Werk aan de winkel: Nederlandse detailhandel in versnelling richting 2025

November 2016



McKinsey&Company

Detailhandel Nederland


SALE

Inleiding

De Nederlandse detailhandel – bestaande uit food- en non-foodretailers die producten verkopen en diensten verlenen in het online- en fysieke winkelkanaal – heeft een keerpunt bereikt. De sector wordt geconfronteerd met een daling in non-food, omdat de omzet afname in fysieke winkels niet wordt gecompenseerd door de groei online. De winstgevendheid staat onder druk in zowel de food- als non-foodsector. In het fysieke winkelkanaal heeft de leegstand van winkelruimte een negatieve invloed op de winkelervaring. Veranderingen in voorkeuren en veranderd consumentengedrag, technologische vooruitgang, buitenlandse concurrentie en nieuwe bedrijfsmodellen hervormen de sector. Als gevolg hiervan komen gevestigde retailers voor grote uitdagingen te staan en ontstaan er kansen voor retailers die zich snel aan de nieuwe marktomstandigheden kunnen aanpassen.

Detailhandel Nederland heeft McKinsey & Company gevraagd om een perspectief op de sector te ontwikkelen met mogelijke onderwerpen voor de Retailagenda. In dit rapport proberen wij daarom de volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de rol van de Nederlandse detailhandel in de huidige maatschappij?
- Hoe presteert de detailhandel? En waarom?
- Welke trends zullen bepalend zijn voor de toekomst, en welke waarde staat er op het spel?
- Hoe kunnen belanghebbenden in de sector proactief de toekomst vormgeven?

Onze analyses laten zien dat Nederlandse winkeliers een belangrijke economische en sociale rol spelen, maar dat hun bijdragen niet in lijn zijn met hun potentie, historisch leiderschap of andere landen. Als de sector niet adequaat reageert op toekomstige uitdagingen, staat zijn bijdrage aan het BBP en de werkgelegenheid, de aantrekkelijkheid van winkelgebieden en de diversiteit van het winkelaanbod op het spel. De sector zal moeten herstructureren en investeren om groeimogelijkheden te realiseren en zijn bijdrage aan de maatschappij te handhaven. Om deze doelen te bereiken moeten retailers individueel actie ondernemen en samenwerken met andere retailers, online marktplaatsen en belanghebbenden in de overheid en vastgoedsector.

Bij het schrijven van dit rapport hebben we de economische perspectieven van het McKinsey Global Institute en de kennis van onze collega's in de detailhandel en andere relevante sectoren gebruikt. We hebben ook geprofiteerd van de inzichten van ongeveer 50 CEO's en ondernemers uit de detailhandel en leiders uit de financiële en vastgoedsector. Om de beleving van consumenten beter te begrijpen hebben we acht focusgroepen gefaciliteerd en een kwantitatief consumentenonderzoek onder 1.155 Nederlandse burgers uit laten voeren. In ons rapport gebruiken we voorbeelden van detailhandelaren om trends, innovaties en samenwerkingen te illustreren. We hebben geen diepgaand onderzoek verricht naar het financiële succes van deze detailhandelaren en hun vermogen om zich te blijven aanpassen en hun bedrijfsmodel uit te breiden. Deze voorbeelden dienen daarom als illustratief beschouwd te worden.

Het zou niet mogelijk zijn geweest dit rapport te schrijven zonder de waardevolle bijdragen van de Raad en leden van Detailhandel Nederland. Wij zijn ook dank verschuldigd aan de leden van de werkgroep: Gerlant Lettinga (INretail), Kitty Koelemeijer (Nyenrode Business Universiteit), Renate de Vree (Detailhandelseconomie en Maatschappij), Sander van Golberdinge (Detailhandel Nederland), Wijnand Jongen (Thuiswinkel.org) en Jorij Abraham (Shopping Tomorrow).

Wij geloven dat de Nederlandse detailhandel zijn belangrijke rol in Nederland kan blijven vervullen mits zijn leiders het initiatief nemen voor verandering, nieuwe allianties aangaan en krachtdadig optreden. We moedigen de lezers aan onze bevindingen te gebruiken als katalysator voor creativiteit, innovatie en actie.

Jörn Küpper, Senior Partner

Dymfke Kuijpers, Senior Partner

Madeleine Tjon Pian Gi, Associate Partner

Lisette Steins, Project Manager





Inhoud

Samenvatting 6

Hoofdstuk 1
De detailhandel speelt een belangrijke rol in Nederland en heeft internationaal erkende sterke punten 8

Hoofdstuk 2
De prestaties van de Nederlandse detailhandel staan onder druk 16

Hoofdstuk 3
Zonder actie zal de rol van de Nederlandse detailhandel afnemen 28

Hoofdstuk 4
Een nieuwe toekomst voor de Nederlandse detailhandel 40



Samenvatting

De Nederlandse detailhandel speelt een **belangrijke rol in de maatschappij.** De sector zorgt voor 9% van de banen in Nederland, genereert 8% van de omzet van Nederlandse bedrijven en draagt 3,4% bij aan het bruto binnenlands product. De sector speelt een belangrijke rol in maatschappelijke cohesie en biedt de consument een breed aanbod aan producten en diensten. Internationaal wordt de sector geprezen om zijn fijnmazige online- en offline-infrastructuur, innovatie van producten, formules en bedrijfsmodellen, transparantie en duurzaamheid van de waardeketen, samenwerkingsverbanden en voedsel van hoge kwaliteit tegen lage prijzen. Deze fundamenten zorgen ervoor dat de sector goed gepositioneerd is om toekomstige omnichannel kansen te grijpen.

Echter, er is werk aan de winkel: **de prestaties van de sector staan onder druk op het gebied van groei, winst en de winkelbeleving.** In non-food wordt de omzetdaling van fysieke winkels niet gecompenseerd door groei online, deels omdat buitenlandse spelers aan marktaandeel winnen. De winst van veel spelers erodeert als gevolg van verschuiving naar online winkelen. De klantbeleving staat onder druk door de toegenomen leegstand en de verminderde winkeldiversiteit. In food groeit de omzet, maar staat de winst onder druk door de opkomst van discounters en online winkels.

De onderliggende **demografische verschuivingen, veranderd consumentengedrag, technologische innovatie en verscherpte concurrentie** zullen ervoor zorgen dat er richting 2025 nieuwe kansen en bedreigingen ontstaan. Sommige winkeliers zullen groeien doordat zij zich snel genoeg kunnen aanpassen. Maar zonder versnelde actie van individuele winkeliers en gezamenlijke actie van private en publieke belanghebbendenn in de detailhandel en vastgoedsector, staan grote belangen op het spel:

- 55.000-130.000 voltijdbanen (10-25% van de totale werkgelegenheid in de detailhandel) van voornamelijk jonge en laagopgeleide werknemers staan op het spel als gevolg van automatisering en de opmars van buitenlandse online spelers.
- 0,3–1 procentpunt van de sectorbijdrage aan het bruto binnenlands product, ongeveer 10–30% van de huidige toegevoegde waarde, staat op het spel als gevolg van automatisering en de toename van (buitenlandse) online spelers.
- De aantrekkelijkheid van winkelgebieden kan verder achteruitgaan doordat 20–35% van de winkelruimte leeg kan komen te staan. De effecten zullen het grootst zijn in perifere gebieden. Hoewel de noodzaak tot vermindering van de totale winkelruimte erkend wordt, is de huidige jaarlijkse afname 10 maal lager dan wat noodzakelijk is.
- Winkeldiversiteit kan verder verslechteren, aangezien schaal steeds belangrijker wordt om te kunnen investeren in het bieden van een differentiërende klantbeleving over de kanalen heen.

Om deze negatieve effecten tegen te gaan, moet de sector versneld herstructureren en investeren in innovatie en differentiatie om winstgevend te kunnen groeien, bouwend op bestaande Retailagenda initiatieven.

Om versnelde herstructurering mogelijk te maken, moeten structurele barrières in de vastgoedmarkt worden weggenomen en zou de arbeidsmarkt flexibeler gemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd zullen individuele winkeliers hun winkelportfolio en personeelsbestand aan moeten passen.

