



Rabobank



Retailing Beyond Borders

Working on Transition

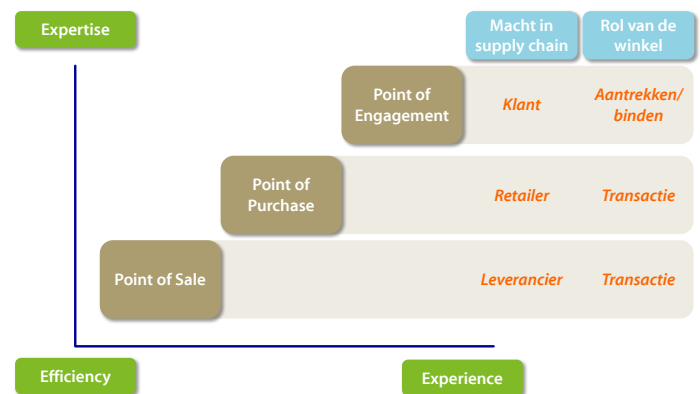
Rabobank organiseert jaarlijks een congres 'Retailing Beyond Borders' samen met de Stichting 'Anton Dreesmann', waarbij een aantal grote Nederlandse retailers is aangesloten. De 2017 editie van dit congres is gehouden op 20 januari en had als thema 'Working on Transition'. Dit thema gaat over de veranderende rol van fysieke winkels in het retaillandschap. In het kader van het congres is door Rabobank, samen met Q&A Research & Consultancy, een rapport geschreven. Deze publicatie bevat de kernpunten van dit rapport. Interesse in het volledige (Engelstalige) rapport? Stuur een e-mail naar [Jos Voss](mailto:Jos.Voss@rabobank.nl)

Door fundamentele sectorveranderingen is het bezoeken van de winkel een keuze geworden

De retailsector is al enige tijd in een fase van fundamentele verandering. Er zijn veranderingen in demografie (vergrijzing, groei van eenpersoonshuishoudens, urbanisatie) en consumentengedrag (24/7 winkelen via diverse kanalen en apparaten, meer keuze en minder tijd). De economische omstandigheden voor de sector verbeteren, maar op (middel)lange termijn is de economie geen belangrijke groeimotor. Het winnen van marktaandeel is belangrijker dan marktgroei. Technologie heeft de veranderingen in consumentengedrag mogelijk gemaakt en deze ontwikkeling zal doorzetten. 'Internet of Things', het bezorgen via robots en drones en 'virtual reality' zijn voorbeelden van technologieën die zullen zorgen voor verdergaande veranderingen in de sector. De retailmarkt is al sterk (prijs)competitief en de concurrentie neemt verder toe van verschillende kanten. Merkeigenaren integreren voorwaarts. Buitenlandse spelers versterken hun positie op de markt, gebruik makend van het relatief 'vlakke' formulielandschap en van de kansen die worden geboden door faillissementen. Nieuwe en innovatieve retailconcepten komen op. De intensiteit van de concurrentie neemt toe door lagere toetreding barrières, het feit dat starten vanaf 'scratch' een voordeel kan zijn in plaats van een nadeel en door het vervagen van grenzen binnen en buiten de sector. Al deze

veranderingen leiden tot een overkoepelende conclusie: het bezoeken van de fysieke winkel is geen noodzaak, maar een discretionaire keuze van klanten.

Figuur 1: De ontwikkelingsfasen van winkels



Bron: Rabobank, Q&A Research & Consultancy

Winkels blijven veranderen; nieuwe kansen door Points of Engagement

De geschiedenis van de moderne retail gaat terug tot ca. 1950. In die tijd hebben we verschillende ontwikkelingsfasen van winkels gezien, die samengevat kunnen worden in de drie E's: Efficiency, Expertise, Experience (zie figuur 1). In de eerste fase was de retailmarkt sterk aanbodgedreven en hadden de leveranciers/merkeigenaren de macht. Winkels waren efficiënte 'verkooppunten' (Points of Sale). In een volgende fase verschoof de macht naar de retailers. De markt werd meer concurrerend en meer vraaggestuurd. De marketing mix werd belangrijker en retailers gingen werken aan onderscheidend vermogen op basis van Product, Prijs, Service, Bereik en Beleving. Winkels veranderden naar 'aankooppunten' (Points of Purchase), vraaggestuurd, maar nog steeds gericht op het doen van transacties. Nu zien we opnieuw een verschuiving van de macht. De klant is nu de baas. De klant heeft immers een overweldigende keuze aan producten en kanalen en bepaalt hoe en waar hij zijn tijd en geld besteedt. Voor retailers wordt het lastiger om zich te onderscheiden via de traditionele marketing mix. 'Product' is overal beschikbaar,

zowel online als offline. De transparantie van 'Prijs' is vrijwel optimaal en het gevecht om de laagste prijs is maar door een enkeling te winnen. Het belang van 'Bereik' via een dicht netwerk van fysieke winkels neemt af door internet. Er blijven twee belangrijke troefkaarten over voor fysieke winkels: de Expertise van het personeel en de Experience (Beleving) van de winkel. Hiermee veranderen winkels in Points of Engagement, meer gericht op het aantrekken en binden van klanten en minder op het doen van transacties.

