

De retailer als platform: gevolgen voor organisatie en strategie

08-09-2021 09:00



Retailers kunnen niet alleen eigen producten verkopen op platforms van anderen maar ook zelf een platform worden en daarop artikelen van anderen gaan verkopen. Het ontwikkelen van een eigen platform biedt vooral kansen in niches via het combineren van producten, diensten en content. Om die kansen, zowel online als offline, te kunnen benutten moet de retailer zijn organisatie en strategie aanpassen.

Wij hebben eerder artikelen op RetailTrends.nl geschreven over de kracht en kansen van online platforms. Het artikel [Online platforms: meedoen of niet?](#) beschrijft dat het verkopen van producten op platforms van anderen aantrekkelijk kan zijn voor retailers. Het antwoord op 'meedoen of niet?' verschilt per retailer en vraagt om een maatwerk-analyse.

In het vervolgartikel [Financieren van groei op online platforms: alleen of samen?](#) zijn we ingegaan op verschillende opties om de groeiende online platformomzet te financieren. De invalshoek waarin de retailer zelf een platform wordt, is uitgewerkt in het artikel [De retailer als platform: vooral kansen in niches](#). Het benutten van de kansen van een eigen platform is niet alleen voorbehouden aan retailers. Ook andere spelers in de waardeketen kunnen dit doen: groothandels en producenten/merkeigenaren.

Voor het benutten van deze kansen moet de ondernemer zijn organisatie en strategie aanpassen. Dat werken we uit in dit artikel. We gaan achtereenvolgens in op benodigde competenties, een systematische aanpak voor de ontwikkeling van een platform en opties voor groei van het platform.

Andere competenties nodig: samenwerken en aansturen

Het platformmodel vraagt om andere competenties. De rol van de retailer verandert immers van klassieke handelaar naar regisseur van de waardeketen. In die nieuwe rol moet de retailer als platformeigenaar goed kunnen samenwerken met de platformdeelnemers. Dit zijn vaak concurrenten van de retailer op onderdelen van de markt, maar worden nu samenwerkingspartners.

De retailer moet vanuit een andere invalshoek naar die partners kijken. Het doel is niet meer het winnen van marktaandeel ten koste van concurrenten maar het samen creëren van een zo groot mogelijke markt. Het vinden van een goed evenwicht tussen de eigen belangen en die van de partners en het daar ook iets aan 'gunnen' vraagt om vaardigheden die niet veel retailers bezitten.

In het verlengde van de samenwerking ligt het belang van het goed aansturen van de partners. Als een klant van het platform niet goed bediend wordt door een partner, bijvoorbeeld door te lange levertijden of slechte service, straalt dit af op de platformeigenaar. De klant doet immers zaken met het platform en zal de platformeigenaar verantwoordelijk stellen voor de slechte service.

Belangrijk is dus dat de platformeigenaar goede afspraken maakt met de platformdeelnemers over zaken als kwaliteit van producten, te leveren service en levertijden en die afspraken ook controleert en handhaaft. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld klantreviews worden gebruikt en de werkelijke levertijden worden gemeten en afgezet tegen de gemaakte afspraken.

'Slechte prestaties van de platformpartners stralen af op de platformeigenaar. Die is immers verantwoordelijk richting de klant'

Systematische aanpak voor de ontwikkeling van een platform

In het eerdere artikel [De retailer als platform: vooral kansen in niches](#) hebben we gesteld dat de platformeigenaar zich het beste kan richten op niches. De eerste stap in de ontwikkeling van een platform is daarom het bepalen van de aard en de reikwijdte van die niche. Deze keuze is niet in beton gegoten: het oprekken en uitbreiden van de niche biedt juist groeikansen zoals hierna verder uitgewerkt.

Vervolgens moet het assortiment in die niche bepaald worden en moet gekeken worden welke onderdelen de platformeigenaar zelf gaat doen (dus zelf inkopen en het voorraadrisico lopen) en voor welke onderdelen de samenwerking met partners gezocht wordt.

Voor het 'zelf doen' moet de platformeigenaar niet alleen kijken naar de hoogste marges en de beste doorverkoopmogelijkheden. Ieder onderdeel van het productaanbod vraagt om een objectief antwoord op de volgende kernvraag: wie kan het beste aanbod voor de klant leveren? Dit 'beste aanbod' omvat diverse elementen waaronder assortiment, kwaliteit, prijs, levertijd, content en service. Deze analyse leidt per onderdeel van het productaanbod tot een shortlist van kandidaten om dat onderdeel op het platform te gaan verzorgen, waarbij de retailer zelf ook een kandidaat kan zijn.

'Bij de keuze tussen het zelf doen van een categorie of het uitbesteden aan een platformpartner staat de vraag centraal wie het beste aanbod voor de klant kan leveren'

Op basis van deze shortlist worden vervolgens de kandidaten benaderd met de vraag of ze geïnteresseerd zijn om aan het platform deel te nemen en zo ja, tegen welke voorwaarden. Het kan ook zijn dat partners zich melden bij de platformeigenaar. Belangrijk is daarbij dat de platformeigenaar een poortwachtersfunctie heeft

en niet zomaar alle kandidaten toelaat, maar een kritische beoordeling doet. Voegt de partner iets toe aan het platform? Levert de partner inderdaad het beste aanbod voor onze klanten in deze categorie? Kan de partner voldoen aan onze voorwaarden inzake kwaliteit, levertijden en service?

