

# Online platforms: meedoen of niet?

11-02-2021 13:20



**Online retail groeit al jarenlang veel harder dan fysieke retail. Online platforms nemen daarbij een steeds belangrijkere positie in. Retailers en merken staan voor de keuze of ze wel of niet met deze platforms gaan samenwerken. Een juiste afweging is maatwerk en vraagt om een strategische, operationele en financiële analyse.**

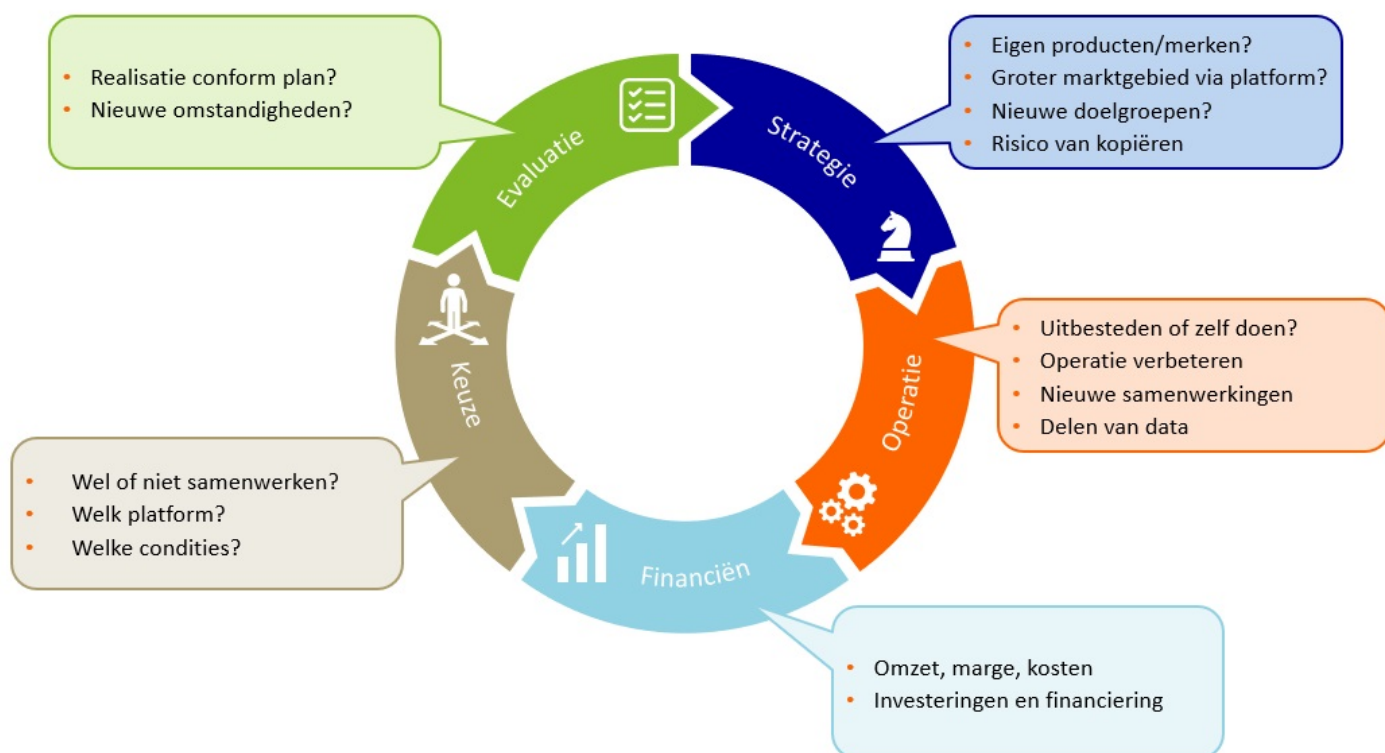
We zien al jarenlang dat online retail harder groeit dan de omzet die gemaakt wordt in fysieke winkels. Online biedt de klant immers een aantal voordelen, waaronder gemak, een vrijwel onbeperkt assortiment en een grote prijstransparantie. Helaas zijn veel fysieke winkels gewoon niet onderscheidend en aantrekkelijk genoeg en is 'online' regelmatig een betere optie voor de klant.

Door corona is deze trend verder versneld, onder meer doordat winkels gedwongen gesloten werden en klanten op zoek waren naar een zo veilig mogelijke vorm van winkelen. De verdere shift naar online zal voor een deel permanent zijn. Klanten die gewend zijn geraakt aan de voordelen van online winkelen, zullen niet volledig naar 'fysiek' terugkeren. Retailers moeten hierop inspelen met een digitale strategie.

