

# Amazon zal de Nederlandse retailsector dwingen tot actie

12-12-2019 14:49



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

Er wordt al lang gesproken over het verder betreden van de Nederlandse markt door Amazon. Onlangs werd de discussie opnieuw aangezwengeld door een uitgelekt document waaruit blijkt dat Amazon in 2020 met een eigen Nederlandse webomgeving gaat starten. Amazon heeft nu in veertien landen (de VS, het VK, Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje, Canada, Japan, India, Mexico, Brazilië, China, Australië en Singapore) marketplaces waarmee het bijna tweehonderd landen belevert. Nederland wordt nummer vijftien. Amazon streeft naar marktdominantie in ieder land waar het met zijn marketplace operationeel is. Het nieuwe dc in Mönchengladbach geeft verdere steun aan het marktoffensief. Opvallend is dat de discussie over Amazon zich vaak toespitst op wat dit betekent voor Nederlandse online spelers zoals bol.com, Wehkamp en Coolblue. Naar onze mening is de impact veel groter, zijn de gevolgen veel breder en fundamenteeler en zal Amazon daarom de gehele Nederlandse retailsector (zowel online als fysiek) dwingen tot actie.

De vraag is niet of en wanneer Amazon naar Nederland komt, maar hoe Amazon verder gaat groeien en wat dit betekent voor de Nederlandse retailsector, zowel online als offline. De totaalomzet binnen de detailhandel groeit immers slechts beperkt, dus de groei van Amazon zal ten koste gaan van het marktaandeel van huidige spelers in de bestaande kanalen. Amazon heeft nu al een behoorlijke positie in de Nederlandse (online) markt. Volgens Twinkle was de Nederlandse omzet van Amazon in 2018 al 350 miljoen euro, goed voor een zesde

plek in de top 100. Die omzet is zonder veel inspanning of promotie verkregen. De Nederlandse website bevat alleen e-books, voor overige producten moet de Nederlandse klant naar de Duitse website die wel al voorzien is van de Nederlandse taal en betaalmogelijkheden zoals iDEAL. De klantondersteuning en verzending worden vanuit Duitsland verzorgd. We kunnen natuurlijk niet weten wat Amazon denkt, maar de volgende gedachte is niet onlogisch: 'Als we zonder veel inspanning 350 miljoen euro uit de Nederlandse markt halen, wat gebeurt er dan als we echt gas gaan geven?' Wij zien drie strategische issues voor de Nederlandse retailsector die vragen om een adequaat antwoord:

- Is er behoefte aan andere concurrentiewapens?
- Wat zijn de gevolgen voor de fysieke en online retail?
- Samenwerken met Amazon of niet?