- **De nationale overheid zou kunnen samenwerken met gemeentes, de vastgoedsector en de detailhandel om herbestemmingsprocessen te versnellen en netto toevoegingen van winkelvloeroppervlak te beperken.** De overheid zou fiscale regels die herbestemmen tegenhouden aan kunnen passen en gemeentes zouden het herbestemmingsproces kunnen versnellen. Bovendien zou de overheid samen kunnen werken met spelers in de vastgoedsector en gemeentes om bestaande perverse prikkels aan te pakken die netto toevoegingen stimuleren. In geval van een beperkte of trage marktrespons of bij onbedoelde effecten op ruimtelijke ordening, zou een meer gecoördineerde aanpak tussen de nationale overheid, vastgoedeigenaren en de detailhandel nodig kunnen zijn om de afname in winkelvloeroppervlak te versnellen en de gewenste toegankelijkheid voor klanten te behouden.

- **De overheid en sociale partners zouden de flexibiliteit van de arbeidsmarkt kunnen verbeteren.** Om retailers de gelegenheid te geven hun organisatiemodellen proactief aan te passen, zouden de arbeidswetgeving en cao's

flexibeler gemaakt kunnen worden. Bovendien zou er gekeken moeten worden naar de effecten van afnemende vraag naar arbeid binnen de detailhandel en de geplande stijgingen van de minimumjeugdlonen voor jonge arbeidskrachten.

- **Individuele winkeliers zullen hun winkelportfolio moeten optimaliseren en arbeidsaanpassingen moeten maken.** Winkeliers zullen moeten bepalen welke winkels te openen, welke te houden, welke te sluiten en welke te verplaatsen. Ze zullen de rol **van de fysieke winkels moeten herdefiniëren op een manier die past bij de veranderende klant die omnichannel winkelt.**

Om groeikansen te grijpen moet de Nederlandse detailhandel een gedifferentieerde en innovatieve winkelervaring over alle kanalen heen creëren. Hierdoor kunnen Nederlandse retailers hogere uitgaven per hoofd van de bevolking realiseren, uitgaven van buitenlandse kopers naar zich toe trekken of marktaandeel te winnen van buitenlandse spelers.

- **Individuele winkeliers moeten verbeteren op het gebied van innovatie, differentiatie en efficiëntie.** Om gelijke tred te houden met het tempo van verandering zullen retailers 1) de waardepropositie voor de klant moeten verbeteren, 2) de efficiëntie in de hele waardeketen moeten verhogen door effectieve samenwerking en outsourcing en 3) de bijbehorende organisatie wendbaarder moeten maken, om toekomstige veranderingen voor te blijven.

- **Online marktplaatsen en platforms moeten gebruikmaken van lokale sterke punten.** Buitenlandse (grote) online marktplaatsen en e-commerce platforms winnen marktaandeel van Nederlandse spelers. Om te kunnen concurreren, zullen Nederlandse online marktplaatsen en grote e-commerce spelers gebruik moeten maken van hun lokale kennis en positie door 1) uitbreiding van hun aanbod met lokaal relevante producten en diensten 2) betere integratie van de online en offline waardeketen voor de meest gemakkelijke levering aan de klant (o.a. door innovatieve 'online naar offline' bedrijfsmodellen) en 3) introductie van nieuwe technologie om de winkelervaring te verbeteren.

- **Vastgoedeigenaren en retailers zullen samen aantrekkelijkere winkelgebieden moeten creëren.** Om shoppers ertoe te verleiden om meer te gaan winkelen, zullen vastgoedeigenaren en retailers moeten samenwerken om de aantrekkelijkheid van winkelgebieden te verhogen. Om lokale klanten aan te trekken zullen retailers zich vooral moeten richten op het verbeteren van 'hygiënefactoren' zoals toegankelijkheid en het goed onderhouden van het winkelcentrum. Om shoppers ertoe te verleiden verder te reizen, zullen retailers ook moeten uitblinken in het bieden van diversiteit en een inspirerende ervaring. Om investeringsbelemmeringen te verminderen, zullen retailers en vastgoedeigenaren 1) de toekomstige bestemming van een bepaald gebied af moeten stemmen en 2) huurregelingen af moeten spreken waarbij er gezamenlijke prikkels zijn voor het groeien van het winkelgebied.

- **De sector kan samenwerken in het promoten van Nederlandse detailhandel producten en diensten in het buitenland.** Om de afzet aan buitenlandse consumenten te verhogen kunnen Nederlandse retailers 1) buitenlandse shoppers naar het Nederlands aanbod op buitenlandse online platforms trekken en 2) samenwerken met de toerisme sector om Nederland te promoten als aantrekkelijke internationale winkelbestemming.

- **De Nederlandse overheid zou kunnen samenwerken met de detailhandel om een omgeving te creëren die bevorderlijk is voor groei.** De Nederlandse overheid kan innovaties en groei meer bevorderen door: 1) het internationale speelveld voor winkeliers gelijker te maken 2) lokale regelingen en wetten te versimpelen 3) opties te onderzoeken om toegang tot financiering voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) te verbeteren.

***

Kortom, de sector staat op een kruispunt: er is werk aan de winkel om herstructurering en groei van de detailhandel te versnellen richting 2025. Om dit voor elkaar te krijgen zullen publieke en private belanghebbendenn in de detailhandel en vastgoedsector de verandering moeten leiden, nieuwe allianties aan moeten gaan en versneld actie moeten ondernemen.





Hoofdstuk 1

De detailhandel speelt een belangrijke rol in Nederland en heeft internationaal erkende sterke punten

Hoofdstuk 1

De detailhandel speelt een belangrijke rol in Nederland en heeft internationaal erkende sterke punten

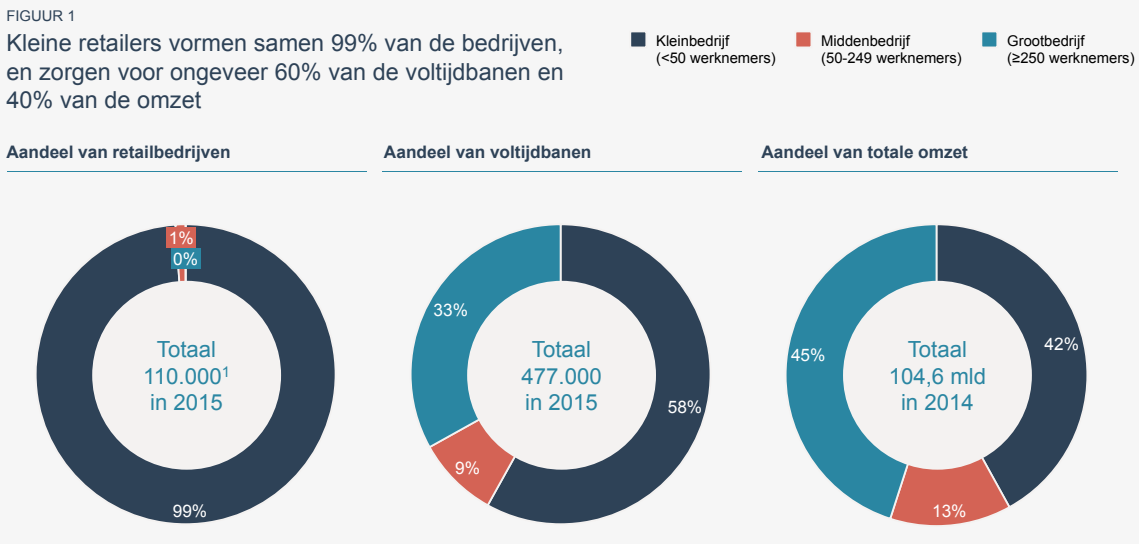
De detailhandel is van groot belang voor Nederland: ze levert een economische bijdrage, creeërt werkgelegenheid, draagt bij aan de samenhang in samenleving en zorgt voor een divers aanbod van producten en diensten. Internationaal gezien onderscheidt de Nederlandse detailhandel zich op een aantal punten.

