Drie tips voor een internationale expansiestrategie

13-10-2022 12:13



De retailmarkt wordt steeds uitdagender. Om in een moeilijke markt toch te kunnen groeien, moeten retailers de grenzen van hun businessmodel verleggen. Internationale expansie biedt daarvoor kansen, zeker gezien de kleine Nederlandse thuismarkt. Een internationale expansiestrategie is echter niet eenvoudig. In dit artikel geven we drie tips.

De retailmarkt zit vol met uitdagingen. Online wordt steeds belangrijker, klanten stellen steeds hogere eisen, bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheid. 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 hun uitgaven 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 een eerder artikel De retailer als dienstverlener: nieuwe kansen lieten we zien dat uitbreiding van producten naar diensten vanuit meerdere gezichtspunten interessant is om de grenzen van het businessmodel te verruimen. In dit artikel behandelen we een andere kans die letterlijk de grenzen verlegt: internationale expansie. Dit lijkt een makkelijke en voor de hand liggende optie, zeker gezien de kleine Nederlandse thuismarkt. In de praktijk blijkt de weg naar het buitenland vol te liggen met hobbels en (val)kuilen.

Zo heeft HEMA gekozen voor een meer beheerste strategie van internationale expansie. De risico's en de kosten van de, door de vorige eigenaar ontwikkelde, strategie waren te hoog naar de mening van de nieuwe eigenaar. Het warenhuis trekt zich terug uit Spanje en het Verenigd Koninkrijk en beëindigt de samenwerking met de Franse supermarkten Franprix en Casino-Géant. Bestaande samenwerkingscontracten in het Midden-Oosten en Mexico worden gerespecteerd en uitgediend, maar in deze landen gaat de voet van het gaspedaal naar de rem. Voor de winkels in Duitsland en Oostenrijk wordt nader onderzoek gedaan naar de groeikansen in die landen. De focus van HEMA ligt nu duidelijk op hun kernmarkten in de Benelux en Frankrijk en op online.

'De weg naar het buitenland ligt vol met hobbels en valkuilen'

Drie tips voor de vormgeving van een internationale expansiestrategie:

1. Kijk op een andere manier dan via de traditionele 'olievlek' naar internationale expansie
2. Kies voor een omnichannel benadering en begin daarbij met online
3. Zoek de samenwerking, zowel offline als online

Kijk op een andere manier dan via de traditionele 'olievlek' naar internationale expansie

Veel retailers kiezen voor een strategie van internationale expansie via *border hopping*: expansie naar aangrenzende landen waarbij de formule als een olievlek wordt uitgespreid. 'Logistiek' is daarbij vaak een belangrijk argument: de aangrenzende landen kunnen vanuit Nederland worden bevoorraad en er hoeft niet direct nieuwe logistieke capaciteit te worden gehuurd of gebouwd.

Dit kan een verstandige strategie zijn, zeker als logistieke kosten een belangrijk deel van de kostprijs vormen en/of de retailer veel overcapaciteit heeft in de huidige logistiek. Er kan echter ook op een andere manier naar internationale expansie worden gekeken vanuit twee andere invalshoeken.

1) 'Distance jumping'

De eerste is het kiezen van nieuwe landen vanuit het antwoord op de vraag: in welke landen sluit mijn formule het beste aan op klantvoorkeuren en het concurrentielandschap? Deze strategie, zonder focus op aangrenzende landen, maar gebaseerd op in welke landen de formule het beste aansluit, wordt *distance jumping* genoemd.

Het goed aansluiten van de formule bij een land is een belangrijke succesfactor, maar ook een groot risico als die aansluiting niet goed is. Als uit marktonderzoek blijkt dat een formule goed lijkt aan te slaan in bijvoorbeeld Italië omdat consumenten daar behoefte hebben aan hetgeen die formule biedt en concurrenten dat niet of te weinig bieden, kan het verstandig zijn om vanuit Nederland naar Italië te 'jumpen'. Voor de logistiek moet dan een oplossing worden gezocht, bijvoorbeeld door een logistieke dienstverlener in Italië te vinden en een deel van de inkoop door de leverancier rechtstreeks naar Italië te laten sturen.