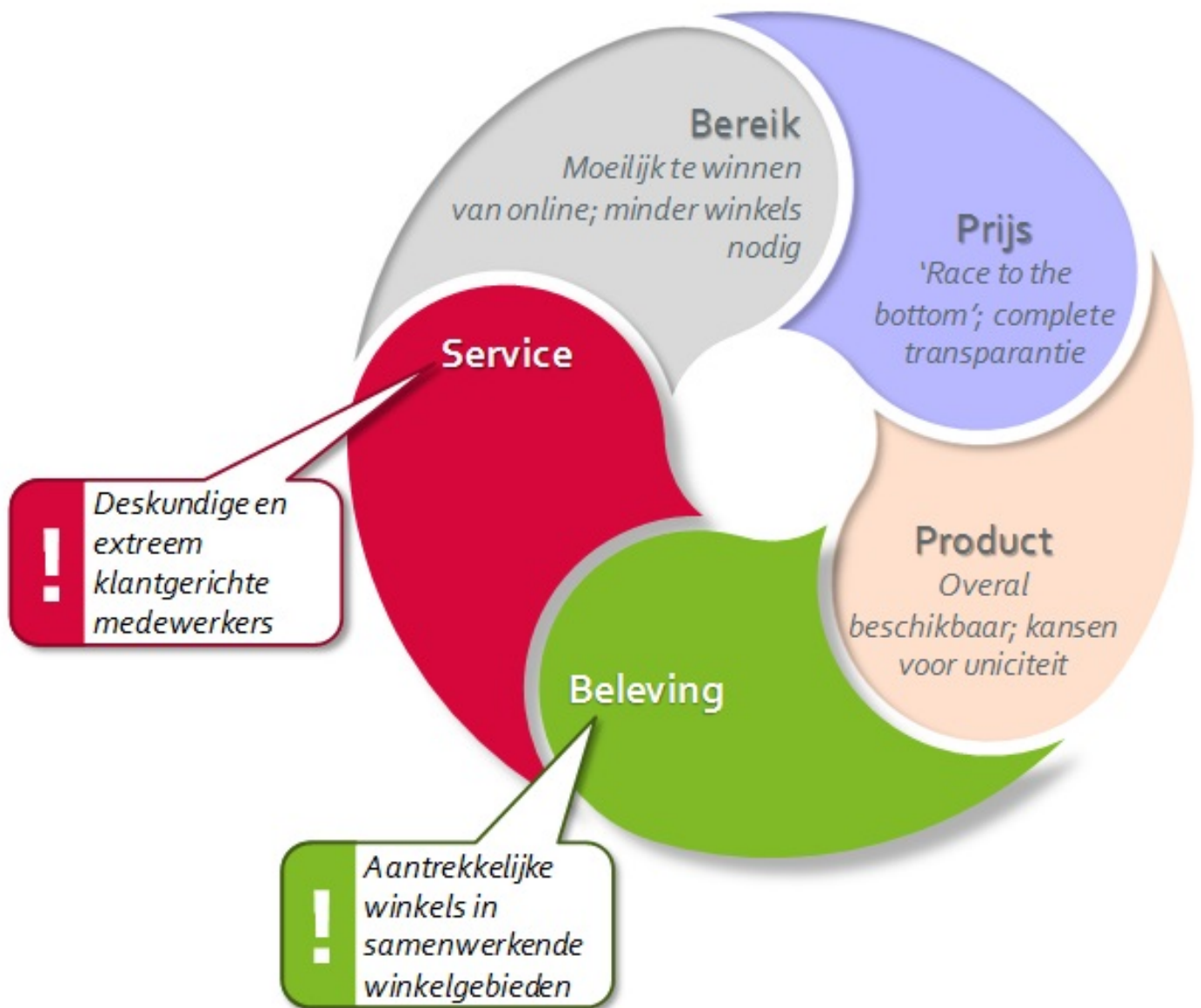
Amazon haalt nu al, zonder veel moeite, 350 miljoen uit de Nederlandse markt. Wat als ze echt gas gaan geven?

### **Is er behoefte aan andere concurrentiewapens?**

Retailers kunnen zich op vijf aspecten onderscheiden van de concurrentie: prijs, product (breed of diep assortiment), bereik (zoveel mogelijk klanten bereiken met een combinatie van winkels en online), service en beleving. De eerste drie – prijs, product en bereik – worden in de huidige compleet transparante markt steeds lastiger en zullen door de verwachte groei van Amazon nog minder geschikt worden als wapen in de strijd. Gezien de schaal (omzet 2018 > 230 miljard dollar en marktwaaarde > 990 miljard) van Amazon is een prijsoorlog niet te winnen. Het productaanbod van Amazon – via eigen retail en via partners - is vrijwel onbegrensd en ook op bereik is de slag van Amazon moeilijk te winnen (hooguit op lokaal niveau). Service en beleving blijven daarmee over als belangrijke concurrentiewapens en fysieke retailers kunnen hiervoor hun medewerkers en hun winkels inzetten om onderscheidend te zijn en te blijven van online concurrentie. Wij zien op beide elementen nog voldoende kansen. Coolblue is vaak niet de goedkoopste maar slaagt erin de klant goed te ondersteunen in zijn gehele klantreis (service) en weet daarmee de gunst van de klant te winnen, ondanks een soms hogere prijs.

In consumentenelektronica zijn er veel kansen in het 'ontzorgen' van de klant, zeker omdat technologie steeds ingewikkelder wordt. Te denken is aan het maken en uitvoeren van een 'communicatie- en apparatuurplan' waarmee de klant optimaal gebruik kan maken van een combinatie van PC's, laptops, TV's, geluidsapparatuur, verwarming, verlichting en camera's in en om het huis. Ook het ervoor zorgen dat alle apparatuur en programmatuur werkt en blijft werken is een dienst waar de klant vast geld voor over heeft. Nu loopt hij immers het risico dat de leveranciers van de apparatuur, programmatuur en infrastructuur (netwerkverbinding) elkaar de schuld geven van een storing en de oplossing daarmee niet dichterbij komt. De retailer die tussen klant en leveranciers gaat staan en niet rust voor er een oplossing is, voegt daadwerkelijk waarde toe. Ook zijn er kansen in doe-het-zelf. Veel klanten hebben te weinig tijd en/of vaardigheden om zelf een klus uit te voeren. Zij kunnen dat natuurlijk uitbesteden, maar hoe vind je een goede architect, aannemer of installateur? En hoe voorkom je een speelbal te worden tussen bijvoorbeeld de leverancier van de spullen en de aannemer?