De Nederlandse detailhandel in een notendop

Veel mensen en instellingen (onder andere het CBS en Euromonitor) definiëren de Nederlandse detailhandel op de traditionele manier: detailhandelaren zijn online- en offline partijen die food en non-food producten verkopen aan de consument. Deze definitie lijkt echter achterhaald, want detailhandel, dienstverlening, horeca “out-of-home"-consumptie en amusement lopen steeds meer door elkaar. De consument die vroeger naar de winkel ging om afzonderlijke producten als vlees en aardappelen te kopen, winkelt tegenwoordig steeds meer oplossingsgericht en ‘regelt het avondeten’. Dit resulteert in winkelconcepten die een combinatie bieden van producten en diensten, waar partijen die vroeger niet tot de detailhandel werden gerekend, zoals thuisbezorgers van maaltijden of traiteurs, directe concurrenten zijn geworden. In dit rapport wordt daarom een bredere definitie gehanteerd voor ‘detailhandel’ – hoewel de meeste cijfers nog steeds betrekking hebben op traditionele detailhandel.

FIGUUR 1

Kleine retailers vormen samen 99% van de bedrijven, en zorgen voor ongeveer 60% van de voltijdbanen en 40% van de omzet



1 Met 98.000 fysieke winkellocaties
Bron: CBS Statline voor totalen, Detailhandel.info voor verdeling in 2015

De Nederlandse detailhandel draagt veel bij aan het BBP[1] en aan werkgelegenheid

De sector draagt ongeveer 8% bij aan de omzet van Nederlandse bedrijven en vertegenwoordigt 3,4% van het BBP (Figuur 3), meer dan de levensmiddelen verwerkende industrie en machinebouw tezamen.[2] De sector creëert ongeveer 9% van alle banen in het land, of 7% van alle voltijdbanen, en zorgt daarenboven indirect ook nog eens voor werkgelegenheid in andere sectoren, zoals in de transport, logistiek en reclame sector. Zoals weergegeven in Figuur 4 gaat het bij 70% van alle banen in de detailhandel om handmatig en laaggeschoold werk (in vergelijking met 27% voor alle sectoren). Meer dan een kwart van alle banen in de detailhandel worden uitgevoerd door werknemers in deeltijd die minder dan 12 uur per week werken (27% in vergelijking met 16% voor alle sectoren). Meer dan 40% van alle werknemers in de detailhandel is jonger dan 25 jaar, terwijl dat maar 17% is in alle sectoren.

De Nederlandse detailhandel is belangrijk voor de cohesie in de samenleving

De detailhandel is niet alleen economisch van belang: winkelen leidt tot sociaal contact en draagt bij aan de cohesie in de samenleving. In een kwantitatief onderzoek onder 1.155 consumenten zei ongeveer een derde van de respondenten dat ze naar non-food winkels gaan om tijd door te brengen met vrienden en familie. Ongeveer een op de zes consumenten in zowel supermarkten als non-food winkels zei bovendien contact te willen hebben met anderen in winkels. In acht focusgroepen, bestaande uit consumenten afkomstig uit steden en perifere gebieden, zeiden verschillende deelnemers dat ze boodschappen doen zien als hun dagelijkse uitje dat hen helpt bij het onderhouden van sociale contacten en hen lichaamsbeweging geeft.

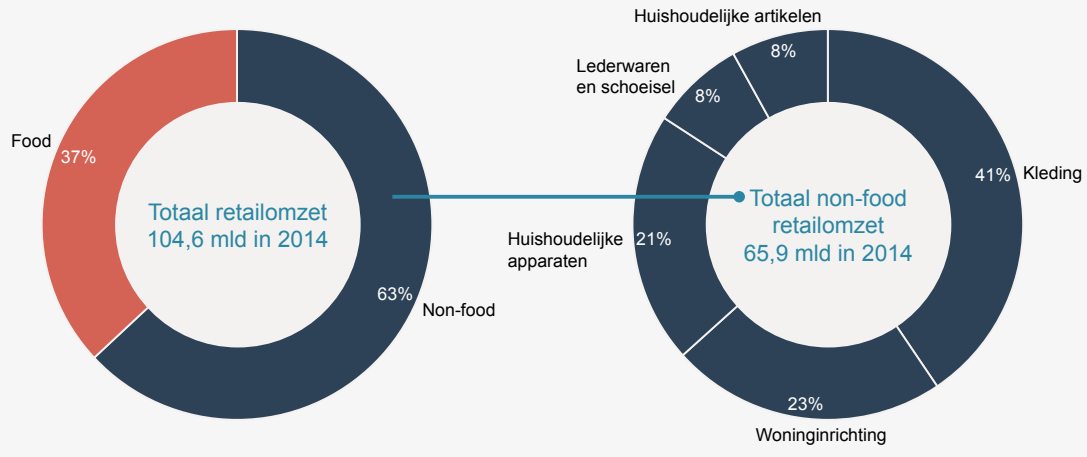
1 3.4% sector bijdrage aan het bruto binnenlands product refereert alleen naar de directe bijdrage. De indirecte bijdrage aan het BBP is niet meegenomen gelaten.

2 CBS Statline (2015)

FIGUUR 2

Ongeveer tweederde van de retailomzet komt van non-food, waarin kleding, woninginrichting en elektronica de grootste categorieën zijn

