

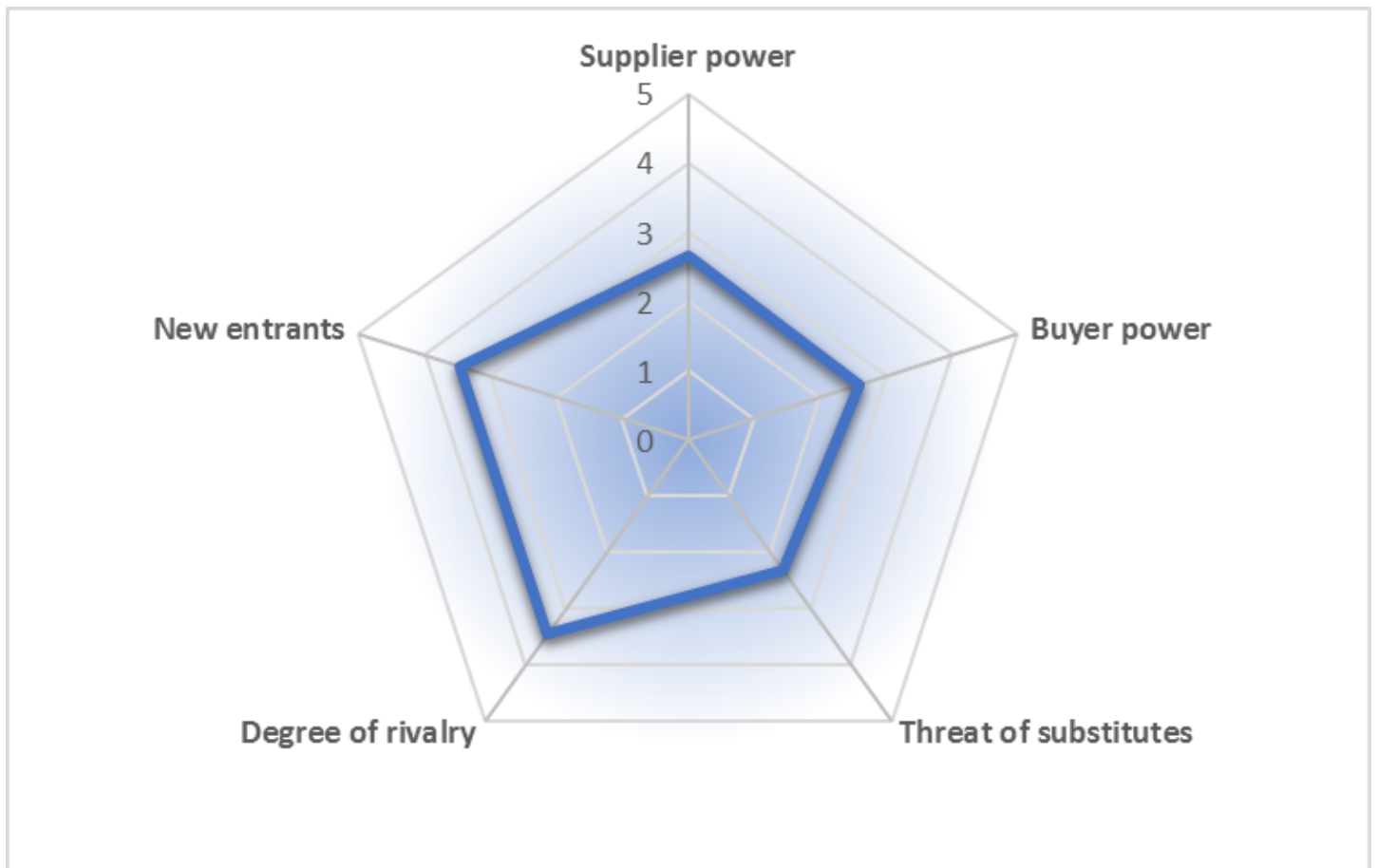
Hoe moderetailers een 'zero sum game' kunnen vermijden

