

De retailer als dienstverlener: nieuwe kansen

10-03-2022 09:20



De retailmarkt wordt steeds uitdagender. Het leveren van diensten naast producten biedt diverse kansen om in die lastige markt toch te kunnen groeien, door het businessmodel te verbreden en daarmee meer omzet en klantwaarde te realiseren. Dit vraagt om een systematische aanpak. In dit artikel geven we richting.

De retailmarkt zit vol met uitdagingen. Online wordt steeds belangrijker, klanten stellen hoge eisen aan de retailer, bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheid en de concurrentie komt zowel vanuit off- als online, B2c, b2b, c2c én producenten die direct naar de klant gaan (d2c). Voor dit jaar komen daar de nodige uitdagingen bij, zoals het al dan niet kunnen doorberekenen van kostenstijgingen en het aan boord houden van klanten die kritischer worden op waar en aan wat ze hun geld uitgeven omdat hun koopkracht onder druk staat.

Om in een lastige markt toch te kunnen groeien, moeten retailers de grenzen van hun businessmodel verleggen. Dat biedt kansen voor assortiment, marktbereik en voor- en achterwaartse integratie in de

waardeketen om zo een steeds groter deel van de markt te kunnen bedienen. In dit artikel zoomen we in op de kansen van het uitbreiden van het productaanbod met diverse vormen van dienstverlening, niet alleen voor groei, maar ook om relevanter te worden voor de klanten.

Dienstverlening biedt niet alleen groeikansen, maar ook mogelijkheden om relevanter te worden voor de klanten

Soorten diensverlening

We onderscheiden drie vormen van dienstverlening:

1. Het bieden van beschikbaarheid van producten in plaats van eigendom. Klanten van Bugaboo kunnen een kinderwagen huren in plaats van kopen. H&M maakt het huren van kleding voor bijvoorbeeld feesten mogelijk.

2. Het verkopen van producten via een abonnements- of lidmaatschapsmodel. Boldking levert een abonnementenservice voor scheermesjes en Vinobox verkoopt wijn volgens dit model. Ook niet-fysieke producten kunnen op abonnementsbasis worden geleverd zoals Amazon doet met films. Amazon heeft dit filmaanbod verder vergroot door via de acquisitie van de MGM studio's zelf actief te worden in de productie van films. IKEA levert groene energie aan klanten via een abonnement. H&M biedt via de formule Singular Society een lidmaatschapsmodel. Klanten kunnen lid worden en krijgen dan toegang tot bepaalde producten tegen de maakprijs.

3. Het bieden van toegevoegde waarde boven op de producten. Praxis biedt klanten de mogelijkheid om klussen te laten uitvoeren via het platform Zoofy dat gecertificeerde professionals koppelt aan klanten. Amazon ontwikkelt een premiumdienst voor het in elkaar zetten van gekochte meubels. Retailers kunnen ook 'kopen op afbetaling' bieden als financiële dienst, zoals bijvoorbeeld BCC, Wehkamp en Sanitairwinkel doen. Financiële diensten zijn ook mogelijk in de b2b-markt. Zo kunnen verkopers op bol.com via het platform een financiering regelen voor hun werkkapitaal.

Financiële diensten kunnen niet alleen in de b2c-markt worden aangeboden, maar ook in b2b

De voordelen van diensten

Met het aanbieden van diensten spelen retailers in op diverse markttrends: beschikbaarheid is belangrijker dan eigendom, het leveren van klantwaarde en steeds grotere aandacht voor duurzaamheid.

Voor veel klanten is de beschikbaarheid van producten belangrijker dan het eigendom ervan. Door het bieden van de mogelijkheid aan klanten om de producten te huren of te leasen in plaats van te kopen, komt de retailer aan de klantwens tegemoet. Een extra voordeel voor de klant van huren of leasen is dat geen grote investering ineens nodig is, maar dat de kosten van de beschikbaarheid van producten over een langere periode worden uitgesmeerd.

Met diensten wordt aan klanten op verschillende manieren klantwaarde geleverd. Deze klantwaarde kan zitten in het ontzorgen en het helpen van de klant om tijd te besparen. Voor veel klanten is 'tijd' kostbaar en zij zijn bereid om hiervoor te betalen. Het uitbesteden van klussen in en om het huis of van het in elkaar zetten van gekochte meubels levert tijdwinst op en is geld waard, zeker voor klanten die zelf niet zo handig zijn. Het niet meer hoeven nadenken over het kopen van een commodity als 'scheermesjes', omdat deze automatisch thuis worden geleverd volgens het verbruikspatroon van de klant, brengt gemak en tijdwinst en daarmee klantwaarde.

