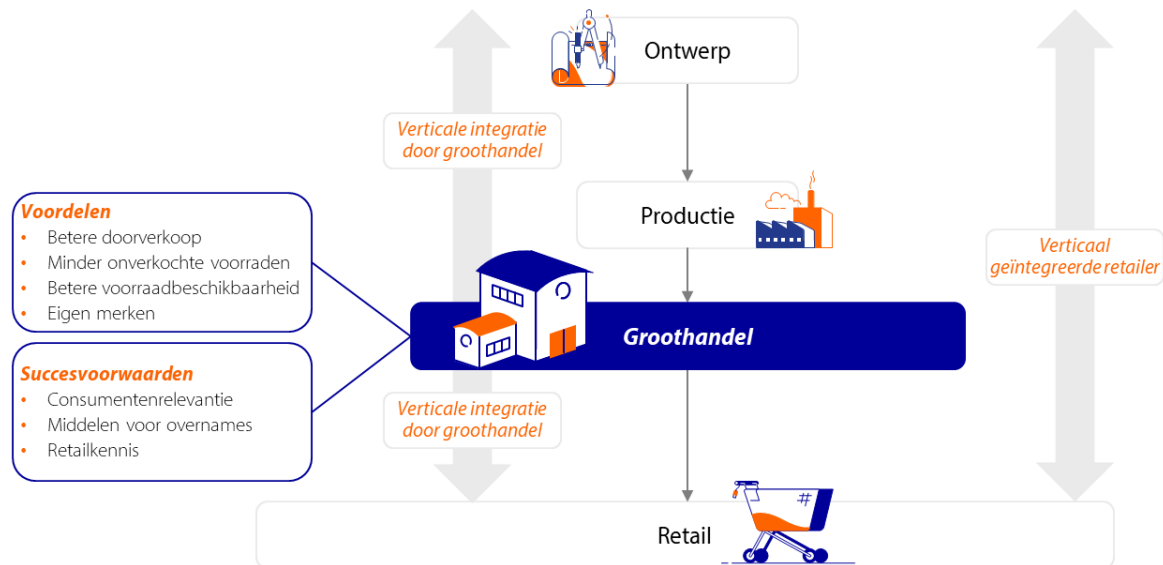
Voordelen van verticale integratie

Door verticale integratie ontwikkelt de groothandel zich van de 'middle man' in de waardeketen tot de regisseur van de keten. Dit is een veel sterkere positie. Doordat de groothandel nu ook actief is in het retail gedeelte van de keten, krijgt hij direct informatie over wat klanten kopen en wat hun voorkeuren zijn. Verder kan hij de totale voorraad van groothandel en retail inzichtelijk en beschikbaar maken voor klanten wat zorgt voor een betere voorraadbeschikbaarheid. De klantinformatie kan hij gebruiken om de producenten beter aan te sturen en de productie beter te laten aansluiten op de wensen van de klant. Het risico van onverkochte voorraden wordt daarmee kleiner. Verder weet de groothandel welke producten van welke merken het goed doen. De groothandel kan op basis van deze informatie eigen merken ontwikkelen en die als alternatief aanbieden aan de klanten.

”

“Toegevoegde waarde is essentieel voor een sterke positie in de waardeketen”

Figuur 3: Verticale integratie door retailers en groothandels



Bron: Rabobank, 2021

Kanaalconflicten?

Het argument van 'kanaalconflict' wordt vaak gebruikt als bezwaar tegen verticale integratie. De groothandel wordt immers een concurrent van haar eigen retailklanten en van de merkleveranciers. Echter: als de strategie goed wordt uitgevoerd, dan wordt de totale markt vergroot en profiteren ook de retailklanten en de merkleveranciers hiervan.

Niet voor iedereen weggelegd

Niet alle groothandels kunnen verticaal integreren. Consumentenrelevantie is een belangrijke succesvoorwaarde: de merken van de groothandel en de retailformule moeten relevant zijn voor de klant. Verder is retailkennis nodig en moeten vaak overnames worden gedaan die vragen om schaarse financiële middelen en managementaandacht.

”Door verticale integratie ontwikkelt de groothandel zich tot regisseur van de waardeketen”

Op 11 november verschijnt een uitgebreid artikel over dit onderwerp op de website van RetailTrends



Verder praten of meer publicaties ontvangen?

Zin om te sparren?

De Rabobank is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de retail en groothandel. Benieuwd welke kansen er voor jou zijn? Jos Voss en Olaf Zwijnenburg geven klanten en de Rabobank richting in de uitdagende non-food retail- en groothandelssector. We begrijpen de uitdagingen en spreken de taal. Neem gerust contact op via jos.voss@rabobank.com of olaf.zwijnenburg@rabobank.nl

Publicaties direct ontvangen?

We schrijven regelmatig over strategische ontwikkelingen in de retailsector, onder meer via RetailTrends, de maandelijkse Retail Update en de KwartaalUpdate Retail & Groothandel. Wil je op de verzendlijst en alle artikelen meteen na publicatie in je mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar jos.voss@rabobank.com

Contactgegevens Non-food Retail en Groothandel Rabobank



Jos Voss, Sectormanager
jos.voss@rabobank.com



Olaf Zwijnenburg, Sectormanager
olaf.zwijnenburg@rabobank.nl

Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 19 oktober 2021.