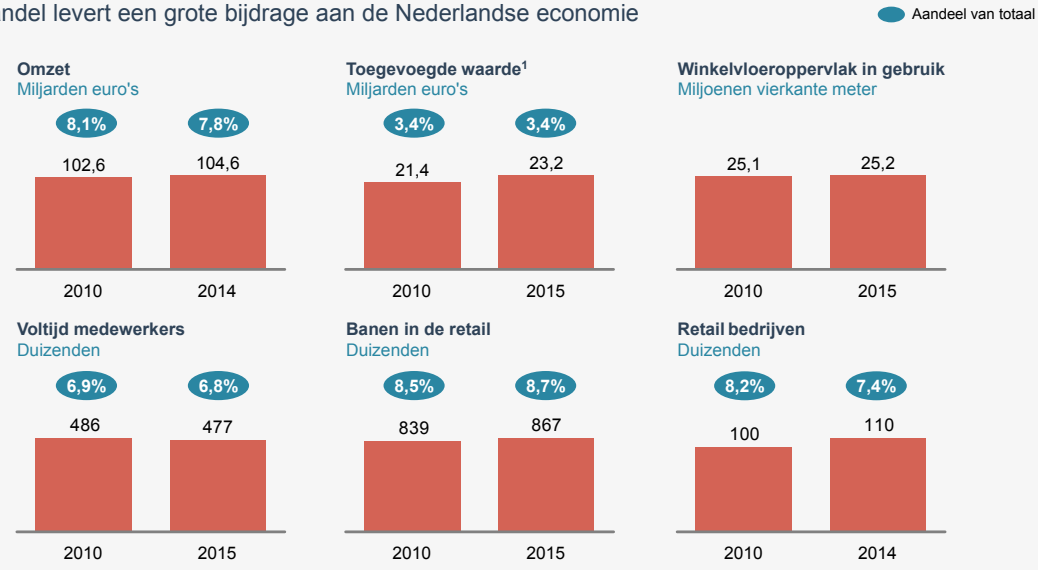
Aandeel van totaal



Bron: CBS Statline

FIGUUR 3

Detailhandel levert een grote bijdrage aan de Nederlandse economie

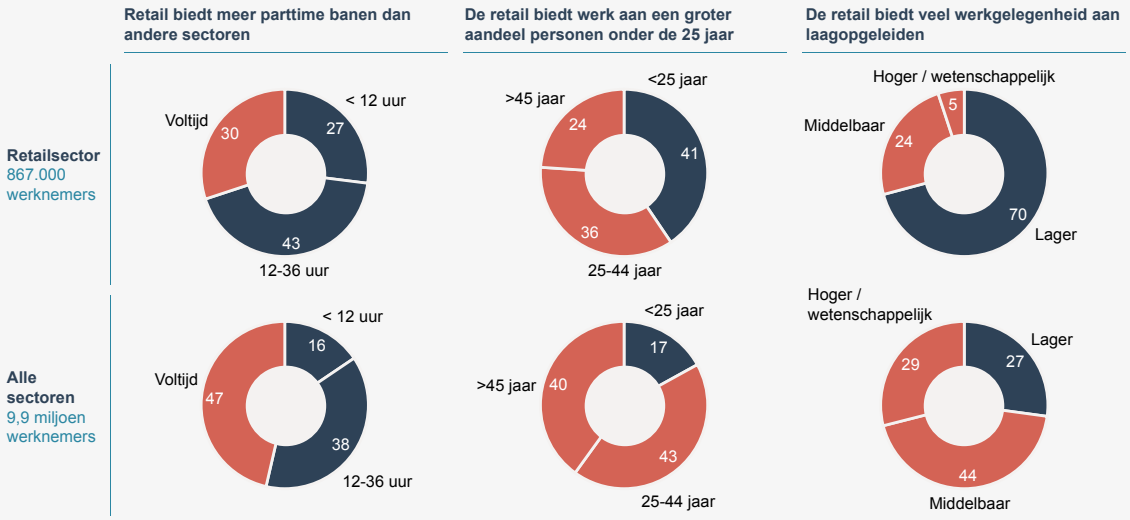


1 Toegevoegde waarde omvat alleen de directe impact van de retailsector op de Nederlandse economie (exclusief indirecte en afgeleide impact op BBP)
Bron: CBS Statline, Locatus

FIGUUR 4

De sector is een belangrijke werkgever voor laagopgeleiden en personen onder de 25 jaar[1]

Percentage van aandeel van totaal



1 Totaal aantal voltijdbanen en werknemers zijn gebaseerd op 2015 CBS data; data functiekenmerken uit 2013
Bron: CBS, UWV Kenniscentrum handel (2013)

Sommige detailhandelaren onderkennen dat zij bijdragen aan de cohesie in de samenleving en pakken sociale problemen aan. Zo traint Albert Heijn winkelpersoneel om eenzaamheid of dementie te signaleren bij oudere klanten, terwijl Jumbo heeft geëxperimenteerd met een kinderclub op de woensdagmiddag, waar kinderen worden gestimuleerd om lichamelijk actief te zijn. Veel detailhandelaren dragen bovendien financieel bij aan lokale doelen die maatschappelijke binding bevorderen. Zo heeft Specsavers een stichting opgezet die 121 lokale doelen financieel ondersteunt, waaronder buurthuizen en sportverenigingen. Er zijn ook vele voorbeelden van zelfstandige ambachtelijke detailhandelaren die hun gemeenschap ondersteunen; bij de ambachtelijke slager Bouwman in Zuidwolde, bijvoorbeeld, kan de consument punten sparen om ze te doneren aan lokale verenigingen en stichtingen.

De diversiteit van de Nederlandse detailhandel voorziet in veel verschillende consumentenbehoeften

Van de ongeveer 98.000 winkels in Nederland wordt 63% geëxploiteerd door zelfstandig ondernemers, is 23% onderdeel van grote bedrijven en werkt 14% samen in franchise, inkoop of dealerorganisaties (dit gaat om zowel MKB'ers [9,2%] als grote bedrijven [4,4%]).[3] Veel van de zelfstandig ondernemers leveren speciale producten, zoals houten speelgoed, halal vlees van hoge kwaliteit of een bijzondere ervaring of dienst die grotere bedrijven niet kunnen leveren. De consument waardeert de mix van zelfstandige partijen en ketens: ongeveer 60% van de respondenten zegt dat een divers winkelaanbod en een goede mix van ketens en speciaalzaken veel invloed heeft op waar ze winkelen. Online kan de Nederlandse consument kiezen uit een uitgebreid assortiment dat tegen concurrerende prijzen wordt aangeboden door zowel Nederlandse als buitenlandse aanbieders. De Nederlandse burger kan winkelen bij 28.820 webwinkels[4] en een aantal online marktplaatsen met een uitgebreid assortiment, zoals bol.com, dat maar liefst 13,5 miljoen verschillende producten aanbiedt.

De Nederlandse detailhandel heeft internationaal gezien een aantal sterke punten

Als eeuwenoude handelsnatie heeft de Nederlandse detailhandel tal van sterke punten ontwikkeld. Op basis van vergelijkend onderzoek en interviews hebben we de volgende vijf sterkte punten geïdentificeerd:

1. Sterke, fijnmazige fysieke en online-infrastructuur

Nederland biedt een relatief hoog aantal food- en non-foodwinkels per inwoner en veel winkelruimte per inwoner in vergelijking met andere ontwikkelde economieën. Hoewel dit geleid heeft tot een overaanbod aan winkelruimte, zijn winkels in elk geval dichtbij voor de Nederlandse klant. Gemiddeld woont de Nederlandse consument op 0,9 km afstand van de dichtstbijzijnde grote supermarkt en 2,6 km van een warenhuis. De fijnmazigheid en hoge kwaliteit van het Nederlandse wegennet maken winkels bereikbaar en thuisbezorging gemakkelijker. In tegenstelling tot landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk heeft Nederland een beleid om winkels in steden te houden (enkele bijzondere uitzonderingen daargelaten). Hierdoor blijft de detailhandel dichtbij.

Online- en omnichannel-detailhandelaren genieten bijzondere voordelen in Nederland, waaronder 96% internetpenetratie (versus het EU-28-gemiddelde van 81%). Ongeveer 70% van de Nederlanders maakt gebruik van mobiel internet (versus een EU-28-gemiddelde van 51%) en 71% heeft ervaring met online winkelen (versus een EU-28-gemiddelde van 50%). De hoge bevolkingsdichtheid, vooral in de grote steden, bevordert de rentabiliteit van thuisbezorging. Onderzoek heeft aangetoond dat het gemiddeld aantal gereden kilometers per levering daalt met ongeveer 37% als het aantal consumenten in het leveringsgebied stijgt van 500 tot 4.000[5]. Bovendien maakt het fijnmazige wegennet hogere serviceniveaus voor onlineverkopen mogelijk dan in veel andere landen. In verschillende productcategorieën, zoals bijvoorbeeld consumentenelektronica, is het de norm om producten de volgende dag gratis thuis te bezorgen.

2. Innovatieve formules, producten en bedrijfsmodellen

Volgens verscheidende CEO's en zelfstandig ondernemers[6] heeft Nederland de reputatie als een ideale testmarkt voor nieuwe producten, diensten, winkelformules en bedrijfsmodellen, aangezien de Nederlandse consument snel innovaties uitprobeert en zowel online als offline gemakkelijk te bereiken is.

3 Detailhandel Nederland (2015)

4 Het aantal webwinkels is geschat op basis van gegevens van CBS Statline en op basis van het aantal webwinkels dat geregistreerd is bij de Nederlandse Kamer van Koopwinkel. Thuiswinkel.org schat dat het werkelijke aantal webwinkels hoger ligt, omdat sommige webwinkels geregistreerd zijn in een andere categorie dan detailhandel.

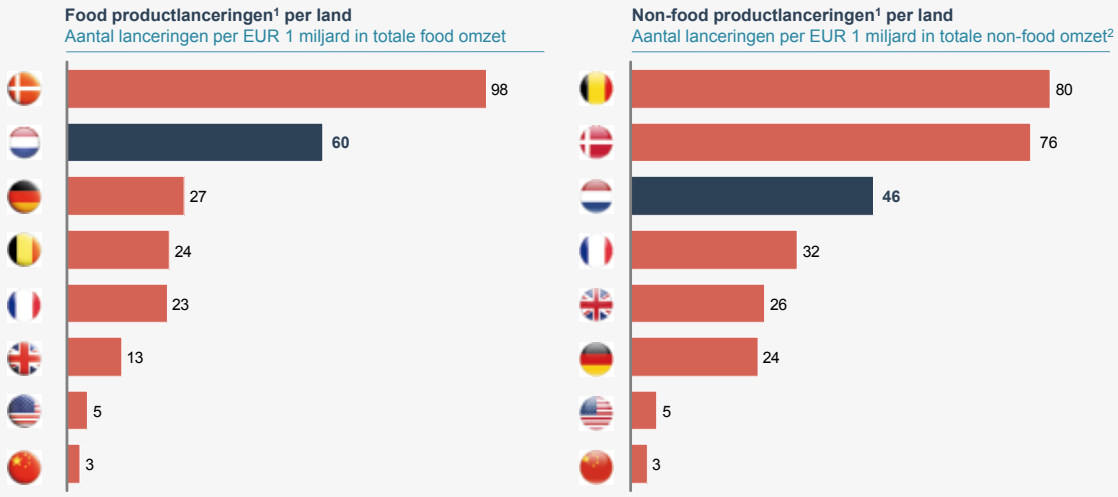
5 Boyer, K.K., Chung,W., and Prud'himme, A.M. (2009), "The Last Mile Challenge: Evaluating the Effects of Customer Density and Delivery Window Patterns", Journal of Business Logistics

6 Geïnterviewde CEO's en zelfstandige ondernemers waren afkomstig uit zowel online als offline bedrijven en omnichannel bedrijven in alle grote productsegmenten.