De doe-het-zelf retailer die de projectverantwoordelijkheid overneemt van de klant en die zorgt voor een goed netwerk van aannemers en installateurs, levert klantwaarde en kan weg blijven van de prijsoorlog die nu woedt in doe-het-zelf land. Beleving is niet alleen voorbehouden aan luxe warenhuizen zoals de Bijenkorf. Ook een discounter als Action voegt 'beleving' toe aan de producten doordat het assortiment snel wisselt en de klant weet dat het aanbod van vandaag er volgende week misschien niet meer is waardoor een gevoel van 'gretigheid' ontstaat. Er zijn dus ook in de concurrentiestrijd met Amazon nog voldoende concurrentiewapens maar de kunst voor retailers is om de juiste te kiezen en vervolgens te excelleren in de executie.



### **Wat zijn de gevolgen voor de fysieke en online retail?**

Wij denken dat Amazon een belangrijke impact gaat hebben op de Nederlandse retailsector. Daarbij zien wij verschillende effecten. Op korte termijn zal Amazon vooral zorgen voor een verdere groei van de online markt, mede geholpen door technologische ontwikkeling (artificial intelligence, voice recognition). Online spelers kunnen van deze extra marktgroei profiteren waardoor fysieke winkels omzetaandeel verliezen. Op langere termijn zal Amazons streven naar marktdominantie ook online spelers raken.

Ter illustratie enkele indicatieve cijfers. Volgens Thuiswinkel.org was de online verkoop van producten in 2018 circa elf miljard euro (excl. btw). Het groeipad van online zwakt af als de markt groter en rijper wordt. CBS-cijfers ondersteunen dit en laten zien dat de groeicijfers van boven twintig procent richting vijftien procent gaan. Maar stel nu eens dat Amazon deze groei geleidelijk kan aanjagen naar vijftien tot twintig procent en dat de onderneming binnen tien jaar een online marktaandeel van vijftien procent weet te halen. Dat lijkt veel, maar voor Amazon-begrippen is het weinig. In de VS en in Duitsland heeft Amazon al een marktaandeel van bijna vijftig procent en in de UK al ruim dertig procent (bron: Coresight Research Inc.). Amazon zou dan in Nederland

binnen tien jaar een omzet hebben van zo'n tien miljard euro, goed voor vijf tot tien procent van de totale retailmarkt in 2030. Waarschijnlijk zal men in Seattle met deze toch indrukwekkende cijfers niet tevreden zijn, want het is nog ver weg van de beoogde marktdominantie.

Amazon zou binnen 10 jaar ca. 10 miljard uit de Nederlandse markt kunnen halen en zal daarmee nog niet tevreden zijn

Op korte termijn zal de groei van Amazon vooral ten koste van fysieke retail gaan. Online kopen biedt de klant veel voordelen, waaronder gemak, de mogelijkheid tot een goede prijsvergelijking en een vrijwel onbeperkt productaanbod. Winkels stellen daar nu onvoldoende voordelen tegenover. Veel winkels zijn pakhuizen met een kassa die alleen spullen verkopen die overal te koop zijn. Veel winkelgebieden zijn niet meer dan een toevallige verzameling solitaire winkels zonder duidelijk profiel en samenhang. Als Amazon een meer prominente positie krijgt in het Nederlandse winkellandschap, wordt online winkelen voor de klant nog aantrekkelijker dan nu. Amazon zal de online markt dus nog harder laten groeien en deze nog groter maken.