'Kopen op afbetaling' levert weer op een andere manier klantwaarde: producten worden beter bereikbaar en betaalbaar. Door het financieren van b2b-klanten kunnen die klanten meer business doen en levert de financiering voor hen daarmee klantwaarde op.

Duurzaamheid wordt een steeds belangrijker thema voor klanten en daarmee voor de sector. Diensten kunnen een bijdrage leveren aan duurzaamheid door via huur of lease de levensduur van producten te verlengen.

Naast deze voordelen uit het oogpunt van de klant, zijn er ook voordelen voor de retailer:

- Diensten zoals lease en abonnementen leveren een steeds terugkerende en daarmee meer voorspelbare en constante inkomstenstroom op in vergelijking met de inkomsten uit de verkoop van producten
- De terugkerende inkomstenstroom is niet alleen financieel voordelig. Er is ook een meer continue relatie met klanten, wat commerciële kansen biedt
- Meer ruimte voor onderscheidend vermogen. Producten zijn overal te koop en zijn in de huidige transparante wereld optimaal vergelijkbaar op prijs. Met diensten kunnen retailers meer het verschil maken en diensten zijn ook lastiger vergelijkbaar. Als de klant veel toegevoegde waarde in de dienst ziet, zal die ook minder snel geneigd zijn prijzen te gaan vergelijken

Met diensten kunnen retailers veel beter het verschil maken ten opzichte van de concurrentie dan met producten

Systematische aanpak

Het uitbreiden van het businessmodel van producten naar diensten gaat niet zomaar en vraagt om een systematische aanpak. Die aanpak begint met het vormgeven van de gewenste dienstenpropositie. Welke diensten passen het beste bij het merk? Op welke manier kunnen we de meeste toegevoegde waarde voor onze klanten leveren? Wat is nog niet in de markt beschikbaar en hoe kunnen we dus het verschil maken ten opzichte van de concurrentie? Een analyse van klantvoorkeuren, bijvoorbeeld via een enquête, en van de concurrentie maakt deel uit van deze fase.

Vervolgens wordt gekeken of samenwerkingspartners nodig zijn om de dienstenpropositie vorm te kunnen geven. Vaak liggen 'diensten' nogal ver weg van de kernfunctie van een retailer: het inkopen en verkopen van spullen. Het opmeten en installeren van een inbouwkast is iets anders dan het verkopen ervan en 'kopen op afbetaling' vraagt om andere informatie, kennis en vaardigheden dan waarover een 'klassieke' retailer beschikt.

