



Rabobank



# Rabobank Retail Update

Januari 2020

De retailsector is in fundamentele verandering. Daarbij staan vijf kernthema's centraal: 1. Fusion (grenzeloos retailen), 2. Verticale integratie & Smart data, 3. Omnichannel & Technologie, 4. Samenwerking en 5. Markt & Concurrentiepositie. Ondernemers moeten hierop inspelen door hun strategie aan te passen. Om hen hiermee te helpen en te inspireren, verzamelen wij in onze maandelijkse Retail Update de meest recente ontwikkelingen rond de kernthema's en voorzien deze van Rabobank commentaar. In de bijlagen zijn opgenomen: (i) recente kerncijfers en (ii) onze kernvisie op de sectorontwikkelingen, de vijf kernthema's en de strategie van retailers.

## Nieuw jaar, nieuwe kansen!



Rabobank wenst iedereen binnen de retailsector voor het nieuwe jaar veel innovatie en succes toe! De particuliere consumptie blijft naar verwachting ook in 2020 groeien en dat is positief voor de Nederlandse detailhandel. Desondanks maken we ons steeds meer zorgen over het feit dat veel te weinig winkeliers echt in actie willen of kunnen komen. Belangrijker dan het meeliften op de groei van de consumptie, is het inspelen op structurele veranderingen in de sector. Zeker voor zelfstandige retailers worden de uitdagingen steeds groter. De concurrentie neemt toe en de relevantie van veel winkels en formules neemt qua bereik en aanbod af. Als Amazon een meer prominente positie krijgt in het Nederlandse winkellandschap, wordt online winkelen voor de klant nog aantrekkelijker dan nu. Amazon kan de online markt in zijn geheel laten groeien en daar kunnen andere online partijen ook van profiteren qua omzet. Dit effect wordt versterkt door verschillende factoren waardoor een online vliegwiel ontstaat dat ten koste gaat van de fysieke retail omdat de totale markt hooguit beperkt groeit. Offline winkels betalen vervolgens de rekening van de verdere shift naar online, zeker als winkels niet meer zijn dan pakhuizen met een kassa vol spullen die overal te koop zijn. Dit alles heeft ook impact op veel winkelgebieden waardoor de waarde van winkelvastgoed onder druk staat. Als je online alles kan kopen wat je wilt, moet je goede redenen hebben om je kostbare tijd, moeite en geld te besteden aan een winkelbezoek. De tijd van middelmaat is allang voorbij en alleen de allerbeste winkeliers zullen nog een toekomst hebben. Lokale winkeliers moeten volop inzetten op hun eigen mobiele vind- en zichtbaarheid en heel hard blijven werken aan de lokale gunfactor middels expertise van medewerkers en beleving in de winkel. Vanuit die basis en kennis over klant- en transactiedata kan loyaliteit versterkt worden binnen de eigen 'local social community'. Al dan niet samenwerken met een platform zal een kwestie zijn van rekenen met het doel om naast extra omzet ook extra marge te kunnen maken. De toekomst van retail is de naadloze digitale integratie van online en offline commercie waarbij de klant volledig centraal staat. De sleutel is de mobiele telefoon, die de cruciale verbinding tussen beide werelden biedt.

## Recente Rabobank retail publicaties

Amazon zou in Nederland binnen tien jaar een omzet kunnen hebben van zo'n tien miljard euro. Waarschijnlijk zal men in Seattle met deze toch indrukwekkende cijfers niet eens tevreden zijn, want het is nog ver weg van de beoogde marktdominantie. Wij denken dat de verdere groei van Amazon de Nederlandse retailsector in zijn geheel (online en offline) dwingt om versneld in actie te komen. Dat is positief want wij maken ons steeds meer zorgen over het geringe en trage verandervermogen van de Nederlandse retailsector. Als Amazon een sterke push kan geven aan het versnellen en verbeteren van dit verandervermogen, dan is dat een positief effect dat naar onze mening zeer welkom is.

Lees hier onze blog op Retailtrends.nl: [Amazon zal de Nederlandse retailsector dwingen tot actie](#)

Innovatie is niet ingewikkeld en zeker ook mogelijk voor kleinere retailers. Op zoek naar inspiratie en voorbeelden? Lees het in het kader van het 'VEDIS Retail Platform New Retail Champion 2019 event' geschreven rapport: [Innovatie is niet ingewikkeld](#). Ons doel hiermee is om alle stakeholders te helpen om het thema innovatie binnen hun organisatie naar een hoger niveau te tillen.

