

Kansen benutten in uitdagende markt

KwartaalUpdate Retail & Groothandel



Rabobank

Om spelers in de sectoren te helpen en te inspireren, publiceren we regelmatig over de kernthema's en de gevolgen daarvan voor de strategie van retailers en groothandels. In aanvulling op de maandelijkse Retail Update die gericht is op actualiteiten in de retailsector, maken we ieder kwartaal een KwartaalUpdate waarin we ingaan op voor zowel retail als groothandel belangrijke thema's.

Management samenvatting van deze 3^e KwartaalUpdate Retail & Groothandel

De markt voor groothandels en retailers blijft uitdagend. Niet alleen door corona maar vooral ook door structurele veranderingen die door corona worden versneld. Goed inspelen op deze veranderingen biedt kansen. In deze update laten we je zien welke kansen dit zijn.

De hoofdpunten kunnen als volgt worden samengevat:

- Digitaliseer je winkel met Rabobank en Pagewize. Door de samenwerking kan iedereen binnen vijf minuten een goede website of webshop bouwen;
- Om de kracht van het franchisemodel te blijven benutten, moeten franchisegevers inspelen op de uitdagende marktomstandigheden en nieuwe wetgeving;
- Retailers en groothandels kunnen zelf een online platform lanceren en daarop producten van anderen verkopen. Niches bieden daarvoor de beste kansen;
- Groothandels moeten hun positie versterken door aan twee zaken te werken: toegevoegde waarde en de grenzen van het businessmodel;
- Internationale uitbreiding via overnames biedt kansen voor groothandels. Vaak is verandering van eigendomsstructuur nodig om die kansen goed te kunnen benutten.

Digitaliseer je winkel met Rabobank en Pagewize

Door corona shoppen consumenten massaal online. En de verwachting is dat deze trend aanhoudt of zelfs versnelt. In een wereld waar elke klantreis begint met een mobiele telefoon is het cruciaal dat ondernemers online en mobiel vind- en zichtbaar zijn. Toch heeft nog steeds niet ieder bedrijf een professionele en mobielvriendelijke website.

De toekomst is een mix van online en offline verkopen. Rabobank helpt kleine en middelgrote ondernemingen om deze toekomst mogelijk te maken. Ondernemers kunnen samen met Rabobank-partner Pagewize de digitalisering van hun bedrijf naar een veel hoger niveau brengen. Met Pagewize laten ondernemers hun klanten binnen een dag online shoppen én afrekenen via een website of webshop die voldoet aan de allerlaatste technische eisen, zonder automatiseringskennis of hoge kosten.

”

“De toekomst van retail is een mix van online en offline. De mobiele telefoon is de cruciale verbinding tussen beide werelden.”

Zelf een website of webshop bouwen

Een goede en mobielvriendelijke website is voor ondernemers een minimale eerste stap in de klantreis. Deze site moet dus volledig 'responsive' zijn en goed werken op laptops, tablets en mobiele telefoons. Met de gebruiksvriendelijke software van Pagewize bouwen en beheren ondernemers heel snel en simpel zelf een goede website. Ook zonder enige kennis van of ervaring met codering. Daarbij is een website makkelijk uit te breiden naar een volledige webshop inclusief kassasysteem dat werkt op een mobiele telefoon.

Van winkel naar webshop in 5 minuten

Door de samenwerking tussen Rabobank en Pagewize maak jij als ondernemer binnen vijf minuten een goede website of webshop. Inclusief betaaloplossing om klanten soepel en veilig te laten afrekenen.

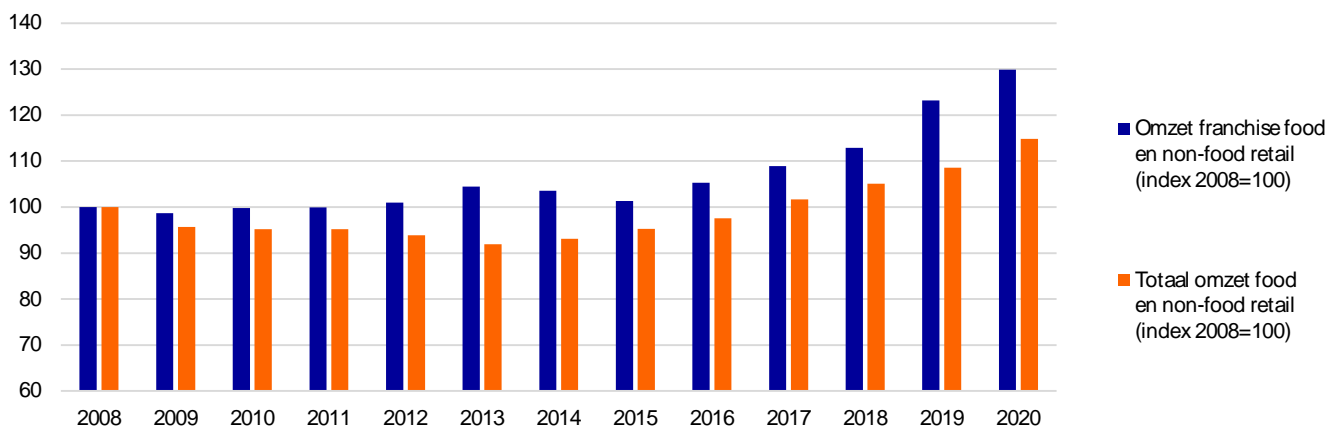
[Lees hier meer over het actie-aanbod van onze partner Pagewize.](#)