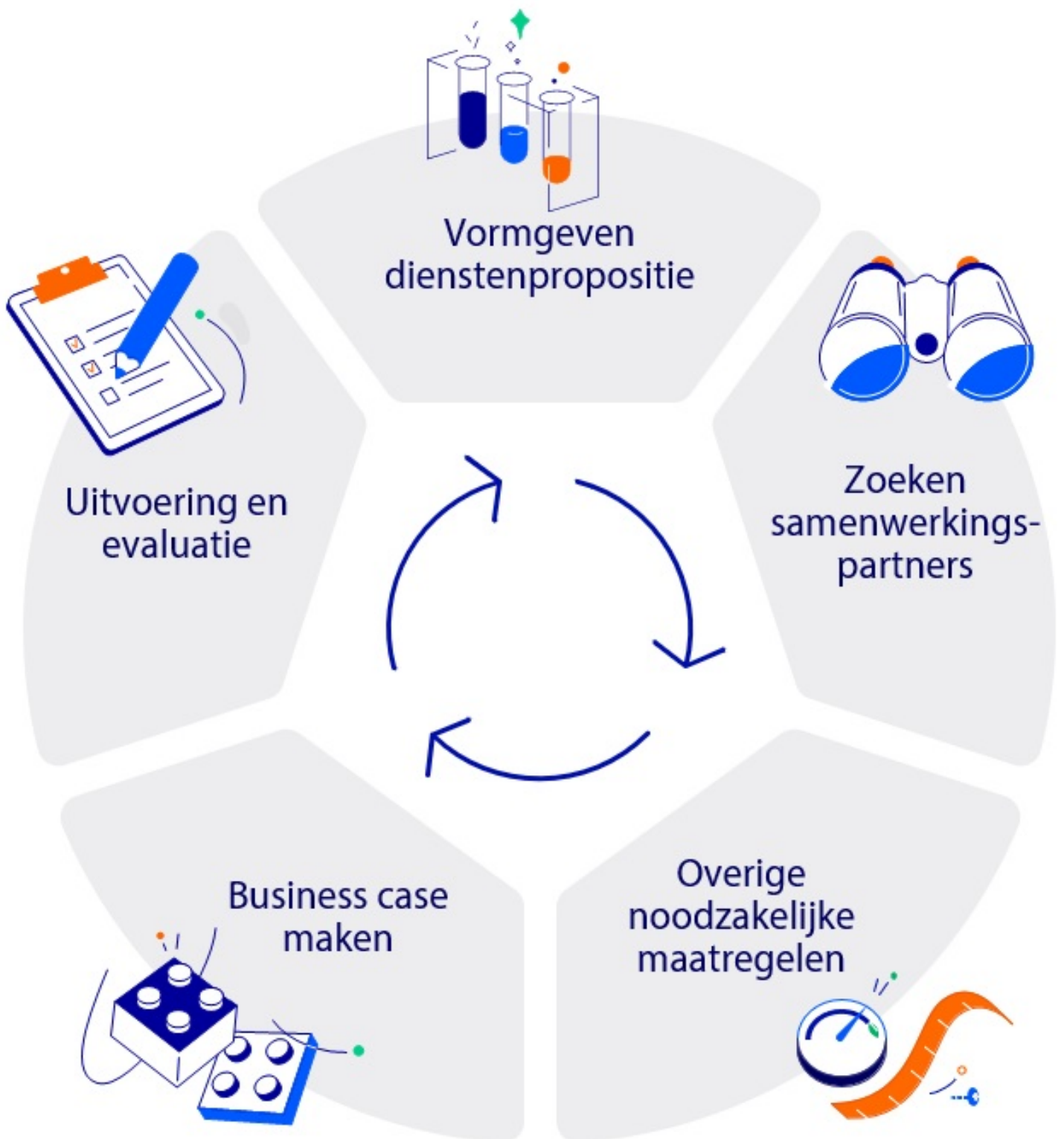
Het is daarom vaak verstandig om de samenwerking te zoeken met een specialist. De klant vraagt immers voor de dienst om een optimale prijs-kwaliteitverhouding, net als voor het product. Hij neemt geen genoegen met een retailer die de dienst 'er even bij doet' en een suboptimale kwaliteit levert.

Naast samenwerkingspartners zijn vaak nog andere maatregelen nodig om de dienstenpropositie concreet te laden en te verkopen aan de klant. Zo zal de dienst een plaats moeten krijgen in de marketingkalender. Wellicht zijn ook aanpassingen van de IT-systemen nodig.

De retailer is gewend om de eenmalige verkoop van producten vast te leggen in zijn systemen, maar het maandelijks factureren van bijvoorbeeld een huursom is weer wat anders en vraagt om andere informatiestromen en IT-systemen. De diensten moeten ook in de online kanalen (website, webshop, social media) worden opgenomen, inclusief een koppeling met de verkoop van producten. Het personeel van de retailer moet opgeleid en getraind worden om naast het verkopen van producten ook diensten aan klanten te verkopen.

Op basis van de informatie van de voorgaande fasen wordt een businesscase gemaakt met daarin alle kosten, opbrengsten en investeringen die verbonden zijn aan de dienstenpropositie. Ook niet-financiële factoren zoals de versterking van de merkkracht en de verhoging van de klanttevredenheid worden daarin betrokken. De businesscase wordt uitgevoerd, eventueel eerst op kleine schaal (pilot) en de resultaten worden afgezet tegen de uitgangspunten van het plan. Op basis daarvan vinden eventueel aanpassingen plaats.

Figuur: Fasegewijze aanpak voor verbreding businessmodel naar diensten



Bron: Rabobank

Het is vaak verstandig om voor de diensten de samenwerking met een specialist te zoeken

Kortom: de retailer moet zijn businessmodel uitbreiden als antwoord op de toenemende uitdagingen in de

markt. Het leveren van diensten in aanvulling op producten biedt daartoe kansen. Met diensten wordt ingespeeld op trends in de markt en er zijn voordelen voor zowel de klant als de retailer. Voor het in de markt zetten van een dienstenpropositie is een systematische aanpak nodig die bestaat uit verschillende fasen.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg, sectormanagers retail en groothandel Rabobank