



Rabobank



Ondernemers moeten flink aan de slag

KwartaalUpdate Retail & Groothandel

De retail- en groothandelssector is in fundamentele transitie door veranderingen in klantgedrag, demografie, concurrentie en technologie. Om spelers in deze sectoren te helpen en te inspireren, publiceren we regelmatig over de kernthema's van de sectoren 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 overkoepelende boodschap van deze KwartaalUpdate is dat er ook in de huidige, uitdagende marktomstandigheden kansen zijn voor retailers en groothandelaren, maar dat het inspelen hierop wel de nodige inspanningen vergt. Dit wordt uitgewerkt in een aantal onderwerpen die als volgt kunnen worden samengevat:

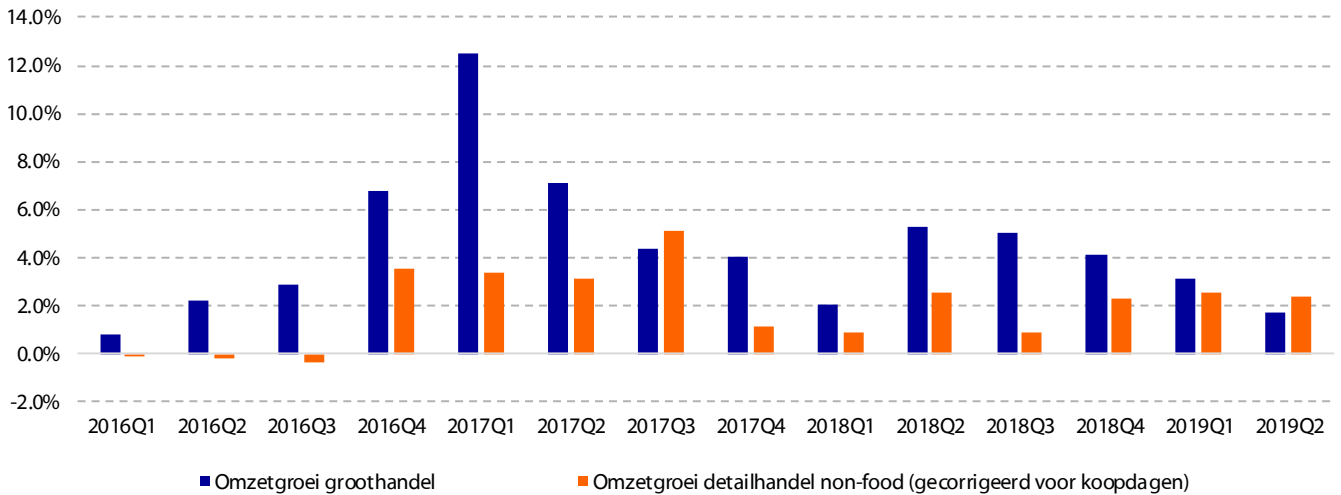
- Er is nog steeds sprake van groei in de groot- en detailhandel, maar de vooruitzichten verslechteren over een breed front.
- Winkeliers moeten in actie komen om de relevantie van hun formule en winkelgebied te verbeteren en om digitalisering naar een acceptabel niveau te brengen. Snelheid is daarbij nodig want de markt wacht op niemand.
- Het waardewiel biedt kansen voor retailers en groothandels. Onderscheidend vermogen, samenwerkingsvaardigheden en lef zijn essentieel om die kansen te benutten. Soms zijn nieuwe impulsen nodig.
- Duurzaamheid biedt kansen voor retailers en groothandels. Het verkrijgen van een License to Operate, transparantie en het benutten van businesskansen zijn belangrijke elementen daarbij.
- Investeren in service is beter dan oorlog voeren op prijs. Een voorbeeld uit de Amerikaanse retailsector is daarbij illustratief en inspirerend.

Er is nog groei, maar vooruitzichten verslechteren over een breed front

Voor de detailhandel zijn het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid belangrijk. Beide indicatoren dalen sinds mei 2018 gestaag. De groei van de groothandel is afhankelijk van de economische groei. Het CPB gaat in haar septemberprognose uit van een lagere groei in 2020 in vergelijking tot 2019. De internationale handelsoorlog en de Brexit zijn belangrijke risico's. De te verwachten druk op de omzet van groothandels en retailers kan ook leiden tot margedruk die extra gevoeld wordt door de versterkte concurrentie. In combinatie met kostenstijgingen, onder meer door CAO's en de Wet Arbeidsmarkt in Balans, heeft dit een sterke negatieve invloed op de winstgevendheid van ondernemers.