Verschillende rolmodellen voor Points of Engagement mogelijk

Voor deze Points of Engagement zijn verschillende rolmodellen mogelijk. Zo kan de Expertise van het personeel bijvoorbeeld gebruikt worden om aan klanten dingen te leren over de producten en de toepassingsmogelijkheden ('Leraar'), om klanten te helpen bij het maken van keuzes in het vrijwel onbeperkte productaanbod ('Gids') of om problemen van klanten op te lossen ('Fixer'). De Experience van de winkelomgeving kan bijvoorbeeld zodanig worden vorm gegeven dat klanten kunnen werken aan hun vaardigheden ('Oefenen'), klanten zelf producten kunnen maken ('Creëren') of klanten hun creatieve eigenschappen kunnen tonen ('Expressie'). De twaalf rolmodellen (zes voor Expertise en zes voor Experience) zijn in de bijlage wat verder uitgewerkt.



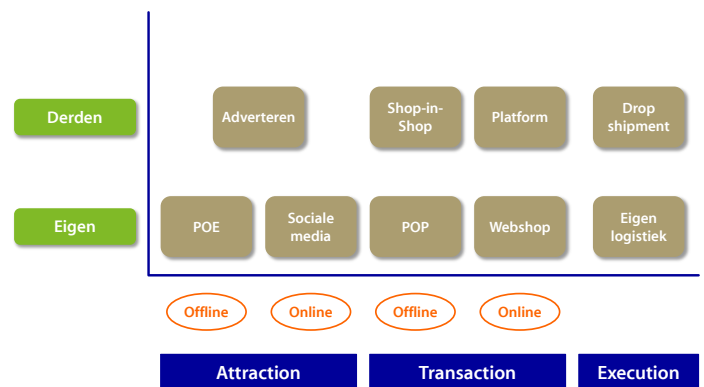
Gevolgen voor alle betrokkenen

Niet alle winkels zullen veranderen in Points of Engagement. Ook voor Points of Sale en Points of Purchase blijft voldoende ruimte in de markt. Het gaat juist om de combinatie van deze verschillende winkeltypen, zowel voor retailers en merkeigenaren als voor winkelgebieden. Retailers zullen hun portfolio van 'touch points' met klanten opnieuw moeten ontwikkelen en daarbij aandacht moeten besteden aan 'Attraction' (aantrekken en binden van klanten), 'Transaction' (doen van verkooptransacties) en 'Execution' (afhandelen van transacties). Samenwerking is daarbij een optie, bijvoorbeeld via (online) platforms, shops-in-shops en franchise.

Omdat de grenzen tussen retailers en merkeigenaren steeds verder vervagen, zullen ook merkeigenaren hun portfolio van touch points opnieuw moeten bezien. De nieuwe portfolio heeft gevolgen voor de middelen van de retailer/merkeigenaar, vooral voor competenties van personeel, locaties en winkelinrichting. Ook moet opnieuw nagedacht worden over het businessmodel voor winkels omdat Points of Engagement niet (primair) gericht zijn op transacties en omzet. Winkelgebieden moeten de juiste mix vinden tussen Points of Sale, Points of Purchase en Points of Engagement. De mix verschilt per locatie. Nieuwe afspraken tussen vastgoedeigenaren en retailers over huur kunnen ondersteunend zijn voor de noodzakelijke transitie. Ook de (lokale) overheid kan ondersteunen door het maken van duidelijke keuzes inzake de functies van winkelgebieden en via regelgeving en infrastructuur.