22-08-2017 12:44



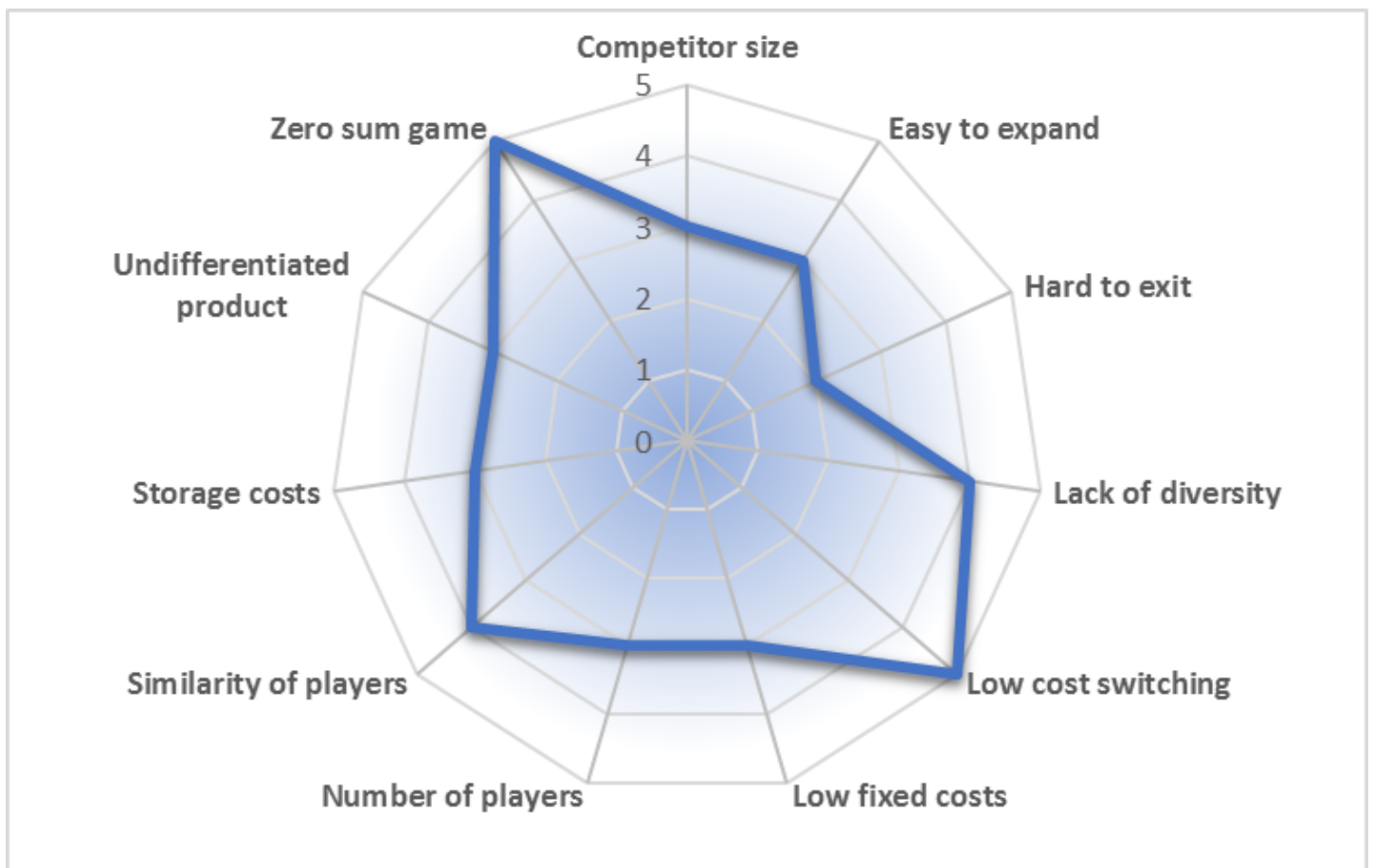
Door Jeroen Beentjes en Sjoerd Kuipers
Consultants business IT bij Improven

Improven heeft een analyse gemaakt van de concurrentie tussen Nederlandse modebedrijven. Dit is gedaan op basis van kwantitatieve analyses van MarketLine uit september 2016. Aan de hand van het vijf-krachten-model van Porter is de markt onderzocht. De mate van rivaliteit tussen spelers en de mate waarin bedrijven toetreden tot de markt blijken de twee belangrijkste factoren te zijn als het gaat om de concurrentie op de Nederlandse modemarkt.



Rivaliteit

In het recente marktonderzoek van MarketLine wordt duidelijk dat er een sterke rivaliteit is tussen de spelers op de moderetailmarkt en in de mode-industrie. Als belangrijkste oorzaken hiervoor worden genoemd: de sterke marktleiders en het relatieve gebrek aan onderscheidende factoren.



