

3

---

# manieren om de klant te strikken

---

De waardeketen zoals we die kennen, verandert in een waardewiel: een flexibel netwerk waarin alle spelers in de portemonnee van de consument kunnen komen. Een bedreiging? Ja, maar zeker ook kansrijk. Een schets van drie manieren waarop je die potentie kunt verzilveren.

Door: **Jos Voss & Olaf Zwijnenburg** | Figuren: **David Gall**

## branded content: analyse

Nog altijd zijn de economische omstandigheden voor de retailsector uitdagend. Om maar wat te noemen: de consumptiegroei zwakt af door een afkoelende economie en een dalend consumentenvertrouwen. De Brexit en een handelsoorlog liggen op de loer, vergrijzing en verschuiving van bezit naar beschikbaarheid drukken de groei. De concurrentie neemt toe en klanten verwachten steeds meer, waardoor de lat almaar hoger komt. De eisen om aan tafel te komen, worden strenger en meer concurrenten willen een stuk van een taart die slechts beperkt groeit. En als de taart niet groter wordt, moet je focussen op een grotere taartpunt. Dit wordt steeds lastiger en vergt andere strategieën.

Ook de wijze waarop de klant producten koopt, verandert. In de traditionele waardeketen (producent-groothandel-retailer-klant) ben je de exclusieve toegangspoort naar de consument. Die tijd is voorbij, nu meerdere schakels uit de keten – denk aan sterke merken als Nike, Adidas en KPN – direct toegang tot de shopper hebben. En de steeds snellere technologische ontwikkelingen en veranderende klantverwachtingen maken het voor de nieuwe partijen mogelijk om een plek te veroveren of de positie binnen de waardeketen te wijzigen. Daarnaast komen er nieuwe spelers uit bijvoorbeeld de vrijetijds- en uitgeverijsector de retailarena binnen. Zo heeft het Van Gogh Museum een winkel en een webshop om op een andere manier geld te verdienen aan de ruim twee miljoen bezoekers. Talpa Media van John de Mol heeft plannen om uit te breiden naar e-commerce. Een logische strategie, omdat content (programma's) en traffic (kijkers) op die manier gekoppeld worden aan de

verkoop van producten. Al met al verandert de waardeketen die we kennen daarmee in een waardewiel, waarin de klant volledig centraal staat en er heel veel manieren zijn om hem te bereiken. Dit kan een bedreiging zijn (meer spelers verdelen de markt), maar ook een kans. Een bedreiging is immers een kans die je te laat gezien hebt. Dit zijn drie manieren om te profiteren van de huidige situatie.

## Retailen is toch echt een ander vak dan een brand bouwen, ontdekken merken

Van vaste waardeketen...



...naar een flexibel netwerk: het waardewiel



## Verkoop ruimte, niet per se spullen

**R**etailers verhandelen van oudsher spullen, maar je kunt ook ruimte verkopen. Dat kan fysieke plek zijn in een winkel, ruimte in een magazine of een positie op een website of een onlineplatform. Shops-in-shops in warenhuizen zijn een klassieke uiting van dit fenomeen. De warenhuizen verschuiven steeds meer risico's en kosten naar de merkeigenaren en worden daarmee een soort huisbaas. Het principe van de shops-in-shop kan verder doorontwikkeld worden. Neem bijvoorbeeld het Amerikaanse B8ta, een winkel voor elektronische gadgets. Het verdienmodel is niet gebaseerd op de verkoop van producten, maar op beschikbaar stellen van ruimte en

personeel aan verschillende merken om hun spullen te verkopen. Story in New York haalt op zijn beurt het idee van een magazine naar de fysieke wereld. Iedere vier tot acht weken verandert de winkel compleet en wordt een nieuw thema gepresenteerd met nieuwe producten. Story werkt hierbij samen met de merkeigenaren die (mee-) betalen voor een plek in dat 'magazine'.

Natuurlijk kun je ook ruimte verkopen in een echt magazine. Zo is Albert Heijn één van de grootste uitgeverij in ons land en is Allerhande met een weekoplage van ruim twee miljoen het grootste weekblad. Allerhande is uitgegroeid tot een omnichannel contentplatform

(magazine, website, apps en receptkaarten) en een businessmodel op zich. Leveranciers hebben er geld voor over om met hun producten in Allerhande te komen.