Figuur 1: Omzetgroei detailhandel non-food en groothandel



Bron: CBS

Snelheid vereist; de markt wacht op niemand

De Rabobank maakt zich steeds meer zorgen over het feit dat veel te weinig winkeliers echt in actie willen of kunnen komen. Zeker voor zelfstandige retailers worden de uitdagingen steeds groter. De concurrentie neemt toe en de relevantie van veel winkels en formules neemt qua bereik en aanbod af. Dat geldt ook voor veel winkelgebieden waardoor de waarde van winkelvastgoed onder druk staat. Als je online alles kan kopen wat je wilt, moet je goede redenen hebben om je kostbare tijd, moeite en geld te besteden aan een winkelbezoek. De tijd van middagmaat is allang voorbij en alleen de allerbeste winkeliers zullen nog een toekomst hebben.

Veel winkels en winkelgebieden niet relevant genoeg

Vanuit dalende omzetten en aanloop in de winkelstraten is in veel plaatsen in Nederland de huur van winkelpanden sterk afgenomen. Recente ontwikkelingen bij vastgoedbeleggers laten zien dat zelfs in grote steden en populaire winkelgebieden de huren dalen. In de afgelopen jaren sloten al veel winkels hun deuren maar desondanks daalde de leegstand in Nederland. Tussen 2015 en 2019 zijn veel leegkomende winkels gevuld met horeca en dienstverleners of omgebouwd naar woningen. Vooral kleine tot middelgrote steden hebben het zwaar. Zij missen het ruime aanbod en daarmee de aantrekkingskracht ten opzichte van grote steden. Met alleen het aanbod voor de lokale gemeenschap redden ze het niet.

Digitalisering is ver beneden maat

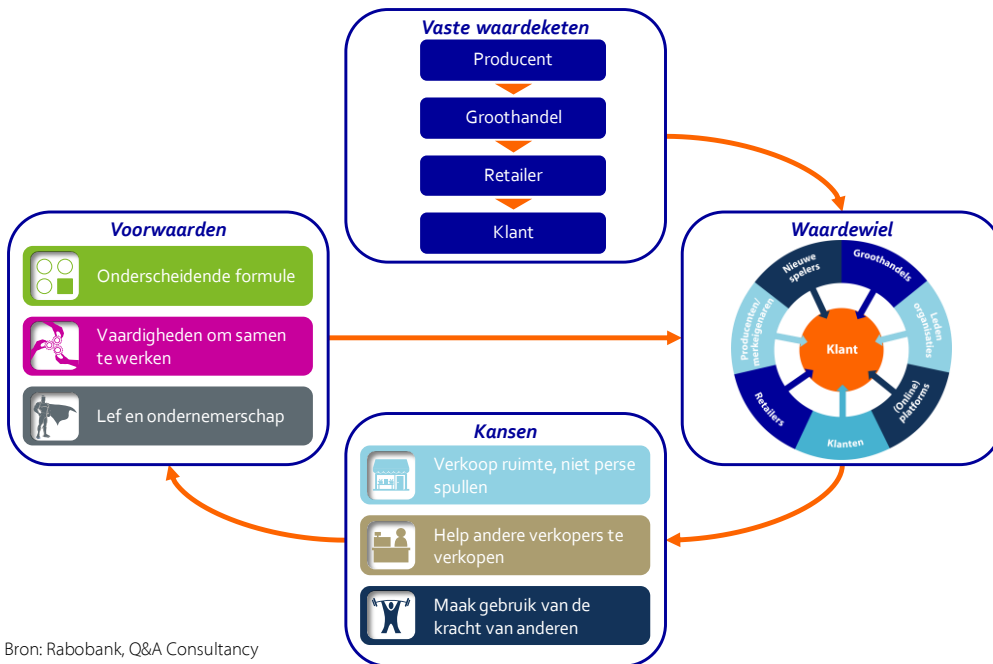
In een wereld waar elke klantreis begint met een mobiele telefoon, is het cruciaal dat ondernemers online vind- en zichtbaar zijn. In Nederland zijn ruim twee miljoen websites waarvan een schokkende ruim tachtig procent ongeschikt is voor mobiele apparaten. Een gemiste kans. Een goede website is de minimale eerste stap voor slimme ondernemers. Ondernemers kunnen zich via software als [Pagewize](#) heel simpel aan de hele wereld presenteren met relevante, up-to-date informatie vanuit een website die volledig responsive is (geschikt voor laptop, tablet en mobiel) en heel makkelijk SEO-geoptimaliseerd (vindbaar voor de zoekmachines) kan worden.