Zero sum game

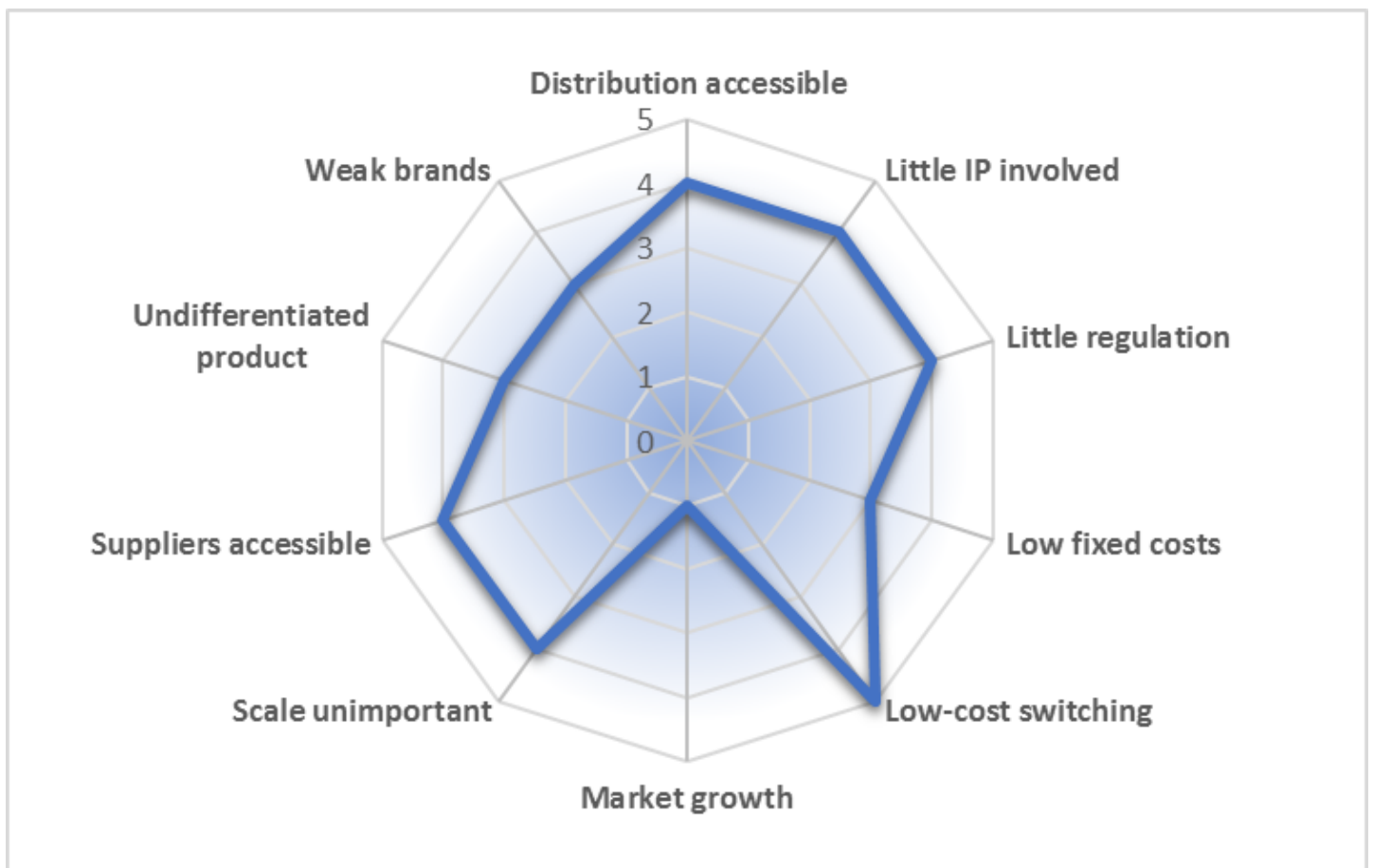
Voor de marktpartijen betekent dit dat zij te maken hebben met een zogeheten 'zero sum game'; de winst voor de ene partij betekent het verlies voor de ander, terwijl het totaal van de te verdelen opbrengsten niet verandert. Dit is het gevolg van een gebrek aan diversiteit onder de spelers en onder de producten die op de markt worden gebracht. Consumenten kunnen eenvoudig een andere retailer opzoeken om een vergelijkbare ervaring op te doen. Daardoor zijn er voortdurend verschuivingen van marges en kosten tussen de concurrenten zonder dat dit het totaalbeeld verandert.

Ervaring

Steeds meer consumenten vinden de algemene ervaring met een retailer belangrijk. Retailers werken aan die ervaring met productinnovaties en door het aanbieden van een breder assortiment. Zo willen steeds meer partijen zich verkopen als 'lifestyle brand'. H&M is hiervan een goed voorbeeld. Het bedrijf werkt aan het 'one-stop-shop'-concept en heeft collecties toegevoegd voor persoonlijke verzorging ('beauty collection') en voor wonen. Daarnaast wordt ingespeeld op de algemene ervaring door het aanbieden van andere attracties, zoals het toevoegen van een bloemenwinkel, boekwinkel of coffeecorner in dezelfde winkel. Op deze manier proberen retailers het aantal bezoekers te vergroten en hen langer in de winkel te houden. Terwijl sommige retailers meer diversiteit in het aanbod proberen te brengen, houdt de meerderheid vast aan hun 'core business'. Daardoor houdt de sterke concurrentie aan.

Nieuwe toetreders

Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat de concurrentie op de retailmarkt wordt gekenmerkt door een grote invloed van nieuwe toetreders.



Kleine ondernemers kunnen al starten met een relatief laag startkapitaal. Er zijn weinig wettelijke belemmeringen voor beginnende ondernemers en het geringe belang van schaal maakt het voor nieuwe toetreders gemakkelijk om de Nederlandse retailmarkt te betreden. Daarnaast kunnen klanten relatief eenvoudig wisselen van winkels, enerzijds doordat de klant geen kosten maakt met het wisselen, anderzijds doordat voor de eenvoudige distributie van goederen een minimale inspanning vanuit de klant vereist is. Door de groeiende concurrentie in het lagere prijssegment is een focus nodig op kostenreductie. Dit is belangrijk om te kunnen blijven concurreren.

Marktaandeel

De Nederlandse retailmarkt groeit nauwelijks. Gevestigde namen zoals GAP en H&M bezitten al een fors marktaandeel. Nieuwe toetreders kunnen alleen marktaandeel verwerven door klanten weg te halen bij concurrenten. Er is weinig regulering vanuit de overheid. Wel zijn er vanuit de klant gedreven, zelfopgelegde ethische conventies. Hierbij moet gedacht worden aan het weren van kleding gemaakt onder slechte arbeidsomstandigheden of met kinderarbeid.

Online sales

De markt laat een sterke groei van online sales zien. Dit is zowel een kans als een bedreiging voor nieuwe toetreders. Grotere exploitanten met gevestigde namen in e-commerce kunnen hun omzet laten groeien. Kleinere en onbekendere merken kunnen makkelijk bedolven raken onder de massa van online webshops. Dit maakt het lastig om van de mogelijkheden van dit retailkanaal de vruchten te plukken. Daar staat tegenover dat nieuwe toetreders het voordeel hebben dat zij niet de kostendruk voelen van het logge apparaat van winkels en een hoofdkantoor.

Aanbevelingen

Het is belangrijk om de zero sum game te vermijden. Dit is mogelijk door de algemene ervaring van de consument te verbeteren. Improven ziet veel mogelijkheden in het verder versterken van samenwerking tussen retailers. De winst van de ene retailer hoeft niet automatisch een verlies bij de andere te betekenen. Verschillende retailers in hetzelfde pand biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om van elkaars klanten te profiteren terwijl de kostenoptimalisatie van winkel, personeel en beveiliging wordt gestimuleerd. 'Shopping malls' zijn daarvan een goed voorbeeld.

Samenwerken

Sterke merken zoals Rituals bewijzen dat er ook een winstgevende samenwerking kan zijn tussen retailers uit verschillende marktsegmenten. Grotere retailers zoals de Bijenkorf zullen die strategie sneller opzoeken, terwijl kleinere spelers beter zouden kunnen kiezen voor een breder assortiment. Naast de samenwerking tussen retailers door het delen van pand en klant, verwacht Improven dat de algemene ervaring van de klant - en daarmee klantretentie - kan worden versterkt door het aanbieden van one-stop-shop-concepten. De focus op alleen maar mode is niet meer van deze tijd.

Uniciteit

De bedreiging die nieuwe toetreders vormen op de Nederlandse retail-mode-markt is groot. Dit komt doordat de markt al relatief verzadigd is, het moeilijk is om met producten onderscheidend te zijn en klanten makkelijk overstappen naar een andere aanbieder. Improven adviseert haar klanten daarom zich te concentreren op klantretentie en merk-loyaliteit, in combinatie met uniciteit.

Klantprocessen

Ook kunnen bestaande spelers services verbeteren door het stroomlijnen van de klantprocessen. Denk hierbij aan het makkelijker maken van bestellen, ontvangen, contact opnemen met de winkel en het verbeteren van de presentatie van de producten. Hierdoor is er voor de klant een grotere kans het product in een keer goed te bestellen, wat weer een positieve invloed heeft op het verminderen van retours en de verwerking daarvan.