Met de geselecteerde kandidaten worden vervolgens afspraken gemaakt over zaken als assortiment, prijzen, leverings- en retourvoorwaarden, te leveren content bij de producten, voorraadbeschikbaarheid en margeverdeling. Deze afspraken worden geïmplementeerd in de organisatie en de IT-systemen van de platformeigenaar en de platformdeelnemer. Op basis van data (zoals aantal bezoekers, conversie, omzet, retouren, marge, klanttevredenheid) worden de afspraken geëvalueerd en bijgesteld en kan door het platform worden bijgestuurd.



Figuur 1: de fasen voor de ontwikkeling van een platform

Bron: Rabobank

Strategische opties voor de groei van het platform

Voor de groei van het platform zijn verschillende opties. De scope kan worden verruimd waardoor **meer producten en diensten worden** toegevoegd. Zalando is ooit begonnen met schoenen maar heeft inmiddels categorieën als kleding, modeaccessoires, sport en beauty aan het platform toegevoegd. Daarmee heeft Zalando nog steeds een zekere focus op 'fashion' in brede zin.

Platforms kunnen ook kiezen voor **een meer generiek aanbod** en een online warenhuis worden. Amazon is hiervan een voorbeeld: begonnen als online boekenverkoper en inmiddels actief in veel producten en markten, waaronder ook de b2b-markt en het streamen van films.

Het **aanpassen van de verdeling tussen 'zelf verkopen' en 'verkopen via partners'** is ook een mogelijkheid om te groeien. Als meer via partners verkocht wordt is een snellere groei mogelijk, zowel vanuit operationeel als financieel perspectief. Het aanhaken van partners voor een nieuwe productcategorie gaat sneller dan het zelf opbouwen van deskundigheid in die categorie en is minder complex dan zelf gaan inkopen, voorraad houden en verkopen.

Daarbij vraagt het verkopen via partners om minder financiële middelen omdat niet geïnvesteerd hoeft te worden in voorraden. Deze blijven immers van de partners tot het moment dat zij verkocht zijn aan de eindklant. Hierdoor zijn ook de risico's van groei via partners lager omdat de partner het risico van niet of minder doorverkopen draagt. Tegenover deze hogere omzetgroei staat wel een lagere marge omdat de marge met de partner moet worden gedeeld. Het gaat dus uiteindelijk om een afweging tussen omzet, marge en risico.

Het platform kan ook groeien door **internationale expansie**: actief worden in andere landen. Amazon, Alibaba en Zalando doen dit. Hoewel internationale expansie via online goedkoper, sneller en minder risicovol is dan expansie via winkels, vergt het toch veel tijd, managementaandacht en geld. Er zijn immers veel zaken die geregeld moeten worden.

Zo moet de website worden vertaald, moet naamsbekendheid worden opgebouwd in het nieuwe land, is een nieuwe lokale organisatie nodig om de operatie aan te sturen en moeten wellicht nieuwe platformpartners worden gezocht omdat de oorspronkelijke partners onvoldoende naamsbekendheid hebben in het nieuwe land. Aanloopverliezen zijn daarom ook vrijwel onvermijdelijk.

Een **combinatie van een online platform met fysieke winkels** is een interessante optie waarbij de winkels en het platform elkaar wederzijds kunnen versterken. De winkels kunnen dienen als service- en retourpunt en verhogen het vertrouwen in het platform. Via het online platform kan ook in de winkels een 'oneindig' productaanbod worden gerealiseerd.

De service voor de klanten kan worden verhoogd door het bieden van 'online/offline proposities' zoals 'buy online pick-up in store' en 'click & reserve'. Leen Bakker is een voorbeeld van een platform met winkels dat vanuit de 'fysieke' kant naar die combinatie is gegroeid: een fysieke retailer die eerst aan de winkels een webshop heeft gekoppeld en vervolgens ook producten van anderen online is gaan verkopen en daarmee tot een platform is uitgegroeid.

Een nog niet veel voorkomende vorm van het vinden van de combinatie tussen platform en winkels is **het laten overnemen van het platform door een (overwegend) 'fysieke' retailer**. Een dergelijke overname kan voor zowel het platform als de retailer waarde toevoegen. Veel fysieke retailers worstelen met de noodzakelijke

transitie naar online en via een overname verwerven ze de noodzakelijke kennis en IT-systemen om sneller online te kunnen groeien. Het platform kan profiteren van de schaal en financiële slagkracht van de retailer en de geschetste combinatie met de winkels. Zo kan op verschillende manieren de groei worden versneld.

De overname van bol.com door Ahold is een bekend voorbeeld van een dergelijke overname. Een recenter voorbeeld is de overname van het online cosmeticaplatform Feelunique door de Franse winkelketen Sephora, onderdeel van het luxeconcern LVMH.

'Een overname van een platform door een fysieke retailer kan aan beide kanten de groei versnellen'

Kortom: het ontwikkelen van een eigen platform biedt kansen voor ondernemers, vooral in niches. Om deze kansen te benutten moet gewerkt worden aan organisatie en strategie. Het verkrijgen van nieuwe competenties (samenwerken en aansturen), het systematisch en fasegewijs ontwikkelen van het platform en het creëren van groeikansen zijn daarbij belangrijke punten.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg, sectormanagers retail en groothandel Rabobank