Waardewiel biedt kansen voor ondernemers

De traditionele waardeketen (producent-groothandel-retailer-klant) verandert in een waardewiel. Dit is een flexibel netwerk waarin de klant centraal staat en door meerdere partijen wordt bediend. Het waardewiel lijkt een bedreiging omdat er omzet naar andere spelers gaat. De kunst is echter om deze bedreiging in een kans om te zetten door juist samen te werken met anderen in het waardewiel. En door nieuwe manieren te vinden om de klant te bereiken. Voor groothandels levert het namelijk kansen om de markt te vergroten omdat de klant nu direct bereikt kan worden.

Drie cruciale factoren om kansen te pakken

Figuur 2: Het concept van het waardewiel



Bron: Rabobank, Q&A Consultancy

Kansen komen niet vanzelf langs en kunnen niet door iedereen benut worden. De Rabobank ziet drie cruciale factoren om van kansen te kunnen profiteren:

1. Zorg voor een onderscheidende formule waarmee je als retailer een aantrekkelijke partner wordt voor andere spelers in het waardewiel;
2. Benut de vaardigheden van verschillende partijen bij het samenwerken. Schakel van 'vechten' naar een samenwerkingsmodus;
3. Toon voortdurend lef en blijf experimenteren. Dan benut je het echte ondernemerschap.

Nieuwe impulsen essentieel

Soms zijn nieuwe impulsen nodig om van kansen te kunnen profiteren. Nieuw management en nieuwe eigendomsstructuren kunnen hiervoor zorgen. Private equity krijgt vaak een negatief etiket opgeplakt, terwijl er binnen de de retailsector wel enkele goede voorbeelden zijn waarbij partijen naar een nieuwe fase zijn gegroeid. Een voorbeeld van: nieuwe eigenaar, nieuwe kansen.

Duurzaamheid biedt kansen voor de handel

Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp voor zowel retailers als groothandels. Stakeholders verwachten dat retailers en groothandels bezig zijn met duurzaamheid om hun bestaansrecht (License to Operate) te verkrijgen en te behouden. Bij deze 'License to Operate' hoort ook transparantie: het afleggen van verantwoording over doelen, acties en resultaten.

Retailers en groothandels kunnen via duurzaamheid ook verschillende kansen benutten. De Rabobank ziet een drietal kansen:

- **Waardepropositie:** Maak duurzaamheid onderdeel van de waardepropositie door je bedrijfsformule erop te bouwen, spullen te verhuren in plaats van te verkopen (en de levensduur te verlengen) of producten te laten maken met een duurzaamheidsclaim (zoals minder waterverbruik).
- **Bedrijfsvoering:** Kijk kritisch naar je bedrijfsprocessen. Dit kan niet alleen leiden tot meer duurzaamheid (zoals minder verbruik van energie en verpakkingsmaterialen), maar ook tot kostenverlaging.
- **Ketenverantwoordelijkheid:** Retailers worden door consumenten verantwoordelijk gehouden voor de duurzaamheid van producten, terwijl de producent bijvoorbeeld in China zit. De retailer moet de keten gaan regisseren door eisen te stellen aan producenten en toe te zien op naleving. Groothandels kunnen hun retail-klanten hierbij helpen en daarmee ontzorgen.