Figuur 2: De portfolio van touch points met klanten



Bron: Rabobank, Q&A Research & Consultancy

Contactgegevens Non-food retail Rabobank

Jos Voss – sectorspecialist

Jos.Voss@rabobank.com

Jeroen Wortman – sectorbankier

Jeroen.Wortman@rabobank.com

Rolmodellen voor Expertise

Rolmodel	Rol personeel		Voorbeeld
Leraar	Kennis over producten en toepassingsmogelijkheden overbrengen op de klanten		In de Apple winkel kunnen klanten workshops volgen om meer kennis te krijgen over hun Apple apparaten en de toepassingsmogelijkheden
Gids	Helpen van klanten om in het oneindige aanbod van producten tot de goede keuze te komen, passend bij de klantvraag		De lingerie retailer Licherie helpt klanten om de goede BH-maat te kiezen. Op basis van een 3D body scan geeft het personeel een professioneel advies
Trainer	Helpen van klanten om producten goed te gebruiken en vaardigheden te ontwikkelen. Ook wordt een community van klanten gecreëerd		Nike heeft in een aantal winkels een 'Running Club' waar klanten met hun 'peers' kunnen trainen. Zo is er in Amsterdam 'WeRunAmsterdam'. Klanten komen iedere woensdag bij elkaar en kunnen onder begeleiding van een instructeur verschillende afstanden lopen
Entertainer	Ervoor zorgen dat klanten vermaakt worden in de winkel en daar graag een deel van hun tijd doorbrengen		Het bezoeken van de Globetrotter winkel in Keulen is een feestje. Bezoekers kunnen de producten in een 'real-life' omgeving testen. Zo is er een klimwand en een waterbassin om te kanoën of te duiken. Ook is er een evenementenkalender met lezingen, themadagen en demonstraties
Ontwerper	Helpen van klanten bij het maken van eigen producten of ontwerpen		De 'Converse' winkel in Boston helpt klanten bij het ontwerpen van hun eigen schoenen. Daartoe kunnen klanten deelnemen aan workshops om meer te leren over de te gebruiken materialen en de toepassingsmogelijkheden in het ontwerpen van schoenen
Fixer	Ervoor zorgen dat een niet goed werkend product weer gemaakt wordt		Leapp, de retailer in refurbished Apple apparatuur, biedt refurbishment ook als een service aan. De klant kan zijn niet goed werkend Apple apparaat naar de winkel brengen. Het apparaat wordt gemaakt terwijl de klant wacht

Bron: Ebeltoft Group, Rabobank, diverse websites en perspublicaties

Rolmodellen voor Experience

Rolmodel	Beleving in de winkel		Voorbeeld
Leren	Mogelijkheid om meer waarde uit de aankoop te halen door te leren over het product of de toepassingsmogelijkheden. Daartoe worden workshops, lezingen en andere events georganiseerd		De Italiaanse foodspeler Eataly combineert horeca en retail. De onderneming heeft ook een eigen school, La Scuola. Deze biedt verschillende workshops aan, waaronder het maken van pasta en het proeven van wijn
Evalueren	Mogelijkheid om producten te testen en te vergelijken. Loopbanden, klimwanden en testkeukens zijn voorbeelden van faciliteiten die kunnen worden geboden		Sonos is gespecialiseerd in speakers. De flagship winkel in New York is niet primair gericht op het verkopen van producten, maar op het uitproberen en vergelijken. In de winkels zijn verschillende kamers ingericht waar klanten de speakers kunnen ervaren
Oefenen	Werken aan vaardigheden, alleen of met anderen. Dit kan onder begeleiding van personeel worden gedaan, maar ook zelfstandig		Lululemon is een modemerken dat zijn roots heeft in yoga. De Lululemon winkels verkopen niet alleen producten, maar organiseren ook workshops en evenementen rond yoga
Expressie	Mogelijkheid om creatieve vaardigheden te laten zien en om dit te delen met anderen		De LEGO winkels zijn een beleving voor kinderen. Er zijn wanden waaruit kinderen bouwstenen en andere elementen kunnen halen, in veel verschillende vormen en kleuren. Het assortiment verschilt per winkel en wisselt voortdurend. De kinderen kunnen bouwen volgens een tekening of naar eigen inzicht
Creëren	Kunnen maken van gepersonaliseerde producten. Dit kan een eigen ontwerp zijn of een variant op een bestaand product		Gucci heeft van zijn flagship winkel in Milaan een boetiek gemaakt waar klanten hun producten kunnen personaliseren. In de winkel kunnen klanten bijvoorbeeld een jas of een tas uitkiezen en die aanpassen aan hun persoonlijke wensen
Experimenteren	Mogelijkheid om vrij te experimenteren met producten. Het maken van fouten is niet erg, maar is juist een startpunt voor nieuwe inzichten en ideeën		De 'Store of the Future' is een laboratorium waarin retailers, merkeigenaren en anderen samenwerken om nieuwe technologieën te testen. Klanten kunnen hiermee experimenteren. Hun feedback wordt gebruikt om de technologieën te verbeteren

Bron: Ebeltoft Group, Rabobank, diverse websites en perspublicaties