## 1. Fusion (grenzeloos retailen)

### Kleertjes.com lanceert platform

Kindermodewebsite Kleertjes.com heeft een partnerplatform gelanceerd onder de naam Kleertjes & co. Kleertjes.com werd in 2003 opgericht en breidde de website steeds verder uit tot een collectie van meer dan 200 merken kinderkleding en -schoenen voor kinderen van 0-16 jaar. Geselecteerde verkopers kunnen nu via een marktplaatsconstructie hun kindgerichte assortiment aanbieden. Het assortiment wordt bovendien uitgebreid met speelgoed. Doel van de kinderkledingwebsite is om een warenhuis te worden waar ouders alles voor hun kind onder één dak kunnen vinden.



### Accell gaat een nieuwe markt op

Vanaf 2020 rijdt de Nederlandse politie zowel voor surveillance als in de stad met e-bikes en fietsen van de merken Koga en Batavus van fietsfabrikant Accell Group. Op basis van een analyse van prijs/kwaliteitsverhouding heeft de politie na een zorgvuldig Europees aanbestedingstraject de opdracht gegund aan Accell Group die alle fietsen produceert in Heerenveen.

#### Commentaar Rabobank:

'Fusion' gaat over het steeds verder vervagen en verdwijnen van grenzen binnen en buiten de retailsector. Dat biedt nieuwe groeikansen bij het stretchen van de formules in het retail aanbod, markten, locaties en de waardeketen. De voorbeelden laten zien dat er nog veel kansen zijn voor ondernemende bedrijven. Kleertjes.com werkt samen met partners aan de eigen missie 'the joy of growing together'. Door het bundelen van krachten en het uitbreiden van het assortiment in een one-stop-shop kunnen drukbezette ouders ontzorgd worden zodat meer tijd kan worden besteed aan wat écht belangrijk is; quality time met de kinderen. De onderneming voegt hierbij een nieuwe component – platform – toe aan haar verdienmodel. Fietsfabrikant Accell boort een nieuwe markt aan door fietsen aan de Nederlandse politie te leveren.

## 2. Verticale integratie & Smart data

### Retailer Decathlon integreert verticaal door koop van merk Dita...

De Franse sportretailer Decathlon neemt het hockeymerk Dita (opgericht in 1891 toen het moderne hockey ontstond) over. De afgelopen jaren ontwikkelden Decathlon en Dita samen al speciale edities van sticks en schoenen. De distributie van Dita naar specialistische hockeyretailers blijft in handen van All Weather Sports in Utrecht en de samenwerking met andere belangrijke hockeymerken wordt voortgezet.

### ... en schoenenmerken Michael Kors, Versace en Jimmy Choo nemen fabriek over

Capri Holdings, het moederbedrijf achter Michael Kors, Versace en Jimmy Choo heeft de schoenenfabriek van het Italiaanse familiebedrijf Alberto Gozzi overgenomen. Het is de eerste fabriek die Capri Holdings koopt. Alberto Gozzi maakt al jarenlang schoenen voor verschillende high-end labels en gaat dat nu ook voor de merken van Capri doen. De overname staat gepland voor de eerste drie maanden van 2020 en de fabriek zal beginnen met de productie voor Jimmy Choo en Versace voordat het de productie in handen neemt van het luxere Michael Kors.

### Tupperware komt dichterbij de klant via fysieke winkel en nieuwe website

Tupperware heeft speciaal voor de feestdagen haar allereerste fysieke winkel geopend in New York. De TuppSoho pop-up store is ontworpen om alle generaties Tupperware fans aan te spreken. Bezoekers kunnen deelnemen aan interactieve kook- en productdemonstraties van het culinaire team van Tupperware, krijgen tips tegen voedselverspilling en leren er alles over het design van de iconische producten. De opening van de pop-up store valt samen met de lancering van de nieuwe website Tupperware.com waarop het makkelijk is om producten te shoppen en contact te leggen met lokale onafhankelijke vertegenwoordigers van Tupperware.

#### *Commentaar Rabobank:*

Verticale integratie – het voeren van regie over de keten en het dicht bij de klant komen – is een belangrijke trend in retail. De voorbeelden laten zien dat zowel retailers als merkeigenaren deze regierol proberen te pakken. Door de overname van hockeymerk Dita kan Decathlon zowel zijn positie in de hockeysport als de brutomarge van deze omzet versneld versterken. De overname van een schoenenfabriek door de schoenenmerken van Capri Holdings is de manier om zo veel mogelijk onderdelen van de productieketen onder één dak te brengen en daarmee de regie over de keten in handen te krijgen. Op deze manier kan Capri Holdings beter concurreren met andere grote luxemerkenconglomeraten als LVMH en Kering. Tupperware versterkt de band met haar klanten door een fysieke pop-up winkel en een website met meer mogelijkheden voor interactie en verkoop.

### 3. Omnichannel & Technologie



#### **ICI Paris XL start met click & collect**

Beauty- en parfumerieketen ICI Paris XL, onderdeel van A.S. Watson, introduceert een 'click & collect'-service in zijn winkels. Online bestellingen uit het gehele assortiment kunnen al na een uur in een gekozen filiaal worden opgehaald. Real-time inzicht in de voorraad per winkel zorgt voor de garantie van de beschikbaarheid van het gewenste product. De website toont bij de bestelling of het product voorradig is in een winkel in de buurt. Als de bestelling is geplaatst, ontvangt de klant een e-mail en kan het pakketje worden afgehaald.

#### **Bestelzuilen brengen gemak voor de klant**

De stationswinkels van Julia's worden vernieuwd en onder meer voorzien van bestelzuilen. Het eerste filiaal met 'een nieuwe uitstraling, snellere service en uitgebreider assortiment' is geopend op station Rotterdam Centraal. De vernieuwde stationswinkels zijn voorzien van een digitaal bestelproces met bijbehorende zuilen en een 'moderne inrichting'. Het assortiment is uitgebreid met verse salades en focaccia's. Ook zijn er nieuwe varianten van Julia's pasta's toegevoegd. Als het nieuwe concept succesvol blijkt, is het streven om alle achttien winkels in de komende twee jaar te vernieuwen, laat NS weten.

#### **Zelfrijdende wagentjes om boodschappen thuis te bezorgen**

Supermarktketen Walmart laat binnenkort bij wijze van proef zelfrijdende wagentjes boodschappen bezorgen. Daarvoor gaat de Amerikaanse retailer een samenwerking aan met technologiebedrijf Nuro. De karretjes rijden autonoom; er is geen ruimte voor passagiers. Concurrent Kroger laat sinds vorig jaar al wagentjes van Nuro boodschappen bezorgen. Ook pizzaketen Domino's ging al een samenwerking aan met de in juni 2016 opgerichte start-up Nuro.

#### *Commentaar Rabobank:*

De klant staat centraal in de trend 'Omnichannel & Technologie' en niet de technologie of de kanalen. Door het combineren en naadloos integreren van alle beschikbare kanalen wordt de service aan de klant verbeterd, waarbij technologie ondersteunend is. De voorbeelden sluiten hierop aan. ICI Paris XL stimuleert dat zoveel mogelijk online aankopen in de winkel worden opgehaald. BOPIS (buy online pick-up in store) heeft voor zowel consumenten als retailers voordelen. Voor klanten is het een snelle, gemakkelijke en handige oplossing om zeker te weten dat je probleem wordt opgelost zonder lange zoektocht door een winkelstad. Voor retailers is het een alternatief dat je kan redden van de kostbare druk om gratis verzending te bieden. Maar nog belangrijker, BOPIS stimuleert de (bij)verkoop in de winkel. Wanneer de operationele kosten goed worden beheerd kan BOPIS tegelijk het marktaandeel en de winst van een retailer verbeteren. De bestelzuilen in de stationswinkels van Julia's dragen bij aan het gemak van de klant door het verminderen van de wachttijd. Diverse retailers in de US experimenteren met zelfrijdende wagentjes. Daarmee kunnen artikelen op een meer kostenefficiënte manier bij klanten worden bezorgd.

### 4. Samenwerking

#### **Only for Men breidt dienstverlening uit door samenwerking met Dobbi**

Stoom- en wasdienst Dobbi gaat samenwerken met fashionretailer Only for Men. Er wordt eerst een proef gedaan in Voorburg. Consumenten kunnen hun kleding inleveren bij het Only for Men-filiaal in Voorburg. Dobbi haalt de kleding op dinsdag en donderdag op. De eerstvolgende dinsdag of donderdag na vijf uur 's middags kan de kleding weer worden opgehaald. Als de pilot succesvol blijkt, wordt deze uitgerold naar meer Only for Men-filialen.

## Wehkamp gaat samenwerken met kookwinkel

Online warenhuis Wehkamp gaat samenwerken met kookwinkel Cookinglife en breidt daarmee de categorie koken & tafelen uit. Glenn Taylor, chief sales officer bij Wehkamp, noemt Cookinglife een professionele partner, waarmee het online warenhuis op een snelle manier zijn huidig assortiment kan uitbreiden en het gat opvullen binnen de koken & tafelen-categorie. Merken als Bodum, Joseph Joseph en Villeroy & Boch zullen worden toegevoegd. Klanten kunnen straks in dit assortiment uit ruim zeventienduizend artikelen kiezen. Deze stap past in de strategie van Wehkamp om minder afhankelijk van fashion te worden en om samenwerkingen met andere retailers te zoeken.



### Swapfiets krijgt samen met bol.com een extra touchpoint met klanten

Swapfiets verhuurd zijn fietsen nu ook bij bol.com. Via de website kunnen klanten een abonnement afsluiten voor een vast bedrag per maand. Swapfiets is één van de weinige bedrijven die geen product, maar een dienst aanbieden via bol.com. Inwoners van achttien steden kunnen er een leasefiets, bekend van de blauwe voorband, huren. De eerste betaling vindt plaats via bol.com. Daarna kunnen huurders hun fiets in een Swapfiets-winkel ophalen of laten bezorgen, en wordt het abonnement automatisch verlengd.

### IKEA: samenwerking met start-up om innovatiever en duurzamer te worden

IKEA heeft een minderheidsbelang genomen in een Amerikaanse start-up die ervoor moet zorgen dat retailers effectiever met retouren om kunnen gaan. IKEA nam daartoe deel in een investeringsronde voor het bedrijf Optoro, dat technologie ontwikkelt voor het optimaliseren van retouren. De start-up helpt retailers met behulp van data-analyse en machine learning geretourneerde en overtollige producten te beheren en door te verkopen. IKEA zal de technologie in tien distributiecentra, vijftig winkels en bij diverse klantenservicecentra implementeren. De retailer onderzoekt of de technologie ook voor vestigingen in andere landen beschikbaar komt. Met hulp van de tech start-up wil IKEA tegen 2030 circulair werken en zo min mogelijk afval produceren.

#### Commentaar Rabobank:

Een groot voordeel van samenwerking is dat de zelfstandigheid in stand blijft terwijl verschillende strategische doelen bereikt worden. Daarbij worden de risico's van andere groeistrategieën vermeden. Steeds snellere technologische ontwikkelingen en veranderende klantverwachtingen wijzigen de traditionele waardeketen in een 'waardewiel' waarin de klant centraal staat. Dit waardewiel kan een bedreiging zijn voor retailers (meer spelers verdelen de markt), maar biedt ook kansen voor nieuwe samenwerkingen met nieuwe en bestaande spelers. De voorbeelden laten verschillende doelen van de samenwerking zien. Only for Men biedt naast producten ook diensten (stomen en wassen) aan klanten door samen te werken met specialist Dobbi. Wehkamp breidt haar assortiment in 'koken & tafelen' uit via Cookinglife. Swapfiets creëert een extra touchpoint met klanten door haar abonnementen ook op het online platform van bol.com aan te bieden. IKEA zoekt – via het nemen van een minderheidsbelang - de samenwerking met een innovatieve start-up om zelf innovatiever en duurzamer te worden.

## 5. Markt & Concurrentiepositie

### MediaMarkt en Saturn: veranderingen in winkels nodig

De winkels van MediaMarkt en Saturn moeten kleiner worden, vindt de financiële topman Ferran Reverter. Tussen de 1.700 en 1.800 vierkante meter is volgens hem ideaal. Ze zijn nu vaak rond de 3.000 vierkante meter. Dat moet de komende jaren stap voor stap veranderen, zegt Reverter. Al betekent het volgens de CFO niet dat alle zaken kleiner worden. Er zijn plaatsen waar flagshipstores van meer dan 3.500 vierkante meter een toegevoegde waarde hebben. MediaMarktSaturn heeft zo'n 1.000 winkels in 15 landen. Ondanks de groei van e-commerce blijven deze winkels belangrijk: "Ze zijn onze grote troef." Bernhard Düttmann, de nieuwe topman van MediaMarkt en Saturn, voegt eraan toe dat er te weinig sfeer is in de winkels. "De mensen willen wat beleven, ze willen plezier hebben als ze inkopen doen."



### Het aantal passanten blijft dalen...

Locatus heeft dit voor- en najaar voor het 18e jaar op rij passantentellingen uitgevoerd. Sinds 2005 is een dalende lijn ingezet en ook in 2019 zien we weer een lichte daling van het aantal passanten. De sterkste daling vond plaats tussen 2011 en 2015. In die periode daalde het aantal passanten jaar op jaar telkens met 3 à 4%. Nu de Nederlandse economie weer beter draait, loopt het aantal winkelpassanten minder hard terug. De laatste drie jaar is de daling weer wat afgevlakt en daalt het aantal passanten van jaar op jaar met ongeveer 1%. Niet overal daalt het aantal winkelpassanten evenveel. We zien een vergelijkbaar verschil als bij de ontwikkeling van de leegstand: de middelgrote centra doen het slechter dan de grote centra.



### ...en het aantal fysieke winkels ook...



Het aantal winkelvestigingen is in de afgelopen 10 jaar met ruim 11 procent gedaald. Tegelijkertijd verviervoudigde het aantal webwinkels. Op 1-1-2019 telde Nederland volgens het CBS bijna 86.000 fysieke winkels. In 2010 waren dat er nog ruim 97.000. Van de 78.000 non-food vestigingen in 2010 waren er begin 2019 nog maar 67.000 over. Het aantal supermarkten nam in deze periode toe, het aantal voedingspecialzaken (zoals bakkers, slaggers en de groenteboer) is min of meer gelijk aan 2010. Niet alleen

zijn er in 2019 minder winkels dan in 2010, in die periode is de Nederlandse bevolking met ruim 700.000 personen gegroeid. De winkeldichtheid (het aantal winkels per duizend inwoners) is daarmee gedaald van 6 in 2010 naar 5 winkels per 1.000 inwoners in 2019. Het aantal webshops is in de periode 2010-2019 verdrievoudigd tot ruim 40.000.

### ... waarbij de shift naar online ook op gebied van marketing steeds verder toeneemt.

De bestedingen van adverteerders in digital advertising in Nederland blijven stijgen naar bijna 1,1 miljard euro in het eerste halfjaar van 2019 (+12 procent). De meeste omzet wordt uit de groeigebieden search, video en content gehaald. Search blijft de grootste categorie in online advertising maar met name content is sterk gegroeid. De macht van de grote, internationale spelers blijkt op het gebied van search, video en content nog groter dan verwacht. Het marktaandeel van de techreuzen (57% in 2016) is dit jaar is dat opgelopen naar 70%. Naar verwachting stijgt dit door, mede doordat inmiddels ook kleinere adverteerders makkelijk direct kunnen inkopen bij internationale partijen.

### Faillissementen gaan door

De Veldhoven Groep is failliet verklaard. Het modebedrijf heeft op dit moment nog alleen het merk Sandwich in het portfolio. De andere merken die Veldhoven had, waaronder Stills, Nono, Turnover, Dept en Olsen zijn al eerder verkocht, verzelfstandigd of opgeheven.

#### *Commentaar Rabobank:*

De retailsector groeit nog steeds, maar de vertrouwensindicatoren staan op een laag niveau. Zie de bijlage Kerncijfers voor meer details. Structurele veranderingen in de sector (gedrag, online, technologie) zijn belangrijker dan economische swings. De uitspraken van de top van MediaMarkt illustreren deze structurele veranderingen. Door de opkomst van online is het niet langer nodig om het complete assortiment in de winkel te laten zien waardoor – naast enkele grote flagshipstores – kleinere winkels nodig zijn. Verder moet er meer beleving in de winkels om klanten te trekken. Consumentenelektronica biedt daartoe kansen via bijvoorbeeld product- en merkdemonstraties en workshops. In de 17 grootste centra van Nederland (onze binnensteden) is het aantal passanten sinds 2005 met 20% terug gelopen. In de middelgrote centra bedroeg de daling 30%. Aan de door Locatus gerapporteerde daling van de winkelpassanten liggen enkele fundamentele oorzaken ten grondslag, waaronder: (i) De combinatie van online shoppen en online oriënteren waardoor mensen minder vaak en veel gericht winkels bezoeken en (ii) Concurrentie van andere shopping trips. De afgelopen 15 jaar is het aantal perifere winkelmeters met 60% gestegen. Grote bouwmarkten, IKEA's en tuincentra zijn geduchte concurrenten geworden voor winkeltrips en zorgen dus voor minder winkelpubliek in het centrum. Daarbij zijn ook Factory Outlets de afgelopen 15 jaar aanzienlijk drukker geworden. De daling van het aantal winkels is ook een uitvloeisel van structurele veranderingen in de sector. Erg vervelend is dat er door het CBS en Locatus verschillende aantallen worden genoemd. Volgens Locatus zijn er, bijgewerkt tot december 2019, nu 90.250 winkels en is in 2019 het aantal winkels met ongeveer 3.000 panden gedaald. Het faillissement van Veldhoven Groep – eigenaar van modemerken Sandwich – toont aan dat ook het huidige economische klimaat weinig bescherming biedt tegen faillissementen. Inspelen op de nieuwe werkelijkheid is cruciaal en niet iedereen is daar even succesvol in. Deze trend zal naar onze verwachting verder doorzetten.

Bronnen voor deze uitgave zijn: 7wdata.be, Accell Group, Adformatie, BI intelligence, Businessoffashion.com, CBS Statline, Crossmarks, Digiday.com, DistilInfo.com, Emerce.nl, Fashionunited.nl, Franchise+, FD.nl, Future-of-commerce.com, GfK, Handelsblatt, L2inc.com, Maaltijdbox.com, Marketingfuel.nl, Marketing Tribune, McKinsey.com, Mytotalretail.com, Nu.nl, Omroepflevoland.nl, Locatus.nl, Retaildive.com, Retailgazette.com, Retaildetail.be, Retailnews.nl, Retailtrends.nl, Sprout.nl, Shoppermarketingupdate.nl, Shoppingtomorrow.nl, Statista.com, Techcrunch.com, Textilia, De Telegraaf, Thuiswinkel.org, Twinklemagazine.nl, Vastgoedjournaal.nl.

#### *Contactgegevens Sectorspecialisten Retail*

**Jos Voss, Sectorspecialist Non-Food**

[Jos.Voss@rabobank.com](mailto:Jos.Voss@rabobank.com)

**Sebastiaan Schreijen, Analist Consumer Foods**

[Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com](mailto:Sebastiaan.Schreijen@rabobank.com)

**Olaf Zwijnenburg, Sectorspecialist Non-Food**

[Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl](mailto:Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl)

**Martijn Rol, Sectorspecialist Food**

[Martijn.Rol@rabobank.nl](mailto:Martijn.Rol@rabobank.nl)

## Bijlage 1 - Onze kernvisie op de retailsector: de markt wacht op niemand...

### De non-food retailsector is in fundamentele verandering...

De detailhandel is enorm belangrijk in de Nederlandse economie en versterkt het verdienvermogen van Nederland, ook voor andere sectoren in de waardeketen richting de consument zoals merk- en vastgoedeigenaren, producenten, groothandels en logistieke dienstverleners. De groei van de non-food retailsector is verbonden met de particuliere consumptie die vier motoren heeft: werkgelegenheid, koopkracht, consumentenvertrouwen en bezittingen (waaronder de huizenmarkt). De fundamentele veranderingen van de sector zijn echter veel bepalender dan de swings in de economie. Het gaat daarbij om veranderingen in demografie (vergrijzing, verkleuring, groei eenpersoonshuishoudens, urbanisatie, generatie Z) en versnellende technologische ontwikkelingen (AI, VR/AR/Mixed Reality, drones, robots, smartphones) die nieuw klantgedrag stimuleren (24/7 winkelen via alle kanalen, online oriëntatie, meer keuze maar minder tijd, mondiger en machtiger dan ooit), waarbij het nieuwste gemak steeds sneller de norm is. De traditionele waardeketen (producent-groothandel-retailer-klant) verandert naar een waardewiel: een flexibel netwerk waarin de klant centraal staat en op meerdere manieren door verschillende partijen (merkeigenaren, producenten, online platforms, buitenlandse toetreders en nieuwe spelers van buiten de sector zoals uitgeverijen) bereikt kan worden waardoor de concurrentie steeds verder toeneemt.

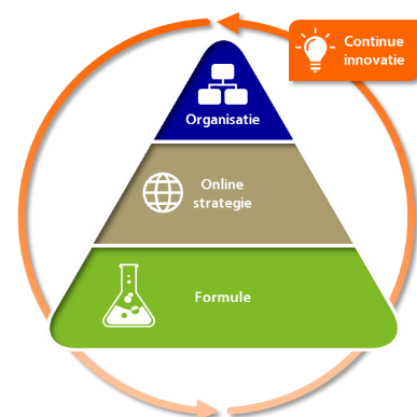
### ...en er zijn vijf kernthema's voor de sector...

Rondom de macro veranderingen (demografie, technologie, concurrentie) zien we een vijftal sectortrends:

- 
1. Fusion (grenzeloos retailen). Vervagende grenzen binnen en buiten de sector bieden kansen voor assortiment, markt bereik (online, offline, B2B, B2C, C2C, D2C) en voor- en achterwaartse integratie in de waardeketen.
  2. Verticale integratie & Smart data. Strijd om regie in de vraaggedreven waardeketen, gebruik makend van smart data over de klant, koopgedrag en smaakvoorkeuren.
  3. Omnichannel & Technologie. De klant en een naadloze omnichannel klantreis staan centraal, niet de kanalen. Technologie is ondersteunend voor de optimalisatie van de klantreis. Het omzetaandeel online groeit. Versmelting van online en offline, waarbij vooral 'mobiel' cruciaal is.
  4. Samenwerking. Hiervoor zijn meerdere dimensies: horizontaal (sector), verticaal (keten) of via platformen.
  5. Markt & Concurrentie positie. Het vinden van uniciteit vanuit een onderscheidende en relevante positie in een steeds meer concurrerende verdringingsmarkt waarin online sneller groeit dan fysiek.

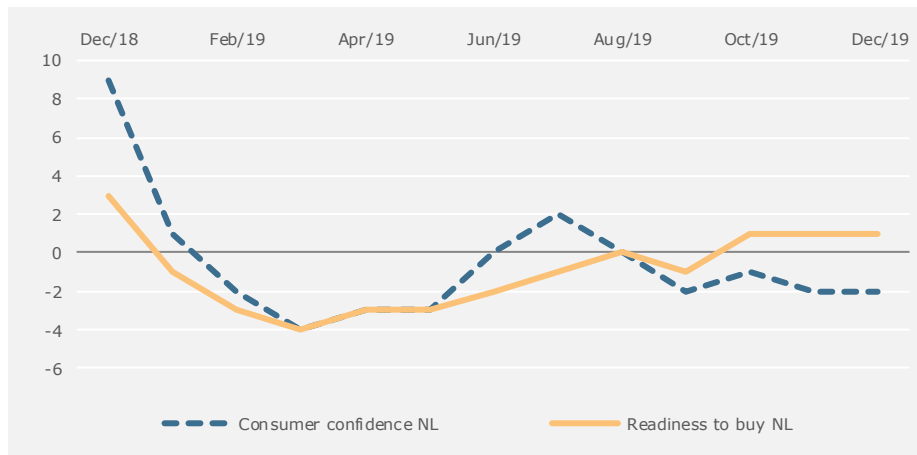
### ...die gevolgen hebben voor de sector en waarop retailers moeten inspelen met hun strategie

Het online aandeel in de retail zal vanuit de internetgevoeligheid per branche nog fors groeien en dit heeft gevolgen voor fysieke winkels (minder? anders? beter!) en winkelgebieden die kleiner, compacter en relevanter moeten worden. De toekomst van retail is de naadloze digitale integratie van online en offline commercie waarbij de klant volledig centraal staat. Er is daarbij zeker nog plaats voor fysieke winkels waarvan het omzetaandeel dominant blijft. Veel bestaande winkels hebben echter een kwalitatief probleem terwijl ze juist een sterk attractieve omgeving moeten zijn waar de consument graag naartoe gaat. Dat is bereikbaar door waarde toe te voegen op gebied van expertise van medewerkers, beleving in de winkel en het toepassen van online technieken gericht op gemak, personalisatie en inzicht in klant- en transactiegedrag in fysieke winkels. Retailers moeten actief inspelen op veranderingen door vanuit de continu bewegende klantreis te blijven innoveren. De basis is een retailformule die onderscheidend is van de concurrentie en aantrekkelijk voor klanten. Op deze formule moet een op maat gesneden online strategie worden gebouwd die qua doel, bereik en vorm moet aansluiten op die formule. 'Mobiel' is de hoeksteen van de online strategie. De interne en externe organisatie van de retailer moet de formule en de bijpassende strategie ondersteunen vanuit de belangrijke elementen: IT-systemen, data, omnichannel, mate van verticale integratie en samenwerking, personeel met expertise en locaties met beleving. Rondom de drie-eenheid formule-online strategie-organisatie past een continue innovatiecyclus om te kunnen blijven aansluiten op de steeds veranderende eisen die de markt stelt.



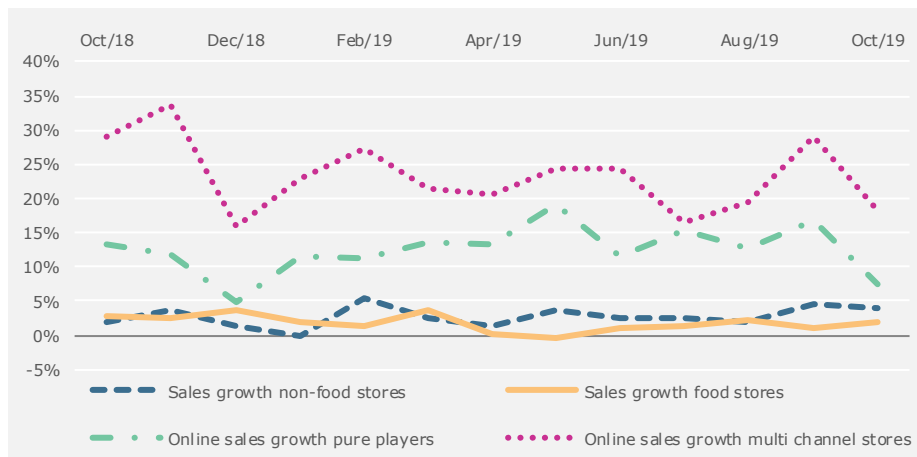
## Bijlage 2 - Kerncijfers december 2019

### Vertrouwensindicatoren



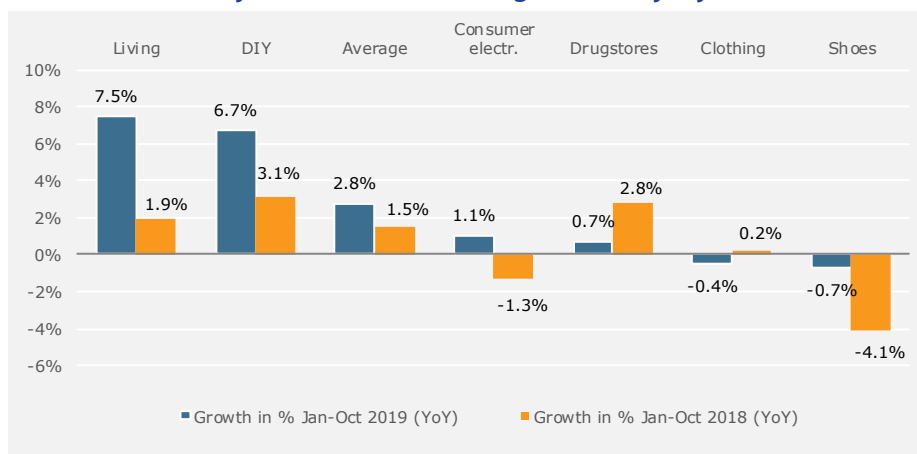
De vertrouwensindicatoren bewegen zich al enige tijd op een laag niveau en deze ontwikkeling is in december niet veranderd. De indicatoren bleven gelijk op -2 voor het consumentenvertrouwen en +1 voor de koopbereidheid.

### Detailhandelsomzet: groei in % (j-o-j, gecorrigeerd voor koopdagen)



In oktober steeg de omzet, zowel in food (+1,9%) als in non-food (+4,1%). Deze cijfers zijn gecorrigeerd voor het aantal koopdagen. De ongecorrigeerde omzetstijging is ruim 1% hoger voor zowel food als non-food. De online omzet blijft fors groeien en wint verder marktaandeel, waarbij 'multichannel' het veel beter doet dan de specialisten ('pure play').

### Non-food winkels januari-oktober 2019 groei in % (j-o-j)



De winkels in wonen en doe-het-zelfartikelen (DHZ) profiteren nog steeds van de positieve huizenmarkt. Consumentenelektronica doet het aanmerkelijk beter dan in 2018 terwijl daarentegen de drogisterijen veel minder groeien. Schoenen en kleding laten een omzetsdaling zien, waarbij de ontwikkeling in schoenen minder negatief is dan in 2018.

Bron: Rabobank, gebaseerd op cijfers CBS.

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 3 januari 2020.