Make-over voor franchise: strategie en organisatie opnieuw bepalen

Franchise is in de kern nog steeds een krachtig businessmodel dat schaalvoordelen combineert met de kracht van lokaal ondernemerschap. De groeicijfers van franchise over een langere periode laten dit duidelijk zien (figuur 1). De marktomstandigheden voor franchiseorganisaties worden echter steeds uitdagender, onder meer door de verdere groei van online, meer concurrentie op de retailmarkt en nieuwe wetgeving.

Figuur 1: Groei franchise ten opzichte van totale retailmarkt



Bron: Rabobank op basis van cijfers NFV en CBS

Om deze onderwerpen te adresseren hebben we samen met Ludwig & Van Dam franchiseadvocaten een rapport gemaakt over veranderingen in de franchisewereld. Deze must-read voor zowel franchisegevers als franchisenemers vatten we hier kort samen.

Nieuwe wetgeving, nieuwe eisen

De nieuwe Franchisewet die per 1 januari is ingegaan stelt nieuwe en strengere eisen aan de afspraken tussen franchisegever en franchisenemer. Het gaat vooral om de precontractuele uitwisseling van informatie, de tussentijdse wijziging van een lopende franchiseovereenkomst, het overleg tussen de franchisegever en zijn franchisenemers en de beëindiging van de franchisesamenwerking.

Inspelen op de markt: 5 tips

De marktomstandigheden zijn voor franchiseorganisaties een stuk uitdagender geworden door veranderingen in demografie, concurrentie en klantgedrag, waaronder de verschuiving naar online. Deze marktomstandigheden vragen om een aanpassing van strategie en besturing om als franchiseorganisatie succesvol te blijven.

”

“Franchise is nog steeds een krachtig businessmodel, maar is wel toe aan een make-over.”

Lees hier het complete rapport [Make-over voor Franchise: strategie en organisatie herijken](#).

Wij geven je 5 tips:

1. Zorg voor een onderscheidende formule en blijf deze (door)ontwikkelen;
2. Combineer hard franchise met lokaal ondernemerschap: 'hard waar het moet, flexibel waar het kan';
3. Kijk naar andere manieren om met online om te gaan;
4. Blijf kritisch kijken naar het vestigingsnetwerk;
5. Kijk of de eigendoms- en governancestructuur nog past bij je strategie.

De retailer als platform: vooral kansen in niches

Verkopen via platforms van anderen is een interessante optie voor retailers en merken. Een retailer kan ook zelf een platform worden en daarop artikelen van anderen verkopen, naast de eigen artikelen. Dit biedt voordelen voor zowel de platformeigenaar als de deelnemers. Vooral in niches zijn er kansen door producten, diensten en content te combineren, zowel online als offline.

Breed platform is lastig en specialisatie is nodig

Het succesvol beheren van een platform met een breed assortiment – een online warenhuis – is uitdagend. Het specialiseren in een bepaalde categorie is kansrijker. Een platform kan dan het meest complete aanbod bieden in de betreffende categorie, ondersteund door content over de producten, fysieke winkels en de kennis van het personeel in die winkels. Niet alleen retailers kunnen deze kansen pakken, maar ook merken en groothandels.

Niches bieden de beste omnichannel kansen

Er zijn heel veel niches en evenveel kansen voor retailers om platforms te maken met een onderscheidend aanbod aan producten, kennis en content. In een niche kun je 'autoriteit' opbouwen en het verschil maken. Als een retailer niet alleen online actief is maar ook fysieke winkels heeft, wordt de omnichannel positie als autoriteit nog verder versterkt en ondersteund door een (in de ogen van de klant) oneindig assortiment en goede informatie vanuit deskundig personeel (zie figuur 2).