Moederconcern Ahold-Delhaize heeft nog een ander groot platform: bol.com. Met ruim negen miljoen klanten die kunnen kiezen uit zestien miljoen artikelen is dit een populaire shopbestemming geworden. Het is volgens een analyse van Consultancy.nl de zesde website van Nederland in termen van aantal bezoekers per maand – na Google, Facebook, YouTube, Google Maps en WhatsApp. Dit platform brengt ook op andere manieren geld in het laatje, zoals met het Plaza-model en het plaatsen van advertenties.

## Help andere verkopers verkopen

**H**et waardewiel biedt nog een ander interessant verdienmodel: het helpen van andere partijen. Kijk bijvoorbeeld naar merken. Steeds meer brands willen zelf gaan retailen, omdat dat allerlei voordelen biedt. Ze komen dichterbij hun achterban, kunnen een community creëren, krijgen directe klantinformatie, verbeteren hun marge en kunnen het merk uitbouwen. Grote namen als Apple, Nike en Adidas kunnen dat prima zelf, maar voor kleinere labels is het lastiger. Retailen is toch echt een ander vak dan een merk bouwen. Oger runt daarom voor het Italiaanse label Corneliani een monobrandstore in Amsterdam en Nelson exploiteert circa veertig Ecco-winkels. Dergelijke samenwerkingen hebben niet alleen voordelen voor het merk (toegang tot de expertise van de retailer), maar ook voor de retailer: meer klantinformatie, een betere relatie met het merk, meer omzet en marge.

Zeker voor groothandel kan een andere samenwerking met retailers

aantrekkelijk zijn. Ze willen hun kwetsbare positie in het midden van het traditionele model graag versterken en doen dat door eigen merken te bouwen en daarmee merkeigenaar te worden. Consumenten zien die initiatieven echter vaak als privatelabels met minder merkwaarde dan echte merken.

### Merkwaarde

Je kunt de merken een meer prominente plaats geven in de winkels en die verkooppunten gebruiken om hun merkwaarde uit te bouwen. Zo levert groothandel Van Winkel verschillende merken overhemden aan multibrandretailers, waaronder Ledùb, John Miller en Blue Crane. Samen met zijn retailers heeft Van Winkel een overhemd-op-maat-service voor Ledùb-overhemden gemaakt. De klant creëert een overhemd op maat met behulp van de website en de 3D-ontwerpssoftware van Van Winkel. Een mooie manier om de merkwaarde van Ledùb te laten groeien.

Marktplaats verzilvert de potentie van het waardewiel weer op een heel andere manier. Consumenten handelen graag met elkaar om leuke, tweedehands objecten te scoren, maar er zijn risico's: krijg ik mijn geld of mijn product wel? Marktplaats helpt door zekerheid en vertrouwen toe te voegen aan zijn platform met de service Gelijk Oversteken. Als koper betaal je niet direct aan de verkoper, maar aan Marktplaats. De verkoper verstuurt het product met een track & trace-code. Pas na bevestiging van ontvangst maakt Marktplaats het geld over aan de verkoper.

Ook ledenorganisaties als ANWB (4,4 miljoen leden) en KNVB (1,2 miljoen leden) bieden kansen. Zo kun je exclusieve producten of speciale aanbiedingen voor de leden creëren. Daarnaast kun je de clubs helpen met het runnen van hun webshop. Daardoor krijg je toegang tot veel nieuwe (potentiële) klanten. De vereniging levert op zijn beurt meer toegevoegde waarde aan leden.

## branded content: analyse

## Maak gebruik van andermans kracht

Veel retailers doen mee met allerlei verschillende races, maar je kunt je beter specialiseren op één of enkele onderdelen. Voor de rest werk je dan samen met andere specialisten. Het volledig uitbesteden van een productcategorie is in foodretail al bekend en duikt nu ook in non-food steeds meer op. De Bijenkorf heeft bijvoorbeeld zijn boekenafdeling uitbesteed aan AKO. Blokker verkoopt vijftigduizend boeken via zijn website, maar laat de assortimentssamenstelling en de fulfilment over aan Paagman. En Albert Heijn werkt voor schoolartikelen nauw samen met V&D Concepthouse.

