

Waarom retailers en merken moeten samenwerken

21-03-2016 11:16

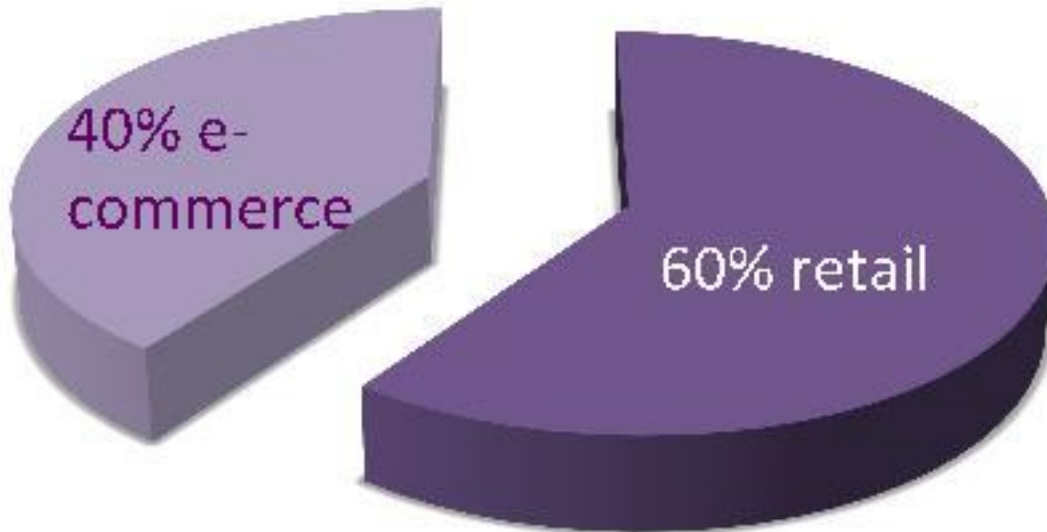
Door Ger Boersma
Directeur Vertical Retailing

Deze blog gaat over het meerkanalenmodel in de mode, schoenen en sportswear en de daaraan verbonden kanaalverbindende digitalisering. In [de blog van een aantal weken geleden](#) werd een boeiende analyse over het einde van pure webshops en het piramidespel van Zalando geschreven. Veel vragen en een behoorlijke hoeveelheid reacties. Duidelijk is ook dat het aangesneden thema over het voortbestaan van retailers stevig leeft.

Historisch gezien wijzigt het retaillandschap iedere vijftig jaar. Een aantal eeuwen geleden kwam de marskramer langs en kon je alleen die goederen kopen die de marskramer in zijn mand had. Daarna ging het snel. Zo€™n 150 jaar geleden begon de opkomst van vervoer en steden, de eerste warenhuizen ontstonden in die periode. Ruim honderd jaar geleden werden de eerste winkelcentra gebouwd en in het tijdvak 2000 - 2025 vindt de digitalisering van de retail plaats.

Winkels zullen nooit verdwijnen, maar de terechte vraag kan gesteld worden hoe hoog het marktaandeel van de klassieke moderetail in de toekomst zal zijn. Onderzoeken van internationale banken en consultancybedrijven geven aan dat de verwachting is dat in 2020 zo€™n zestig tot zeventig van de omzet via dit kanaal komt.

2018-2020 De marktaandelen



Retail blijft het belangrijkste afzetkanaal met plm. 60 % marktaandeel

Ik bekijk het liever vanuit een andere gezichtshoek, namelijk die van de consument. De consument koopt ook nu volop, alleen vandaag de dag via het meerkanalenmodel. Het â€˜waarâ€™ gekocht wordt is al lang niet meer een alleenrecht van retail. Het â€˜wanneerâ€™ is al helemaal geen monopolie meer van retail. De hedendaagse consument shopt 24/7 en adapteert de nieuwe kanalen volop. Retailers en merken lopen veelal achter in de adaptie van het zeker niet eenvoudige meerkanalenmodel.

Kanaalverbindende digitalisering is een boeiend onderwerp dat tot zeer ingrijpende wijzigingen van de retail en hun toeleveringsbedrijven gaat leiden. In ieder geval is zeker dat de consument een hoofdrol gaat spelen in geïndividualiseerde concepten. Op welke wijze dit gebeurt, zal sterk afhangen van de technologieën die voorhanden zijn. Het tempo van de veranderingen is moordend, net als het aantal faillissementen in de afgelopen jaren.

Het aandeel van e-commerce zal in de komende jaren verder toenemen, maar beter is het om te spreken van toename van de digitale distributie van producten. Immers vindt ook instore een digitaliseringslag plaats in de vorm van second screen concepten die voor lagere nee-verkopen zorgen en bijdragen aan breed beschikbare assortimenten voor meer omzet.

De uitdagingen van het meerkanalenmodel

Consumenten kopen via alle kanalen, of dat nu winkels, webshops van multibrandretailers of stores als Amazon, Zalando of bol.com zijn. Ook via social media en de koopknop van prijsvergelijkers kan gekocht worden. De wereld is een dorp geworden. De nieuwste schoenen van Adidas en Puma koop je via AliExpress in China voor prijzen waar je in Europa een merkloos artikel voor koopt.

Hoe zit dat nou met onze retailers? En met de producenten en merken? Beide groepen zijn veroordeeld om intensiever met elkaar te gaan samenwerken in nieuwe businessmodellen. Grenzen vervagen, zowel fysiek als in de wijze van samenwerken. De wederzijdse afhankelijkheid wordt versterkt. Voor het merk zijn er een tiental kanalen te definiëren die allen een eigen benadering vragen.