Nederlandse detailhandelaren zijn innovatief als het gaat om productinnovatie. Jaarlijks worden er ongeveer 2.000 nieuwe food- en 2.000 nieuwe non-foodproducten geïntroduceerd. Naar verhouding is dit significant meer dan in de meeste omringende landen. Gecorrigeerd voor de omvang van de markt, ligt het aantal productinnovaties 2-5 keer hoger voor food en 1,5-2 keer hoger voor non-food in vergelijking met Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk (Figuur 5).

FIGUUR 5

Nederlandse detailhandel is leidend in termen van productlanceringen



1 Productlanceringen zijn exclusief lanceringen van nieuwe verpakkingen, nieuwe variëteit/assortimentsuitbreiding en herlanceringen
2 Voor België en Denemarken is de non-food omzet exclusief consumentenelektronica en consumentenapparatuur
Bron: Euromonitor

Nederlandse detailhandelaren innoveren ook in winkelformules en bedrijfsmodellen. In food-retail blijkt dit uit de terugkeer van marktachtigewinkels (zoals bijvoorbeeld Marqt en Jumbo Foodmarkt), de opkomst van gemakswinkels op drukke locaties (zoals AH to go), een verschuiving van producten naar dienstverlening (bijvoorbeeld slagers die nu ook "food trucks" en barbecues verhuren), abonnementsmodellen (bijvoorbeeld Odin voor biologisch fruit en groente) en de opkomst van online opererende supermarkten die vooral gericht zijn om klanten in selecte steden te bedienen tegen lage prijzen met een duurzame manier van afleveren (Picnic). In non-food is een track record van innovatie minder evident. Ondanks de opkomst van innovatieve concepten, lukt het de meeste aanbieders maar moeilijk om zich snel genoeg aan te passen aan de veranderende eisen van de consument en technologische innovaties. Opvallende voorbeelden van innovatie in non-food zijn onder meer de koopjeswinkel (Action), abonnementsmodellen (zoals Boldking voor scheermesjes en Bloomon voor bloemen), sterk gepersonaliseerde bedrijfsmodellen (bijvoorbeeld Shirt by Hand en House of Einstein), online-modellen waarin wordt ingezet op een integrale gedifferentieerde klantervaring (Coolblue), fysieke winkels die zich richten op een uniek assortiment en inspirerende ervaring (bijvoorbeeld pop-up-winkels zoals KEET Rotterdam) en bedrijven die hun productassortiment hebben uitgebreid met dienstverlening (zoals Rituals met zijn Urban Spa of de interieuroplossingen van Electrostyling). Hoewel niet alle bedrijfsmodellen winstgevend of schaalbaar zijn gebleken, zorgen dergelijke innovaties er wel voor dat de consument meer te kiezen heeft.

3. Een hoge mate van traceerbaarheid en duurzaamheid in de waardeketen

De waardeketen van de Nederlandse detailhandel zijn relatief transparant en duurzaam. Ongeveer 80% van de Nederlandse milieuwetgeving is afgeleid van EU-wetgeving, en verschilt dus niet veel van andere EU-lidstaten. Waar de Nederlandse detailhandel zich volgens de geinterviewde ondernemers wel in onderscheidt, is het aantal particuliere initiatieven op het gebied van duurzaamheid, zoals keurmerken voor duurzaamheid (bijvoorbeeld

Max Havelaar voor fair trade en UTZ voor sociale en milieube-scherming), convenanten tussen detailhandelaren en andere partijen (bijvoorbeeld het convenant Duurzame Kleding & Textiel), methoden om de oorsprong van producten te traceren (zoals 'Check de herkomst' van Albert Heijn) en bedrijfsmodellen en producten die gericht zijn op afvalvermindering (bijvoorbeeld de modulaire koptelefoon van Gerrard Street die het gemakkelijk maakt om afzonderlijke componenten te vervangen).

4. Een lange traditie van onderlinge samenwerking om kosten te besparen of de winkelervaring te verbeteren

In veel landen werken detailhandelaren samen om de kosten te drukken, maar niet veel samenwerkingsverbanden hebben zo'n lange historie als de Nederlandse samenwerkingsverbanden. De geschiedenis van Euretco, een brancheorganisatie die gezamenlijke inkoop en kennisuitwisseling faciliteert voor haar leden, gaat maar liefst terug tot 1916. Een ander voorbeeld is inkooporganisatie Superunie, die ruim vijftig jaar geleden werd opgericht.

Er zijn nog meer recente voorbeelden van samenwerkingsverbanden om lagere kosten te bewerkstelligen, waaronder het samenwerkingsverband van Sligro, EMTÉ en PLUS met logistiek dienstverlener Nabuurs om leveringsdagen op elkaar af te stemmen. Sommige detailhandelaren delen ook hun voorraden (bijvoorbeeld door middel van Stockbase), terwijl andere hun inkoopkracht bundelen in bilaterale overeenkomsten of inkoop organisaties voor A-merken en/of huismerken (bijvoorbeeld AMS voor levensmiddelen).

Offline- en omnichannel-detailhandelaren werken ook met elkaar samen om de klantervaring te verbeteren. Een voorbeeld is het webplatform Haarlemwinkelstad.nl, dat de leegstand in Haarlem bestrijdt door tijdelijke uitbaters te vinden voor leegstaande winkelpanden. Topshoe.nl is een webwinkel voor schoenen waarop meer dan 40 zelfstandige schoenenwinkels hun assortiment aanbieden.

5. Relatief lage prijzen voor kwalitatief goede producten

Naar Europese begrippen betaalt de Nederlandse consument relatief weinig voor voedsel en non-alcoholische drank, vooral in vergelijking met landen met een ongeveer even hoog BBP per hoofd van de bevolking. Dit is bevestigd in een vergelijkend onderzoek van Oxfam, waarin Nederland wereldwijd als beste uit de bus kwam voor wat betreft een betaalbaar gevarieerd, voedzaam, en gezond aanbod.

***

Kortom, de Nederlandse detailhandel speelt een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving door haar bijdrage aan werkgelegenheid, BBP en maatschappelijke cohesie, en doordat ze helpt te voorzien in de uiteenlopende behoeften van de consument. Internationaal gezien heeft de sector sterke fundamenten, waaronder een sterke en fijnmazige fysieke en online-infrastructuur, een relatief hoge innovatiegraad, transparantie en duurzaamheid in de waardeketen, een historie van samenwerkingen en betrekkelijk lage prijzen voor levensmiddelen van hoge kwaliteit.





Hoofdstuk 2

De prestaties van de Nederlandse detailhandel staan onder druk

Hoofdstuk 2

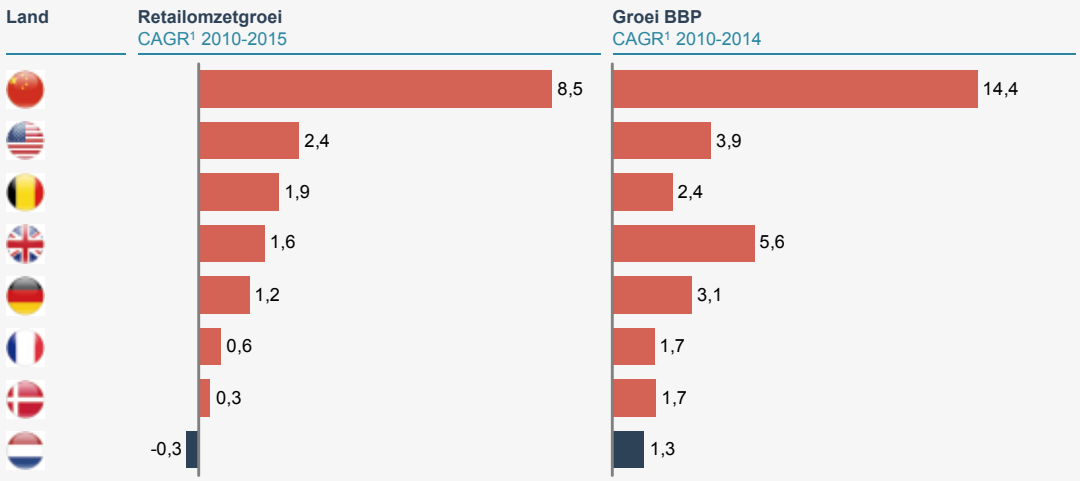
De prestaties van de Nederlandse detailhandel staan onder druk

Ondanks zijn sterke punten staan de prestaties van de Nederlandse detailhandel onder druk. Terwijl de bevolking jaarlijks met 0,4% toenam en het BBP met 1,3% steeg, zag de detailhandel de jaarlijkse omzet stagneren tussen de -0.3% en +0.5%.[7] De stagnerende groei is uitzonderlijk in vergelijking met andere landen en kan niet volledig door verschillen in het BBP worden verklaard (Figuur 6). Hoewel de groei in zowel food als non-food internationaal achterblijft, verschillen de omvang en oorzaken van de slechte prestaties per categorie. In non-food daalden de consumentenbestedingen en heeft de verschuiving van offline naar online de winstgevendheid onder druk gezet. Verder is de offline-winkelervaring verslechterd. In food is de omzet toegenomen, maar staat de winstgevendheid onder druk. In dit hoofdstuk kijken we in meer detail naar de achterblijvende prestaties van de sector en de onderliggende redenen.

FIGUUR 6

Groei in de Nederlandse totale retailomzet en groei van het BBP blijft achter bij internationale peers

Percentage



1 De samengestelde jaarlijkse groei

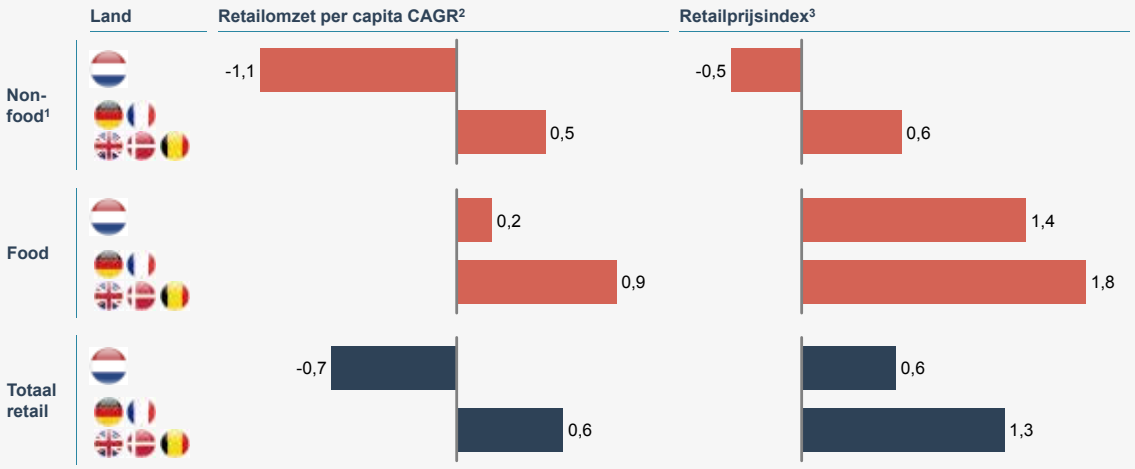
Bron: Euromonitor alle retailcategorieën, Wereldbank BBP

7 CBS rapporteert een jaarlijkse groei tussen 2010 en 2014 van +0.5%. Om een internationale vergelijking te kunnen maken hebben we echter Euromonitor data gebruikt. Euromonitor rapporteert een jaarlijkse groei tussen 2010 en 2015 van -0.3%. Het verschil zit vooral in food (+2.3% volgens CBS voor de gehele detailhandel in food inclusief speciaalzaken en +3% in CBS voor alle soorten supermarkten tussen 2010 en 2014 vergeleken met 0.6% in Euromonitor tussen 2010 en 2015). In non-food zijn de verschillen kleiner (-0.5% in CBS tussen 2010 en 2014 en -0.7% in Euromonitor tussen 2010 en 2015).

FIGUUR 7

Nederlandse retailomzet per capita blijft achter bij internationale peers

Groeipercentage 2010-2015



1 Op basis van kleding en schoeisel, huishoudelijke apparatuur, en woon- en tuincategorieën
2 De samengestelde jaarlijkse groei
3 Gewogen gemiddelde op basis van verkoop
Bron: Euromonitor, Eurostat geharmoniseerde indices van consumentenprijzen

De non-foodprestaties zijn afgenomen

De uitgaven aan non-food per hoofd van de bevolking zijn jaarlijks met 0,9-1,1%[8] gedaald. Dit komt door zowel een prijsdaling van 0,5% als een afname van het volume (Figuur 7). Oorzaken hiervan zijn een langdurige verschuiving van consumentenuitgaven als gevolg van de crisis en de verschuiving naar online winkelen.

De blijvende verschuiving van uitgaven heeft tot een dalende omzet geleid

De wereldwijde financiële crisis heeft geleid tot een tijdelijke daling van het besteedbaar inkomen en het consumentenvertrouwen. Als gevolg daarvan zijn consumenten minder gaan uitgeven aan non-foodartikelen, hetzij door minder producten te kopen, hetzij door minder dure merken te kopen. Onderzoek toont aan dat deze handelsafname nog kan voortduren: uit het McKinsey Sentiment Survey 2016[9] blijkt dat 41% van de West-Europese consumenten die voor een minder duur non-food product kiest niet langer duurdere merken koopt, terwijl 36% wel het duurdere merk koopt maar niet gelooftdat het prijsverschil de moeite waard is. Wij zien dat mensen in plaats van aan non-food een groter deel van hun besteedbaar inkomen spenderen aan huisvesting en diensten zoals vervoer, communicatie en financiële diensten. Uitgaven aan restaurants, recreatie en cultuur zijn relatief constant gebleven.[10]

8 Volgens CBS is de non-food omzet groei per hoofd van de bevolking -0.9% per jaar tussen 2010 en 2014. Dit verschilt een beetje met cijfers van Euromonitor (-1.1% groei per jaar tussen 2010 en 2015). Hetzelfde geldt voor totale non-food omzet (-0.5% in CBS tussen 2010 en 2014 en -0.7% in Euromonitor tussen 2010 en 2015).