Een digitale strategie is noodzaak maar kan zich ontwikkelen van eenvoudig naar complex. De fases gaan van 1) informeren wie je bent en wat je doet en waarom naar 2) interactie en het opbouwen van structurele communicatie met klanten en het aanjagen van traffic naar de fysieke omgeving naar 3) verkopen en werken aan het creëren van klantloyaliteit door het bouwen van een 'local social community' naar 4) het verbinden van

partners binnen de waardeketen en samenwerken met online platforms zoals bol.com, Zalando en Amazon.

Deze platforms trekken veel bezoekers en kopers. Retailers en merken kunnen daarvan profiteren. Veel retailers en merken worstelen met de vraag of een samenwerking met online platforms wel of niet aantrekkelijk is. Naar onze mening is het antwoord op deze vraag niet eenduidig, maar moet dit 'case-by-case' worden bekeken en continu worden heroverwogen. Een gedegen analyse is nodig om tot een beslissing te komen waarbij gekeken moet worden naar strategische, operationele en financiële aspecten.



Bron: Rabobank

### Strategische analyse: hoe kan het platform de strategie ondersteunen?

Online platforms zijn vooral relevant voor spelers die iets kunnen verkopen dat anderen niet hebben. Dus eigen producten, eigen merken of merken met een selectieve distributie. Als je artikelen gaat verkopen die (vele) anderen ook verkopen, ontstaat op het platform vaak een oorlog om de laagste prijs. Het product is immers hetzelfde en iedere consument kan extreem makkelijk prijzen vergelijken. Deze 'weg naar de bodemprijs' levert hooguit een enkele winnaar op.

Voor retailers of merken die 'eigen' producten verkopen, zijn er veel meer mogelijkheden en kan een platform de groeistrategie ondersteunen en aanjagen. Het marktgebied kan via een platform (aanzienlijk) worden uitgebreid, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Een juwelier die bijzondere horloges verkoopt in zijn lokale marktgebied, kan via een online platform zijn marktgebied uitbreiden tot heel Nederland of zelfs internationaal gaan opereren. Een merk dat in Nederland de grenzen van de groei heeft bereikt, kan via een internationaal platform uitbreiden naar andere landen. Zo'n internationale expansie zou op eigen kracht waarschijnlijk niet mogelijk zijn, of in ieder geval veel tijd, geld en managementaandacht kosten.

***'Een online platform kan het marktgebied van een retailer of een merk snel vergroten'***

Een ander vraagstuk betreft doelgroepen. Samenwerking met platforms is strategisch vooral interessant als daarmee nieuwe doelgroepen van klanten worden bereikt terwijl dat op eigen kracht niet of moeizaam mogelijk is. Op die manier dragen online platforms bij aan groei en leveren ze nieuwe, extra omzet. Als grotendeels bestaande doelgroepen worden bereikt, ontstaat het risico van kannibalisatie en is samenwerking met platforms minder aantrekkelijk.

Retailers en merken moeten daarbij nadenken over het risico van het 'kopiëren van het kunstje' door het platform. Het platform krijgt door de samenwerking de beschikking over data over klantgedrag en klantvoorkeuren en zou verleid kunnen worden om de meest aantrekkelijke producten zelf te gaan (laten) maken en verkopen. Dan ontstaat voor de retailer of het merk concurrentie van het platform waarmee wordt samengewerkt.

Zeker als het platform zich daarbij gaat richten op de 'hardlopers', wordt de positie van de retailer of het merk ondergraven. Naarmate de markt groter en aantrekkelijker (winstgevender) is, wordt het risico van kopiëren groter. Het risico kan gemitigeerd worden door eigen innovatiekracht. Als de retailer of het merk erin slaagt om producten steeds verder door te ontwikkelen blijft er altijd een voorsprong ten opzichte van de concurrentie.

#### **Operationele analyse: hoe kunnen we de klantreis opnieuw inrichten?**

De samenwerking met een platform is een goede gelegenheid om de gehele klantreis te analyseren en te bepalen wie welk onderdeel het beste kan doen, wat van het platform geleerd kan worden en welke nieuwe samenwerkingsmogelijkheden er zijn.

Veel platforms bieden veel meer services dan alleen de online plaatsing van producten. Ze kunnen helpen bij bijvoorbeeld logistiek, het genereren van content over producten (informatie, foto's, video's) en adverteren. De retailer kan voor alle onderdelen van de klantreis nagaan of hij die zelf blijft doen, gaat uitbesteden aan de huidige samenwerkingspartner (bijvoorbeeld een marketingbureau of een logistieke dienstverlener) of dat onderbrengt bij het online platform.