De aansturing van de nieuwe activiteiten in een land dat geografisch, maar vaak ook cultureel, verder verwijderd is van de thuisbasis in Nederland vergt uiteraard de nodige aandacht. Mogelijke oplossingsrichtingen zijn het starten van een joint venture, masterfranchise, samenwerking met een lokale agent of door zelf de regie te houden middels het openen van een eigen hoofdkantoor.

2) Terugverdientijd aanpassingskosten

De tweede is het beantwoorden van de vraag: hoe kan ik de aanpassingskosten van de formule het beste

terugverdienen? Bij internationale expansie moeten twee succesfactoren in retail worden gebalanceerd: standaardisatie en aanpassing. Retail is enerzijds gebaat bij standaardisatie: het uitrollen van de formule op grotere schaal en daarbij profiteren van schaalvoordelen. Anderzijds moet een formule zich aanpassen aan lokale marktomstandigheden, cultuur en klantvoorkeuren zodra de grens wordt overgegaan.

Aanpassen kost per definitie geld, want iedere aanpassing van de formule grijpt in op de operationele processen van de retailer en gaat dus ten koste van de standaardisatie. Dit betekent dat een afweging moet worden gemaakt van aanpassingskosten versus de verdiencapaciteit van het nieuwe land. Daarbij is de omvang van het nieuwe land een belangrijke factor. Immers: een groter land heeft meer marktpotentieel en dus meer verdiencapaciteit.

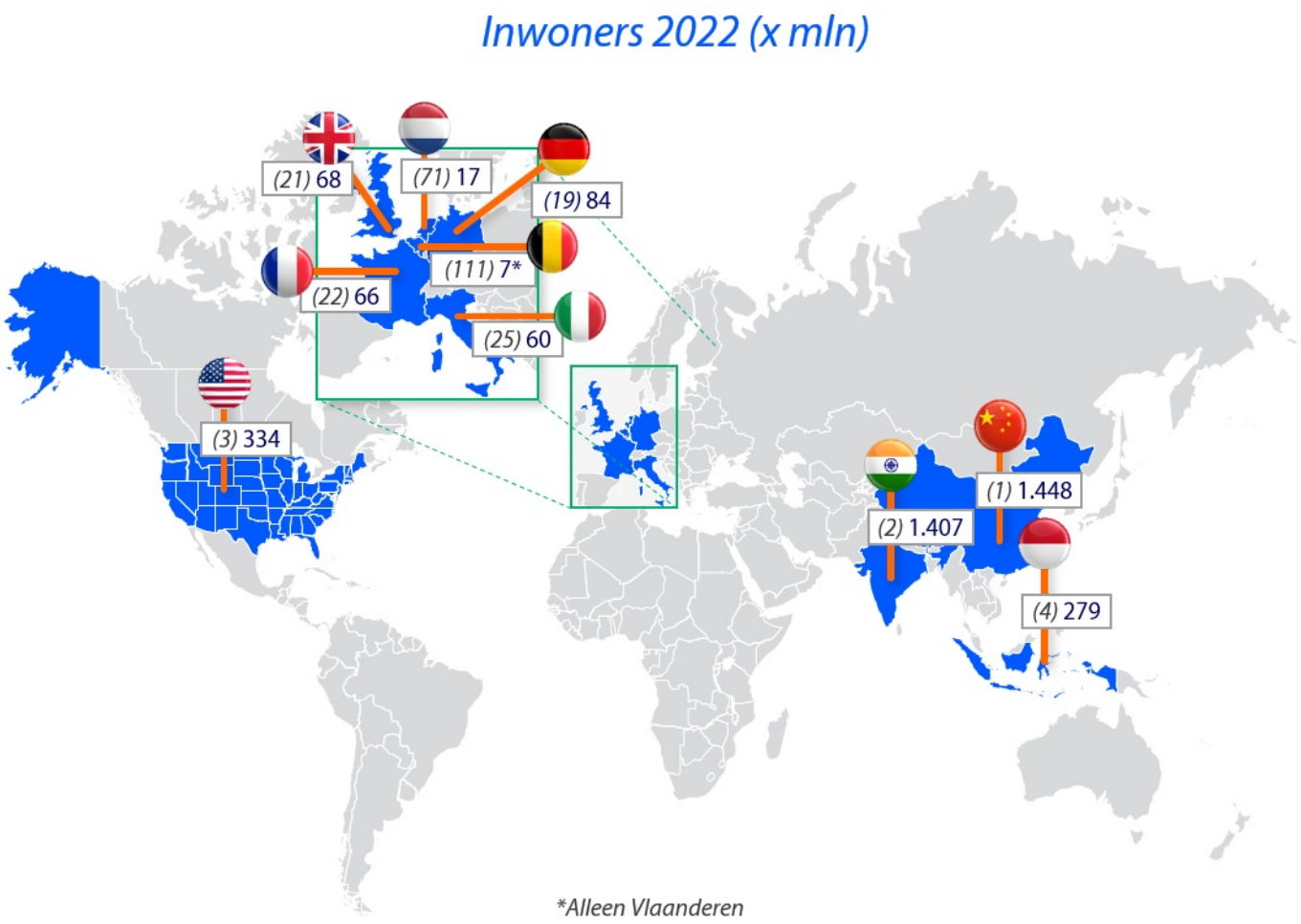
'Grotere landen bieden meer mogelijkheden om aanpassingskosten terug te verdienen'