9 McKinsey Sentiment Survey (2016), steekproefomvang voor West Europa was 4.000 respondenten.

10 CBS Statline, data beschikbaar tot en met 2014

De opkomst van e-commerce

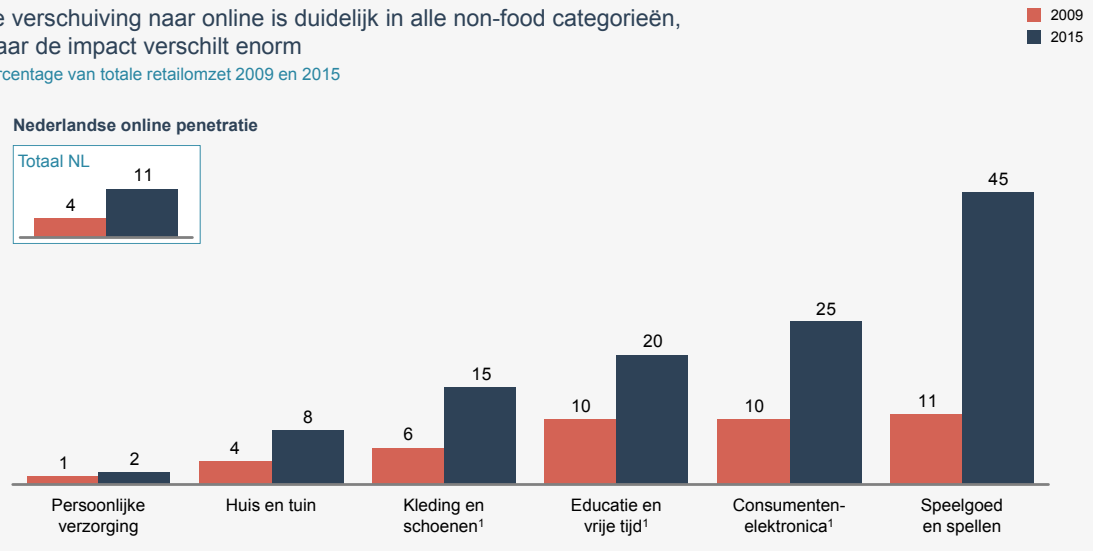
De opkomst van e-commerce heeft veel invloed op bestedingen aan non-food detailhandelsproducten en -diensten gehad. Onlineaankopen zijn nu goed voor ongeveer 11% van de non-food detailhandelsomzet in Nederland. Hoewel dit iets lager is dan in vergelijkbare landen, groeit onlineverkoop sneller dan in naburige landen (16% op jaarbasis in Nederland versus 12% in Duitsland, 10% in België en 13% in Frankrijk [11]). Deze verschuiving heeft gevolgen voor alle non-foodcategorieën, maar de impact op sommige categorieën is groter dan op andere. Figuur 8 toont de duidelijke verschillen in de onlinepenetratie van de belangrijkste non-foodcategorieën. Over het algemeen worden producten die hoge zekerheid bieden – wanneer de consument precies weet wat hij of zij koopt – en een hoge waarde vertegenwoordigen vaker online gekocht. Voor deze producten voelen consumenten minder noodzaak om de kwaliteit in de winkel te controleren, en online kunnen prijzen gemakkelijker worden vergeleken.

Marktplaatsen en platforms, waaronder vergelijkingswebsites, zoekmachines en veilingwebsites, worden steeds belangrijkere 'toegangspoorten' tot de onlinewereld. De beschikbaarheid van informatie en de opkomst van sociale media hebben de manier waarop consumenten producten zoeken en vergelijken veranderd. Een Amerikaans onderzoek toont aan dat slechts zo'n 20% van de consumenten hun zoektocht start op de website van een merk of de retailer. De rest gebruikt zoekmachines zoals Amazon (38%), Google (35%) of andere markt-plaatsen (6%).[12] Uit deze cijfers blijkt dat detailhandelaren zorgvuldig moeten kijken hoe ze voldoende bezoekers naar hun online aanbod kunnen trekken.

FIGUUR 8

De verschuiving naar online is duidelijk in alle non-food categorieën, maar de impact verschilt enorm

Percentage van totale retailomzet 2009 en 2015



1 2015 schattingen op basis van GfK
Bron: Euromonitor, GfK

11 Euromonitor 2015

12 PowerReviews, 2016

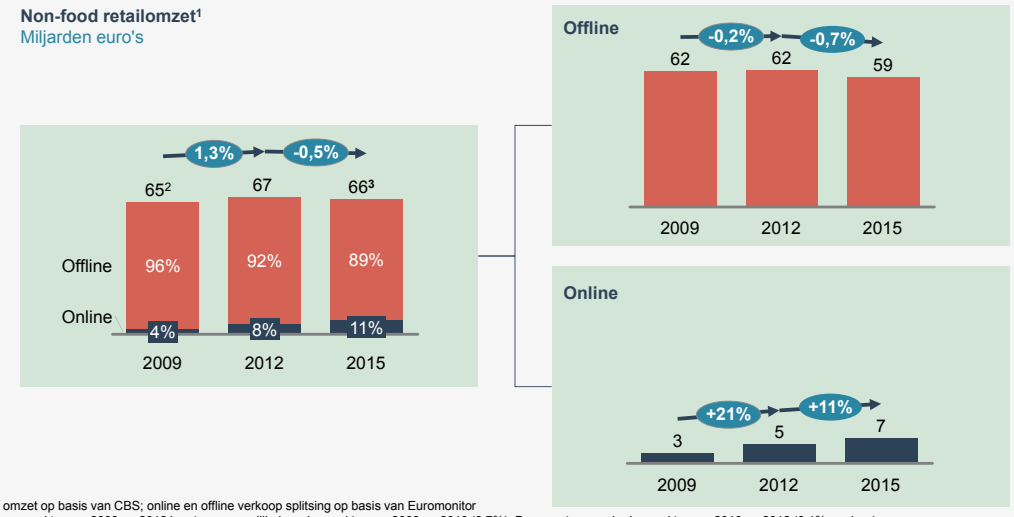
De verschuiving naar online heeft winsten onder druk gezet

Hoewel consumenten en sommige individuele spelers profiteren van de opkomst van online winkelen, wordt de sector als geheel geconfronteerd met omzetdruk en toegenomen kosten.

Omzetontwikkeling: De online omzet groeide de afgelopen 3 jaar met ruim 1,8 miljard euro, maar dit was niet genoeg om de 2,8 miljard euro afname in traditionele winkels (offline) te compenseren (Figuur 9). Wij hebben hiervoor drie hoofdoorzaken geïdentificeerd:

FIGUUR 9

Groei in online non-food omzet woog niet op tegen de dalingen in de offline omzet tussen 2012 en 2015



1 Totale omzet op basis van CBS; online en offline verkoop splitsing op basis van Euromonitor
2 Positieve groei tussen 2009 en 2012 komt voornamelijk door de groei tussen 2009 en 2010 (3,7%). Daarna stagneerde de groei tussen 2010 en 2012 (0,1% per jaar)
3 Schatting op basis van cijfers Euromonitor en 2014 retailomzet van CBS

Bron: Euromonitor, CBS

- **Een deel van de online-uitgaven gaat naar buitenlandse detailhandelaren.** Verkoop van producten door buitenlandse spelers, ongeveer 14% van de totale online verkoop voor non-food in 2015, telt niet mee als Nederlandse detailhandelsverkoop. De omzet in Nederland van buitenlandse online spelers is opmerkelijk snel gegroeid met maar liefst 32% tussen 2014 en 2015. Bedrijven zoals Amazon hebben de intentie om in de toekomst hun marktaandeel in Nederland verder uit te breiden, zoals blijkt uit de recente Nederlandse vertaling van de Duitse website.

- **Impulsaankopen zijn online over het algemeen lager.** Terwijl 16% van de respondenten van onze enquete aangaf dat ze impulsaankopen doen offline, was dat maar 8% online.

- **Transparantie, de groei van discounters en minder loyaliteit in aankoopgedrag** drijven de prijzen omlaag. Steeds meer consumenten winkelen om in een bepaalde behoefte te voorzien in plaats van om een bepaalde winkel te bezoeken, deels omdat de onlinespelers de markt transparanter hebben gemaakt. Ongeveer 70% van de internetgebruikers in de Verenigde Staten start hun zoektocht online[13], waar men gemakkelijk de productkenmerken, de prijs, het serviceniveau, de aflevertijd en de winkellocatie kan vergelijken. De verwachtingen van internetgebruikers zijn hierdoor gestegen en velen zijn minder trouw geworden aan individuele detailhandelaren. Hierdoor is er meer prijsdruk ontstaan op de detailhandelaren – vooral daar waar discounters in opkomst zijn.