Dit effect wordt versterkt door verschillende factoren, waaronder: (i) een nieuwe jonge generatie consumenten die nog meer vertrouwd is met online winkelen (ii) verdere technologische ontwikkeling (iii) bestaande online spelers die profiteren van de marktgroei en hun positie versterken (iv) nieuwe online toetreders uit binnen- en buitenland die afkomen op de markt die aantrekkelijker wordt. Hierdoor ontstaat een online vliegwiel dat ten koste gaat van de fysieke retail omdat de totale markt hooguit beperkt groeit (ca. drie procent per jaar). Fysieke winkels zullen flink aan de slag moeten om de ongunstige trend te keren. Om ook van de groei van de online markt te profiteren, moeten ze versneld digitaliseren, via online de traffic naar de fysieke winkel aanjagen en loyaliteit creëren door een 'local social community' te bouwen. Als ze dat doen, krijgen ze een voordeel dat Amazon en veel andere online spelers niet hebben: een combinatie van een goede online propositie en fysieke aanwezigheid in de buurt waarmee klanten nog meer service en gemak krijgen.

Daarbij moeten winkels aantrekkelijker worden door te werken aan de elementen 'service' (via het personeel) en 'beleving' (via de winkelomgeving). Daarmee krijgen klanten prima argumenten om te kiezen voor de fysieke winkel en niet voor online. Ook zal aan de kwaliteit van winkelgebieden moeten worden gewerkt, zowel aan de 'fysieke' component daarvan (waaronder de kwaliteit van winkels, de bereikbaarheid en parkeervoorzieningen) als aan de samenwerking, zoals een gemeenschappelijke activiteitenkalender en geregisseerde en op de klant afgestemde openingstijden waardoor het bezoek aan een winkelcentrum aantrekkelijk wordt.

### **Samenwerken met Amazon of niet?**

Naast risico's biedt de groei van Amazon ook kansen. Retailers en merkeigenaren kunnen het platform van Amazon gebruiken als extra touchpoint in de klantreis om hun marktbereik te vergroten. Een deel van de marge moet als commissie aan Amazon worden afgestaan, maar daar staat tegenover dat via Amazon extra omzet kan worden gegenereerd, bij klanten die op eigen kracht niet bereikt zouden kunnen worden. Zo kan een kleine juwelier met een eigen collectie bijzondere horloges die vooral lokale klanten heeft, via Amazon zijn markt vergroten van lokaal naar wereldwijd. Een dergelijke strategie is alleen geschikt voor retailers en merkeigenaren die eigen producten hebben. Voor retailers die alleen merken van anderen verkopen, heeft het Amazon platform geen toegevoegde waarde omdat de producten al overal te koop zijn.

Maar ook voor retailers en merkeigenaren met eigen producten is het verkopen via Amazon niet zonder risico's. Zo heeft de retailer/merkeigenaar niet het eigendom van de data die online gegenereerd worden. Grote spelers als Nike en IKEA zijn gestopt met het verkopen via Amazon om via directe kanalen naar de consument meer controle te krijgen. Dit soort sterke merken zijn groot genoeg om direct en zelfstandig een wereldwijde klantenbasis te bereiken. Ook is er het risico dat Amazon op basis van de data ziet welke producten het beste lopen en vervolgens die producten zelf gaat (laten) maken. De retailer/merkeigenaar kan

zich hiertegen beschermen door zeer innovatief te zijn en het productaanbod continu door te ontwikkelen waardoor Amazon steeds een stap achter blijft. Iedere retailer/merkeigenaar moet voor zichzelf afwegen of de voordelen van het Amazon-platform opwegen tegen de kosten en de risico's.

Amazon kan een push geven aan het verandervermogen van de Nederlandse retailsector. Dat is hard nodig

Al met al denken wij dat de verdere groei van Amazon de Nederlandse retailsector in zijn geheel (online en offline) dwingt om versneld in actie te komen. Het beter maken van de formules, vooral via de kwaliteit van het personeel (service) en de beleving van de locaties, het aantrekkelijker maken van winkelgebieden, verdere digitalisering en samenwerking met online platformen zoals Amazon zijn belangrijke aanknopingspunten daarbij. De nieuwe retailwereld is 24/7 connected, compleet grenzeloos en maximaal transparant. Dit (versneld) in actie komen is positief want zoals wij schreven in een eerder artikel [Het gaat allemaal echt niet snel genoeg](#), de markt wacht op niemand maken wij ons steeds meer zorgen over het geringe en trage verandervermogen van de Nederlandse retailsector. Als Amazon een sterke push kan geven aan het versnellen en verbeteren van dit verandervermogen, dan is dat een positief effect dat naar onze mening zeer welkom is.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg