

# Hoe de relatie tussen merken en retailers verandert

13-09-2018 10:34



**Door Olaf Zwijnenburg en Jos Voss  
Sectorspecialisten retail Rabobank**

Vroeger was de verhouding tussen merken en retailers vrij duidelijk en eenvoudig. Het merk maakte een collectie, retailers konden daarop intekenen (voorverkoop) en vervolgens werd verkocht aan de klant via het netwerk van (kleinere en grotere) retailers. Die verhoudingen veranderen echter fundamenteel: merken gaan meer en meer direct. Er is daarbij meer aan de hand. Ook de online samenwerking moet worden gezien en merken gaan hun gehele retailnetwerk tegen het licht houden. Dat laatste kan gevolgen hebben voor kleinere retailers die hierop moeten voorsorteren.

*'De verhouding tussen merken en retailers verandert fundamenteel'*

Nike, een van de grootste merken ter wereld, is een inspirerend voorbeeld. Nike richt zich steeds meer op d2c; de directe verkoop aan consumenten. Het bedrijf werkt vanuit een 'triple double strategy' naar een verdubbeling van de online omzet (naar een online omzetaandeel van dertig procent), een verdubbeling van de impact van innovatie en een halvering van de leadtimes. Steeds meer merken investeren agressiever in directe verkoop door hun e-commercesites te verbeteren en fysieke winkels te openen. De uiteindelijke winnaars van de strijd zijn die bedrijven die de beste klantervaring leveren.

**Waarom willen merken d2c onderdeel maken van de omzetmix?**

De belangrijkste reden is de klant met zijn enorm toegenomen verwachtingen. Door de komst van mobiele en

sociale technologieën eist die steeds nadrukkelijker een naadloze klantreis. Als leverancier heb je echter helemaal geen invloed op de manier waarop je product door de retailer verkocht wordt aan de eindklant en hoe tevreden die de winkel of website verlaat. Door rechtstreeks aan consumenten te verkopen, kan je daar een eigen visie op ontwikkelen en realiseren.

D2c geeft een merk ook de mogelijkheid om een rechtstreekse en authentieke relatie met de klant te starten, te behouden en te verdiepen door hun feedback, zowel kwantitatief als kwalitatief, vast te leggen en terug te koppelen in het ontwerp- en productieproces. Hiermee kunnen bedrijven de reden achter het gedrag van klanten begrijpen en daardoor betere zakelijke beslissingen nemen. Vanuit informatie van klanten zijn steeds betere gepersonaliseerde winkelervaringen mogelijk. Dat is niet alleen belangrijk om omzet te maken maar ook omdat een groot gedeelte van de consumenten er de voorkeur aan geeft.

*'Via directe verkoop bouwen merken aan een authentieke klantrelatie'*

Daarbij levert d2c retail uiteraard betere marges op dan verkopen via een retailer vanuit een traditioneel groothandelsmodel. En het verlaagt het risico van het samenwerken met multibrandretailers die het, doordat de keus van de consument en de concurrentie toeneemt, steeds moeilijker hebben om relevant te blijven.

### **De draai naar d2c is niet voor iedereen makkelijk**

Veel merken kunnen niet vanaf nul beginnen en weinigen hebben de (financiële) slagkracht van bedrijven als Nike. Zeker als de cashflow van bestaande retailpartners belangrijk is van seizoen naar seizoen is een shift naar direct-to-consumer moeilijk. Het is niet alleen kapitaalintensief doordat de inkomstenstroom van het businessmodel gedraaid wordt, er komen ook nog forse investeringen in mensen, technologie en marketing bij. En dat terwijl je (gedeeltelijk) afscheid neemt van een solide en stabiele basis.

*'Begin met kleine stapjes'*

Het is dus verstandig om stap voor stap en klein te beginnen. Dat kan met een pop-upwinkel, of een showroom waar monsters verkocht worden of via shop-in-shops bij warenhuizen. Een andere optie is samenwerken met een groter bedrijf dat al een infrastructuur en klantenbasis heeft voor e-commerce en mobiele websites.

### **Online samenwerken: niet verdelen maar verbinden**

De online ontwikkelingen kunnen een groot issue worden in de relatie tussen merk en retailer. Het merk start een eigen webshop en die verkopen kunnen immers ten koste gaan van de omzet van de retailer. Het zou een optie kunnen zijn om de marge op de online verkoop te verdelen tussen merk en retailer op basis van de postcodegebieden van de klanten en de retailers. Dit is een pragmatische oplossing, maar geen optimale. Ten eerste ligt de focus op het verdelen van de koek, terwijl merk en retailer juist moeten kijken hoe zij die samen zo groot mogelijk kunnen maken. Verder denken klanten die grenzeloos willen shoppen niet in postcodegebieden en willen zij ook kunnen kiezen voor een retailer buiten het eigen postcodegebied.

*'Niet de koek verdelen, maar samen de koek groter maken'*

Merken en retailers moeten niet verdelen, maar verbinden om samen de klant een optimale en naadloze klantreis te bieden en daarmee de koek te vergroten. Dit kan op verschillende manieren. Merk en retailers kunnen hun webshops aan elkaar koppelen waardoor de productspecificaties, prijzen en condities altijd gelijk zijn en waarmee de klant niet alleen kan beschikken over de voorraad bij 'zijn' retailer maar over de totale voorraad bij alle retailers en het merk zelf. Ook kan het merk een soort 'tendersysteem' opzetten. Online orders van klanten komen centraal binnen en worden door het computerprogramma aangeboden ('getenderd') aan retailers die hiervoor in aanmerking komen omdat zij de gevraagde producten op voorraad hebben. De retailer

die het eerst de order accepteert, levert het product en krijgt de marge. Inspanning (het picken, packen en shippen van de order) en marge zijn hiermee in balans. Dit idee kan ook toegepast worden door retailers die steeds vaker de orderfulfillment laten plaatsvinden vanuit het fysieke winkelnetwerk.

### **Opnieuw kijken naar het retailnetwerk: less is more**

Nike stopt de samenwerking met goedkope ketens om zijn premiumimago te behouden en kiest duidelijk voor een diepgaande samenwerking met een steeds beperkter aantal sterke retailpartners die de meeste aandacht en exclusieve productlijnen gaan krijgen. Wij denken dat meer merken het voorbeeld van Nike gaan volgen en kritisch gaan kijken naar hun netwerk van retailpartners. Verschillende overwegingen spelen een rol. Een meer selectieve distributie ondersteunt het merkimago. Verder maakt het samenwerken met minder partners de organisatie voor het merk minder complex. Dat scheelt niet alleen kosten, maar maakt het bijvoorbeeld ook gemakkelijker om een nieuwe marketingcampagne op te zetten.

Ook geeft het de mogelijkheid meer aandacht te besteden aan de overblijvende partners. Door meer focus en diepte aan te brengen in een beperkt aantal relaties, kunnen samen betere resultaten worden behaald: meer omzet en marge, minder kosten, niet alleen voor het merk maar ook voor de overblijvende retailpartners. Less is more dus. Dit kan ten koste gaan van kleinere retailers die straks minder of geen toegang krijgen tot bepaalde merken. Zij zullen hierop moeten voorsorteren. Samenwerken of op zoek gaan naar andere merken zijn daarbij opties.

Olaf Zwijnenburg & Jos Voss