Win-win voor zowel platformeigenaar als –deelnemer

De omnichannel-aanpak heeft voordelen voor zowel de platformeigenaar als de -deelnemer.

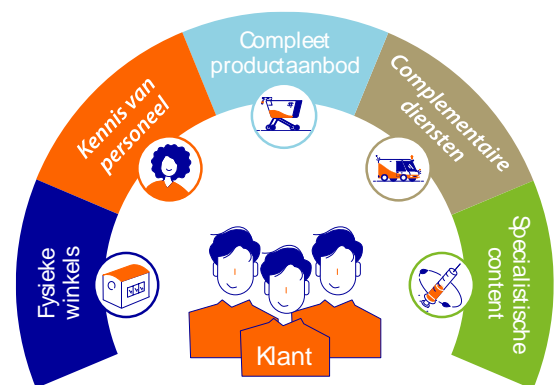
Voordelen voor de platformeigenaar zijn onder meer:

- Het productaanbod voor de klanten kan bijna oneindig worden uitgebreid zonder te hoeven investeren in voorraad en zonder voorraadrisico;
- Klanten van het platform krijgen ook toegang tot de productkennis en de content van de platformdeelnemer. Hiermee wordt de autoriteit van het platform als superspecialist versterkt;
- De platformeigenaar kan naast producten ook diensten ter beschikking stellen zoals logistiek of het plaatsen van advertenties.

Voor platformdeelnemers geeft de omnichannel-aanpak voordelen als:

- Een extra touchpoint met klanten dat extra omzet oplevert vanwege het specialistische karakter van het platform;
- Gebruik maken van diensten van de platformeigenaar als deze een betere prijs/kwaliteitsverhouding hebben dan de eigen operatie.

Figuur 2: De klantpropositie van een omnichannel platform



Bron: Rabobank, 2021

Lees de complete blog [De retailer als platform: vooral kansen in niches](#) op RetailTrends. Dit is het derde deel van het drieluik over online platforms. In de twee voorgaande artikelen hebben we een visie geschetst over [het deelnemen aan online platforms](#) en [het financieren van de groeiende omzet via online platforms](#).



“Een complete categorie is te groot om echt de concurrentie aan te gaan met platforms als bol.com en Amazon”

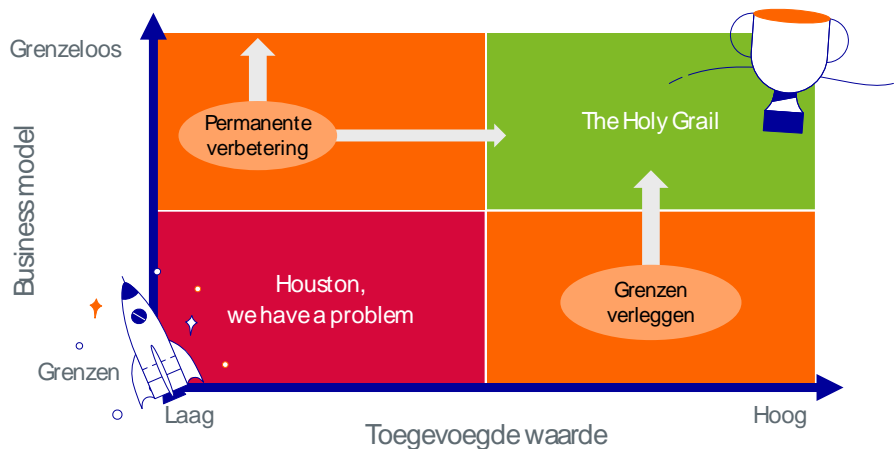
Werken aan het businessmodel langs 2 assen

Groothandel in zonnepanelen SolarToday breidt het assortiment uit en opent nieuwe vestigingen in Alkmaar en Heerlen, waarmee het totaal in Nederland op zes komt. De filialen dienen als kenniscentra die toegevoegde waarde leveren aan de klanten van de groothandel, de installateurs.

Tegenwicht bieden aan druk in de keten

Dit is een voorbeeld van hoe groothandels antwoord kunnen geven op belangrijke strategische vragen als: hoe handhaaf ik mijn positie in de waardeketen? Hoe bied ik tegenwicht aan de onvermijdelijke druk die op de middenman in de waardeketen (de groothandel) wordt uitgeoefend door zowel klanten als leveranciers? Het antwoord bestaat uit twee componenten: het leveren van toegevoegde waarde aan klanten en leveranciers, en een schaalbaar businessmodel waarin de grenzen steeds verder worden opgerekt. Hiermee wordt de (marge)druk gecompenseerd door omzetgroei en meer efficiency (lagere kosten), zoals je ziet in figuur 3.

Figuur 3: Toegevoegde waarde en businessmodel



Bron: Rabobank, 2021

Toegevoegde waarde en schaalbaar businessmodel

Beide componenten komen terug in het voorbeeld van SolarToday. Door het openen van vestigingen met deskundig personeel wordt kennis en advies op maat aan de producten toegevoegd. De groothandel versterkt het landelijke netwerk door de uitbreiding naar zes vestigingen. Daardoor worden de kennis en het advies over producten en toepassingen, maar ook de producten zelf, letterlijk en figuurlijk beter bereikbaar voor de installateurs. Het businessmodel krijgt meer bereik, niet alleen door het openen van nieuwe vestigingen, maar ook door de uitbreiding van het assortiment. Dit laatste heeft ook weer toegevoegde waarde voor de klanten omdat de groothandel steeds meer een 'one-stop-shop' wordt waar de klant alles kan kopen dat hij nodig heeft voor zijn klus.

“Groothandels moeten werken aan twee zaken: het leveren van toegevoegde waarde en een schaalbaar, grenzeloos businessmodel”

Uitbreiding door middel van overnames

Het Franse beursgenoteerde Winfarm wil de agrarische groothandel BTN de Haas uit Groningen overnemen. Span Groothandel uit Friesland (groothandel in onder meer bestrijdingsmiddelen voor de agrarische sector) komt in handen van de Belgische producent Armosa. Twee voorbeelden van overnames die goed passen in onze strategische visie op de groothandelsector.

Strategische voordelen van dergelijke overnames

De overnames bieden verschillende strategische voordelen, zowel voor de koper als de verkoper. De koper krijgt direct toegang tot een nieuwe, buitenlandse markt waarmee het bereik van haar businessmodel wordt vergroot. Het betreden van deze markt op eigen kracht ('greenfield') kost meestal meer tijd en geld. Beide kopers hebben meer activiteiten dan (groot)handel en zijn bijvoorbeeld deels producent. Door de overname verbreden en versterken zij hun positie in de waardeketen. Verder kunnen schaalvoordelen worden bereikt in bijvoorbeeld inkoop en IT. De verkoper wordt onderdeel van een groter en sterker geheel en krijgt de mogelijkheid om zijn ondernemingswaarde in geld om te zetten.

Toepasbaar voor Nederlandse spelers

In de voorbeelden worden Nederlandse spelers door buitenlandse koper overgenomen. Nederlandse groothandels kunnen natuurlijk hetzelfde doen en door de overname van een buitenlandse speler een nieuwe markt betreden. Ook binnen Nederland is deze strategie toepasbaar, bijvoorbeeld door een regionale groothandel die een nieuwe regio betreedt door middel van een overname.

Heroverweeg de eigendomsstructuur

Overnames zijn niet zonder risico's. Er zijn specifieke competenties en om extra middelen nodig, waaronder geld en managementaandacht. Het overwegen van een overnamestrategie is daarom een goed moment om de eigendomsstructuur opnieuw te bekijken. Misschien is een nieuwe eigenaar goed in staat om de overnamestrategie uit te voeren en kan hij ook zorgen voor de benodigde middelen.

Lees onze blog
[Laat je eigendomsstructuur de strategie ondersteunen](#)



Meer lezen of verder praten?

Zin om te sparren?

De Rabobank is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de retail en groothandel. Benieuwd welke kansen er voor jou zijn? Jos Voss en Olaf Zwijnenburg geven klanten en de Rabobank richting in de uitdagende non-food retail- en groothandelssector. We begrijpen de uitdagingen en spreken de taal. Neem gerust contact op via jos.voss@rabobank.com of olaf.zwijnenburg@rabobank.nl

Maandelijkse Retail Update ontvangen?

Maandelijks publiceren wij een Retail Update met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in de retailsector, gekoppeld aan vijf key sectortrends en voorzien van commentaar en kerncijfers. Lees hier de [meest recente uitgave van juli 2021](#).

Wil je op de verzendlijst en de Retail Update meteen na publicatie in je mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar jos.voss@rabobank.com

Contactgegevens Non-food Retail en Groothandel Rabobank



Jos Voss, Sectormanager
jos.voss@rabobank.com



Olaf Zwijnenburg, Sectormanager
olaf.zwijnenburg@rabobank.nl

Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 30 juni 2021.