1. Multibrand retailers
2. Eigen brandstores
3. Controlled shop-in-shopconcepten
4. Digitale instore second screen concepten
5. Webstores van multibrandretailers
6. Eigen merkwebstore
7. Internationale platformen
8. Google shopping
9. Internationale social media spelers
10. Prijsvergelijkers en bloggers zijn kanalen die bediend kunnen worden

In het oude model was het allemaal relatief eenvoudig. Het merk ontwikkelt een collectie, verkoopt die via klassieke wholesale aan retailers, produceert en levert uit. Dat vond plaats in seizoensritmes of in cycli van de systeemleveranciers van twaalf, 24 of nog meer collecties per jaar. Het â€˜oudeâ€™ model zal zeker blijven bestaan, maar neemt in belangrijkheid sterk af. Het zou mij niet verwonderen dat dit model over een aantal jaren nog maar vijftig procent van het distributiemodel is. Het overgebleven deel zal bestaan uit virtuele consignatiemodellen.

In dit virtuele consignatiemodel wordt het merk en/of de producent voorraadhoudend. Gecontroleerde shop-in-shopconcepten in consignatiemodellen zijn al jaren gemeengoed in warenhuizen en bij professionele retailers. Ditzelfde model wordt nu ook ingezet via de partnerprogrammaâ€™s van de grote pure players en marktplaatsen als bol.com, Amazon en Zalando. Nieuw is dat ook multibrand retailers als LaRedoute, de Bijenkorf, Macyâ€™s, John Lewis, Breuninger, Liberty, House of Fraser, Myer en vele anderen hun webstores openstellen als platform voor de door hen gevoerde merken. Ook wordt een merk eerst getest via het platform, waarna al dan niet besloten wordt dit merk in de reguliere collecties op te nemen.

Voordeel voor de retailer is dat het kapitaalbeslag in voorraad door dit model sterk afneemt, aangezien het merk eigenaar is van de voorraden en de retailer de goederen pas aan de consument levert wanneer hij deze besteld en betaald heeft. Risicoverlagend voor de retailers en risicoverhogend voor het merk.

Om dit virtuele consignatiemodel te kunnen inzetten is het noodzakelijk dat processen opnieuw gedefinieerd worden en internationale datastromen in goede banen geleid worden. EDI is volstrekt onvoldoende in dit nieuwe bedrijfsmodel. Er vindt een verdere verdieping plaats in een soort â€˜pricat plusâ€™ model waarin data, beschikbaarheid van voorraden, fotoâ€™s, artikelteksten, attributen en native vertalingen een belangrijke rol spelen. GS1 stort zich op de nieuwe pricat, evenals vele andere bedrijven. Echt goede oplossingen zijn er nog niet en dat is ook niet helemaal onlogisch, gezien de puberteitsfase van het nieuwe model.

Data speelt de hoofdrol, zonder data is er in dit model geen basis voor profitabele business. Processen,

structuur, data; het meerkanalenmodel vraagt chirurgische precisie in combinatie met het slijpen van de briljant in een nauwkeurige wiskundige berekening. Eén vinkje fout en het model functioneert niet naar behoren.

Naast data spelen logistiek en speciaal fulfilment een hoofdrol, allemaal zaken waar de modemerken vanuit hun sterke emotie en ook de meeste retailers niet al te veel kaas van hebben gegeten. Het verbaast mij dan ook niet dat er veel ketens in de laatste twee jaar omgevallen zijn: er is domweg te weinig kennis voorhanden van de nieuwe distributiemodellen. En er is een te geringe bereidheid van retailer, merk en producent om samen te werken in nieuwe bedrijfsmodellen waarin de consument centraal staat.

Het verdienmodel onder druk

In het speelveld tussen de retailer, het merk, de stenen winkel en de virtuele winkel is een veelheid aan partners gevraagd om de processen naadloos in elkaar te laten overlopen. Ik kan met gemak een twintigtal categorieën definiëren die allemaal een graantje meepikken van de marge tussen de kostprijs van het artikel en de door de consument betaalde prijs. Daar zit ook de kneep dat het verdienmodel voor bijna alle partijen onder druk staat.

Schaalvergroting en verregaande automatisering zijn de toverwoorden voor dienstverleners als pakketbezorgers, fulfilmentpartijen, dataleveranciers en platformen. Hierdoor zullen kosten lager worden waardoor de verdienmodellen voor merk en retailer verbeteren. Professionalisering in het beheersen van de keten en samenwerkingsvormen met heldere communicatielijnen tussen alle betrokkenen is daarvoor een strikte noodzaak.

Oplossingen zijn er voldoende, het is zaak dat retailer, merk en producent de handen ineenslaan en met elkaar in een win/win gaan samenwerken. Als dit niet gebeurt hebben we straks te maken met tien globale grootmachten in de e-commerce wereld als Amazon, Alibaba, Tmall, Etsy, JD&Co. Zalando en Wehkamp zijn in vergelijking met deze mastodonten lokale spelers. En in de fysieke wereld met merken van o.a. de Inditex-groep, H&M, Puma, Adidas, Ecco&Co, die zonder uitzondering ook al behoorlijk e-commerce aan het bedrijven zijn. De grootmachtenstructuur leidt tot machtsmonopolies, veel gemak voor de consument en een zekere vorm van saaiheid.

Er is niets op tegen om dit soort modellen te laten ontstaan. Uiteindelijk zien we in de vliegtuigindustrie ook nog maar twee mondiale producenten, Boeing en Airbus. Wacht ons iets dergelijks in de mode? Of slaan we de handen ineen en ontwikkelen we in nieuwe samenwerkingsmodellen profitabele en pluriforme concepten waardoor het straat- en virtuele beeld in de moderetail aantrekkelijk voor de finale consument blijft?