Daarbij gaat het niet alleen over financiële criteria (wie is het goedkoopste), maar ook om kwaliteit (wie is het beste) en om focus (waarop kunnen wij ons het beste richten en wat kunnen we beter uitbesteden).

Een platform kan ook nieuwe dingen toevoegen aan de klantreis. Zo biedt Wehkamp de mogelijkheid om consumentenfinanciering aan klanten aan te bieden wat een nieuw en zinvol element kan zijn in de klantreis. Omgekeerd kan een retailer iets toevoegen aan een platform en nieuwe samenwerkingsmogelijkheden aanboren.

Een retailer met een groot netwerk van fysieke winkels, kan die winkels aanbieden aan het platform als service- en retourpunt of als een mogelijkheid voor klanten van het platform om informatie en inspiratie te krijgen. Zo kunnen de winkels van een doe-het-zelfretailer worden gebruikt voor workshops waarop klanten van een platform zich kunnen inschrijven. De klant kan dan niet alleen zijn verf en andere benodigdheden voor zijn verflklus bij het platform kopen, maar kan ook leren hoe hij die klus het beste tot een goed einde kan brengen.

De retailer kan ook dingen leren van het platform en die lessen toepassen in zijn eigen retailoperatie. Als bijvoorbeeld het platform de logistiek beter en goedkoper regelt met logistieke dienstverlener X, terwijl de retailer samenwerkt met Y, dan kan de retailer beoordelen of hij ook met X moet gaan werken.

***'Welke delen van de klantreis doet de retailer zelf en aan wie worden de andere delen uitbesteed?'***

Een ander belangrijk element van de operationele analyse is dat de retailer de beschikking moet krijgen over de klant- en transactiedata van het platform. Deze data zijn immers cruciaal om de supplychain aan te sturen.

### **Financiële analyse: kloppen de sommen nog?**

In de financiële analyse moeten de resultaten van de voorgaande stappen worden doorgerekend. Wat is het effect daarvan op omzet, marge en kosten? Hoeveel extra omzet zal de samenwerking opleveren? Op welke termijn? Welk deel van deze omzetgroei gaat ten koste van de eigen omzet (kannibalisatie)? Wat betekent dit voor de marge? Een deel van de marge moet immers aan het platform worden afgestaan. Welke kosten zijn aan de samenwerking verbonden, bijvoorbeeld aanloopkosten of extra IT-kosten? Welke kostenbesparingen kunnen we realiseren, bijvoorbeeld omdat de uitbesteding aan het platform goedkoper is?

#### ***'Wat is het effect van de samenwerking op omzet, marge en kosten'***

De financiering is een belangrijk onderdeel van de financiële analyse. Zeker als het platform naar verwachting zal zorgen voor een forse omzetgroei, komt de vraag om de hoek kijken hoe die groei gefinancierd gaat worden. Daarvoor zijn verschillende opties die we in een vervolgartikel zullen uitwerken.

### **Keuze en evaluatie**

Op basis van de voorgaande analyse moet uiteindelijk een keuze worden gemaakt. Is het vanuit strategisch, operationeel en financieel perspectief voldoende aantrekkelijk om een samenwerking met een online platform aan te gaan? Zo ja, welk platform moeten we kiezen? Wat zijn de afspraken en voorwaarden die we met het platform moeten bespreken en uitonderhandelen?

Een eenmaal gemaakte keuze is niet in beton gegoten. Omstandigheden kunnen immers veranderen en een eenmaal ingezette samenwerking kan tegenvallen of juist veel positiever uitpakken dan gedacht. Misschien kan de samenwerking wel verder worden uitgebreid. Als nu wordt samengewerkt met platform A, zou platform B dan nog additionele voordelen kunnen opleveren?

De resultaten van de samenwerking moeten regelmatig worden geëvalueerd en vergeleken met de oorspronkelijke uitgangspunten en verwachtingen. Ook als nu besloten wordt om niet met een platform samen te werken, kan dit over een jaar anders zijn en moet daar opnieuw een besluit over worden genomen.

Kortom, samenwerking met een online platform kan heel aantrekkelijk zijn, maar is dat niet in alle gevallen. Maatwerk is nodig en genomen beslissingen moeten regelmatig opnieuw worden bekeken.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg, sectorspecialisten retail Rabobank