Vanuit Nederland lijkt het vaak logisch om naar België te gaan en meer specifiek naar Vlaanderen. Op basis van de hiervoor genoemde strategie van *border hopping* zijn er extra omzet, marge en logistieke voordelen te halen waarbij het lijkt alsof de aanpassingen van de formule beperkt kunnen zijn vanwege dezelfde taal.

De aanpassingskosten zijn echter vaak hoger dan gedacht terwijl de markt in Vlaanderen met ongeveer zeven miljoen mensen slechts zo'n veertig procent toevoegt aan de Nederlandse markt. Grotere Europese landen kunnen drie- tot vijfhonderd procent toevoegen aan de Nederlandse markt en het potentieel van landen als China en India is nog veel groter. Waarschijnlijk zijn de aanpassingskosten en de risico’s in die landen ook hoger in vergelijking met België/Vlaanderen, maar de potentie om die kosten terug te verdienen is ook veel groter.

De landkaart geeft een overzicht van de inwonersaantallen per land en van de positie op de ranglijst van inwonersaantallen voor een aantal landen. Het inwonersaantal geeft een indicatie van het marktpotentieel. Het werkelijk marktpotentieel is uiteraard niet recht evenredig aan het inwonersaantal en verschilt per formule en per land.

Inwonersaantallen 2022 en positie op ranglijst voor een aantal landen



Bron: worldpopulationreview.com, Federale Overheidsdienst België
Noot: cijfer tussen haakjes geeft positie aan op ranglijst van landen naar inwonersaantal

Kies voor een omnichannel benadering en begin online

In de tijd dat internet nog niet zo belangrijk was, konden retailers alleen via fysieke winkels expanderen naar het buitenland. Daarbij moesten ze kiezen tussen een meer voorzichtige strategie (beginnen met enkele winkels en uitrollen na gebleken succes) en een meer agressieve strategie (meteen veel winkels openen). Beide strategieën hebben hun voordelen maar óók belangrijke nadelen: de voorzichtige strategie gaat langzaam en de agressieve strategie is kostbaar en risicovol.

De online verkoop in non-food is enorm toegenomen en de groei van online is al jarenlang veel hoger dan die van de bestedingen in fysieke winkels. Vanuit de vaak stevige online omzetaandelen in vrijwel alle productcategorieën is er een andere strategie ontstaan die de risico's van de 'klassieke' strategieën beperkt: begin met online en voeg daar later eventueel winkels aan toe.