Dergelijke samenwerkingen gaan nog verder door een nieuwe klantreis te maken, waarbij je elkaars sterke punten benut. Kijk maar naar BCC en Wehkamp. BCC heeft de expertise als het gaat om de producten en een winkelnetwerk. De sterke punten van Wehkamp liggen vooral op het vlak van online, logistiek en service. Inmiddels is aangekondigd dat bijvoorbeeld de consumentenfinanciering van Wehkamp voor BCC beschikbaar komt. Ook kan Wehkamp de winkels van BCC gebruiken voor speciale workshops over bijvoorbeeld internet-of-things.

### Springplank

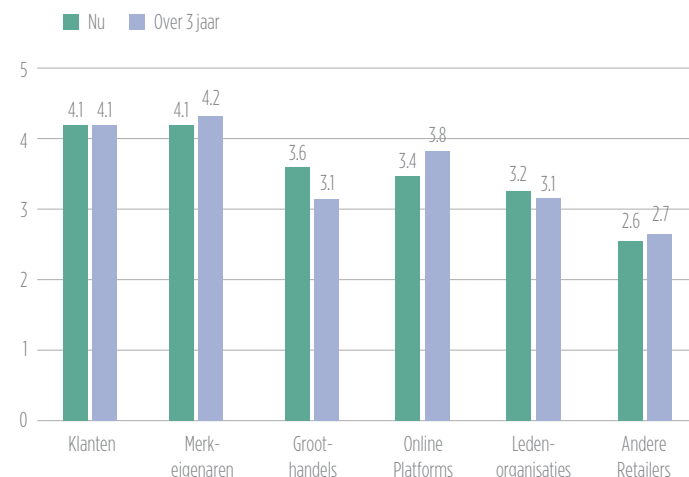
Als je je formule over de landsgrenzen heen wilt brengen, kunnen onlineplatforms een mooie springplank zijn. Alibaba bijvoorbeeld presenteert zich sinds 2016 vanuit Amsterdam nadrukkelijk als de 'poort naar China'. Dat zo'n samenwerking ook een offline dimensie kan hebben, laat onder meer Starbucks zien. De producten van de Amerikaanse koffieketen worden verkocht via Tmall en Taobao, terwijl Starbucks vestigingen open in Hema, Alibaba's supermarktketen. ■

## Samenwerken: ja, nee, misschien

Kansen zijn er genoeg in het nieuwe waardemodel, maar retailers kunnen ze nog beter benutten, concludeert Rabobank na een indicatieve online enquête onder circa driehonderd retailers. De respondenten rankten de zes mogelijke samenwerkingspartners uit het waardewiel (zie figuur, pagina 48) op de waarschijnlijkheid dat ze met hen (verder) samenwerken, zowel nu als over drie jaar. De meest waarschijnlijke partner kreeg een zes en de minst waarschijnlijke een één. De uitkomsten zijn positief, maar tonen ook aan dat er nog meer potentie is. Veelbelovend is de hoge score voor samenwerking met klanten. Je kunt bijvoorbeeld denken aan het ondersteunen van de c2c-handel, zoals Marktplaats doet. Of combineer de inkoopkracht van veel consumenten om gezamenlijke deals te sluiten met bijvoorbeeld energiemaatschappijen. Ook kun je hen laten intekenen op items die in een beperkte oplage worden geproduceerd, bijvoorbeeld een bijzonder boek of een kunstvoorwerp. Je koopt uitsluitend de voorverkochte artikelen in, waardoor er geen

voorraadrisico is. De shoppers hebben de perceptie van een mooie en 'exclusieve' deal. Ook positief: de toenemende populariteit van onlineplatforms als samenwerkingspartner. De platforms kunnen je helpen om het marktbezoek te vergroten. Als je bijzondere producten verkoopt in een klein, lokaal verzorgingsgebied kan een onlineplatform nationaal of zelfs internationaal bereik opleveren. De hoge scores voor merkeigenaren en groothandels wijzen erop dat retailers vooral denken aan traditionele samenwerkingspartners in de waardeketen. Ook de lage score voor andere retailers als samenwerkingspartner wijst hierop. Andere retailers zijn van oudsher concurrenten en het blijkt nog lastig te zijn om de vijand te zien als samenwerkingspartner. Een gemiste kans, zeker voor kleinere partijen die het vooral van hun winkel moeten hebben. De meeste retailers zijn in hun eentje niet sterk genoeg om voldoende traffic te genereren en hebben hun collega-ondernemers in het winkelgebied hard nodig.

### Rangschikking mogelijke samenwerkingspartners voor retailers



Bron: Rabobank en Q&A Consultancy