Investeer in service in plaats van in een prijsoorlog

De Amerikaanse retailer Ace Hardware heeft een 'klussenbedrijf' genaamd Handyman Matters overgenomen en gaat dit omdopen in Ace Handyman Services. Ace Hardware is een formule met een omzet van USD 5,7 miljard in 2018 en wereldwijd ongeveer 5.300 winkels, waarvan het grootste deel (ongeveer 4.600) in de VS. De retailer verkoopt veel verschillende producten voor 'in en om het huis' en vormt een combinatie van verschillende branches, waaronder doe-het-zelf, tuin, wonen en buiten. Via de overname gaat de retailer meer service aan haar klanten bieden en maakt de stap van 'doe-het-zelf' naar 'doe-het-voor-mij'. Een nieuwe richting die nieuwe kansen biedt, zonder keihard de concurrentie op prijs aan te moeten gaan.



Voorbeeld voor Nederlandse doe-het-zelf sector

De overname van Handyman Matters vormt een goed voorbeeld voor de doe-het-zelf sector in Nederland. Veel klanten zijn op zoek naar 'gemak' omdat ze zelf te weinig tijd, zin en/of vaardigheden hebben om zelf klussen te doen. En het prettig vinden om één aanspreekpunt te hebben die ze goed kennen. Dit is beter dan zaken te moeten doen met een relatief onbekende aannemer of speelbal te worden van architect, aannemer en leverancier die elkaar de schuld kunnen geven.

In Nederland heerst voornamelijk een prijsgevecht en ligt de focus minder op service. Het gevecht om de laagste prijs is maar door een enkeling te winnen en kent uiteindelijk meer verliezers dan winnaars. De marges in de

gehele keten (producent-groothandel-retailer) komen onder druk te staan. De klant lijkt de winnaar, maar voelt zich 'bedonderd' als hij een mooi product gekocht heeft en dit een week later met een fikse korting ziet. Daarbij worden klanten zo prijsgevoelig dat ze geen waardering meer weten op te brengen voor service en gemak.

Dus ondernemend Nederland: focus op service, in plaats van vechten op prijs. Pas dan zorg je voor een langdurende relatie met je klant.

Meer lezen of verder praten?

Zin om te sparren?

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

Inspiratie nodig voor innovatie en digitalisering?

Ondernemen = Vernieuwen. En wij juichen dat toe! Veel ondernemers moeten een negatieve spiraal ombuigen. In de [Future Store in Arnhem](#) kunnen producenten, merken, ondernemers en onderwijs in een 'real life' omgeving kennismaken met de nieuwste digitale mogelijkheden rondom retail-, groothandel- en horeca-technologie. Het kenniscentrum zit bomvol live werkende technologie met meer dan 50 innovaties die vanuit een centraal platform worden aangestuurd en waar online en offline samensmelten. Maak nu gebruik van een exclusief aanbod voor Rabobank relaties: laat je inspireren en motiveren door een bezoek aan de Future Store in Arnhem voor slechts €75 i.p.v. €149! [Meld je hier aan.](#)

Maandelijkse Retail Update ontvangen?

Maandelijks publiceren wij een Retail Update met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in de retailsector, gekoppeld aan vijf key sectortrends en voorzien van commentaar en kerncijfers. Wil je op de verzendlijst en de Retail Update meteen na publicatie in je mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar jos.voss@rabobank.com

Ook interessant voor jou

Blijf je graag op de hoogte over alle trends en ontwikkelingen in de sector?

Hieronder vind je een aantal recente en relevante publicaties:

- Blog op de website van RetailTrends: [Het gaat allemaal echt niet snel genoeg, de markt wacht op niemand](#)
- Het concept van het waardewiel is uitgewerkt in een tweeluik in RetailTrends: deel 1 (april) ['3 manieren om de klant te strikken'](#); deel 2 (oktober) ['Kanspakkers'](#)
- Lees meer over het belang van duurzaamheid voor retailers en de kansen die dit biedt in de RetailTrends blog: [De drie grote kansen die duurzaamheid retailers biedt](#)
- Lees maandelijkse [Rabobank Retail Update](#). Lees hier de meest recente uitgave over [november](#)

Contactgegevens Non-food Retail en Groothandel Rabobank



Jos Voss, Sectorspecialist

jos.voss@rabobank.com



Olaf Zwijnenburg, Sectorspecialist

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 11 november 2019.