In een nieuw land beginnen met online biedt de mogelijkheid om op een relatief goedkope manier – zonder de kosten, investeringen, voorraden, arbeidsovereenkomsten en risico's van fysieke winkels – merkbekendheid op te bouwen en eerst te testen of de formule inderdaad aanslaat in een nieuw land. Als de merkbekendheid is

gegroeid en de formule inderdaad blijkt aan te slaan, kunnen fysieke winkels aan het businessmodel en de consumentenreis worden toegevoegd. *Online only* wordt dan steeds meer omnichannel.

Daarbij geeft de start met online een extra voordeel. Via de online aanwezigheid is er namelijk veel data beschikbaar over waar klanten en prospects vandaan komen en dus waar grote omzetkansen liggen. Het ligt voor de hand om juist daar winkels te openen omdat daarmee de servicepropositie voor zoveel mogelijk klanten wordt versterkt. De klant- en transactie-informatie uit online is daarmee een van de criteria bij het zoeken naar geschikte nieuwe locaties, naast meer traditionele criteria zoals ligging, grootte, bouwkundige staat en huursom.

'Online aanwezigheid geeft belangrijke data over waar winkels moeten worden geopend'

Zoek de samenwerking, zowel offline als online

Expansie naar grote landen kan aantrekkelijk zijn uit oogpunt van marktpotentieel en het terugverdienen van aanpassingskosten. Het bereiken van die grote landen vanuit een *greenfield strategy* (het benaderen van de markt als een blanco canvas) is echter vrijwel onmogelijk gezien de complexiteit en de daaraan verbonden kosten en risico's. Samenwerking is de oplossing en dat kan zowel online als offline.

Online platforms kunnen het marktbereik van retailers enorm vergroten. Een retailer die bijvoorbeeld lokaal bijzondere en handgemaakte horloges verkoopt, kan via een platform als bol.com zijn markt in één keer uitbreiden van 'lokaal' naar 'landelijk'. Op dezelfde wijze kunnen internationale platforms als Amazon en Alibaba toegang geven tot landen die op eigen kracht niet of nauwelijks bereikbaar zijn.

Zo heeft Alibaba, samen met de Zwitserse luxegroep Richemont, 1,1 miljard dollar geïnvesteerd in het Londense modeplatform Farfetch, om de aanwezigheid van Farfetch in China te vergroten. Bij deze samenwerking heeft Alibaba de luxe winkelkanalen van Farfetch gelanceerd op zijn Tmall Luxury Pavilion en Luxury Soho. Alibaba en Richemont hebben ook allebei geïnvesteerd in de nieuwe joint venture Farfetch China. Op deze manier wordt het marktbereik van Farfetch uitgebreid naar de meer dan 750 miljoen consumenten die Alibaba bedient.

'Via samenwerking worden grote landen veel beter bereikbaar'

Ook offline kan via samenwerking internationaal worden geëxpandeerd. Zo komen matrassen, kussens en boxsprings van Beter Bed in Chinese winkels te liggen. De groothandelstak van Beter Bed Holding, DBC International, heeft een contract getekend met de grote winkelketen DeRucci voor het merk M-line. Het van oorsprong Chinese DeRucci heeft inmiddels 3600 winkels, verspreid over China, de Verenigde Staten, Duitsland, Italië, Australië, Japan, Hongkong, India en Singapore. Via het winkelplatform van DeRucci worden grote landen voor Beter Bed/DBC veel beter bereikbaar.

Kortom: internationale expansie is een goede manier om de grenzen van het businessmodel letterlijk en figuurlijk te verleggen. Een internationale expansiestrategie is echter niet eenvoudig en kent de nodige kosten en risico's. Deze risico's kunnen worden beperkt door af te stappen van *border hopping* en vanuit *distance jumping* met een focus op terugverdientijd van de aanpassingskosten naar nieuwe landen te kijken. Door te starten vanuit een online kanaal en door een uitgekiende samenwerkingsstrategie kun je de expansie

versnellen en tegelijkertijd de risico’s verlagen.

Olaf Zwijnenburg en Peter van Heerde, sectormanagers retail en groothandel Rabobank