13 McKinsey iConsumer, 2014

Margeonwikkeling: Wat betreft kosten is de non-food sector slechter af dan voorheen. We hebben drie hoofdoorzaken geïdentificeerd:

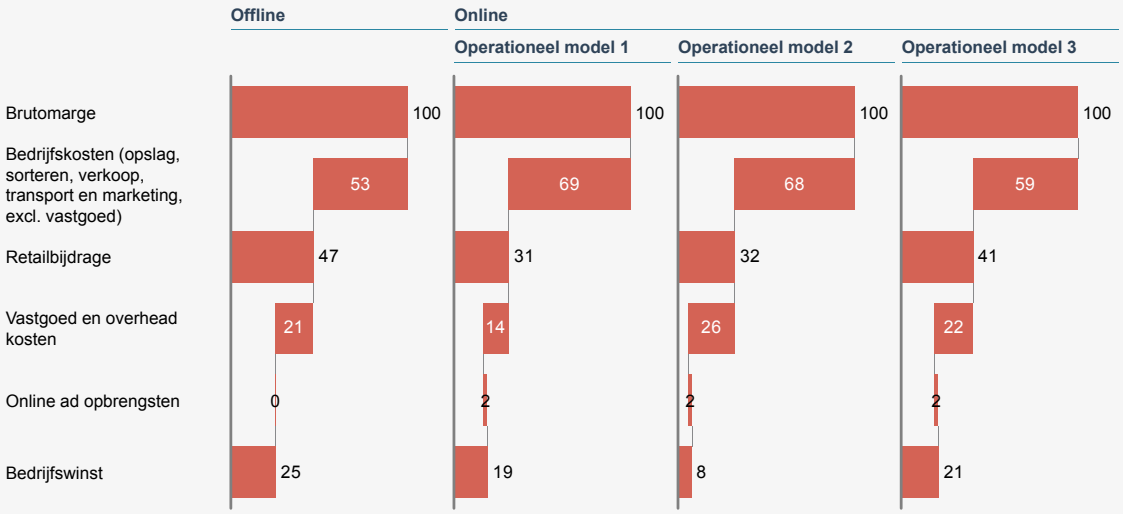
- **Transparantie en dalende loyaliteit van winkelgedrag drijven de marge omlaag.** Toenemende transparantie leidt tot prijsdruk en vergroot de noodzaak voor detailhandelaren om zich te onderscheiden in dienstverlening, ervaring of gemak. Dit effect wordt versterkt door de dalende loyaliteit van klanten.

- **Onlineverkopen zijn vaak minder winstgevend dan offlineverkopen.** Veel detailhandelaren hanteren tegenwoordig zowel online als offline dezelfde prijzen. De gecombineerde sorteerkosten, transportkosten en afschrijvingen op investeringen in e-commerce zijn als percentage van de verkoop doorgaans hoger dan de kosten van fysieke winkels (Figuur 10). Tenzij er kosten voor levering in rekening worden gebracht (wat vaak niet het geval is in Nederland), reduceert de migratie van winstgevende offlineconsumenten naar online de winst.

FIGUUR 10

Afhankelijk van het operationele model, zijn online kanalen ongeveer 20-70% minder winstgevend dan offline

Geïndexeerd op basis van brutomarge = 100



Bron: Expert interviews

- **De verschuiving naar online drukt de offlinewinst.** Afhankelijk van de categorie bedragen de vaste kosten tussen de 15–25% van de totale kosten voor een offline winkelier. Deze kosten bestaan uit de huur van het winkelpand (voor meerdere jaren) en andere indirecte kosten. Een verschuiving van winkelverkopen naar onlineverkopen betekent een automatische reductie van de winst, aangezien de detailhandelaar de afname in verkopen niet volledig kan compenseren met een afname in de kosten. Afhankelijk van de categorie kan een onlineaandeel van slechts 15% het rendement op het eigen vermogen van een fysiek winkelportfolio doen omslaan van positief naar negatief.

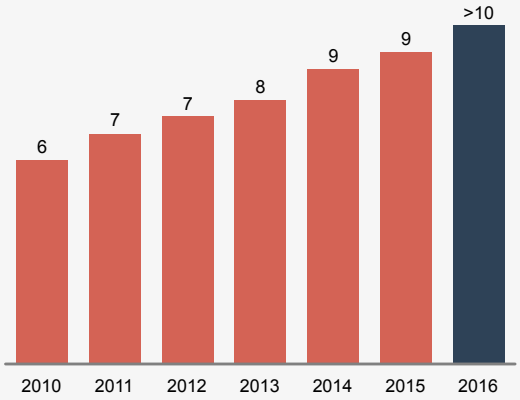
Winkelervaring: Offline winkelen is minder aantrekkelijk geworden:

- **De leegstand steeg van 6% in 2010 tot meer dan 10% in 2016.** Ongeveer de helft van alle respondenten meldde dat de leegstand in hun favoriete winkelgebied in de afgelopen vijf jaar fors is toegenomen. Ongeveer een vijfde van de respondenten waardeert de huidige leegstandsituatie als ‘slecht’ of ‘heel slecht’. Ongeveer 40% van de respondenten noemt winkelleegstand een (heel) belangrijke factor in hun keuze voor een bepaald winkelgebied. Het is daarom niet verwonderlijk dat het aantal bezoekers afgenomen is. De omvang van de leegstand en daling van bezoekers verschilt per type winkelcentrum (Figuur 11).

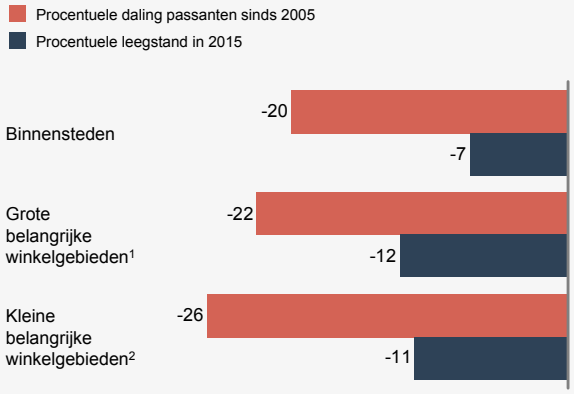
FIGUUR 11

Leegstandpercentages zijn gestegen en het aantal passanten is afgenomen

Leegstaande winkelvloeroppervlak in Nederland
Percentage van totale winkelvloeroppervlak



Ontwikkeling van aantal passanten en leegstandpercentages verschillen per type winkelgebied



1 Winkelgebieden met 200-400 winkels
2 Winkelgebieden met 100-200 winkels
Bron: Locatus, ABN AMRO op basis van Locatus

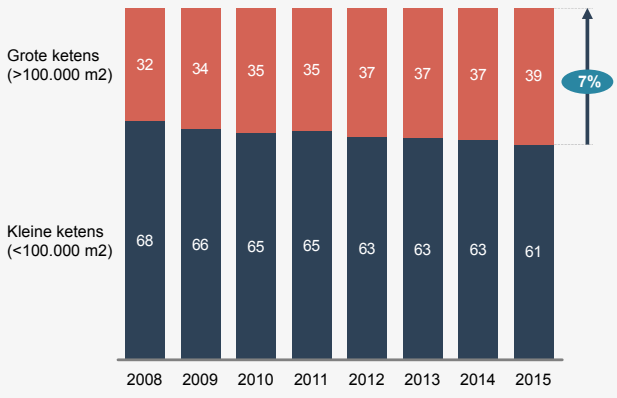
- **De winkeldiversiteit is afgenomen.** Relatief veel winkeliers zijn als gevolg van dalende offlineverkopen over de kop gegaan. De concurrentie van grotere aanbieders die hun omvang kunnen benutten en grote bedragen kunnen investeren in hun waardepropositie nam toe, doordat deze partijen hun kosten en prijzen verlaagden, of doordat zij hun producten of de winkelervaring verbeterden. Dit heeft geleid tot consolidatie en een afname van de diversiteit in het winkelaanbod. Tussen 2007 en 2016 daalde het aantal kleinere winkeliers met 9% en het aantal middengrote partijen met 26%. De winkelruimte van de grote spelers steeg van 32% in 2007 naar 39% in 2015 (Figuur 12). Tegelijkertijd zijn er ook grotere detailhandelsbedrijven die niet in staat blijken hun waardepropositie snel genoeg aan te passen aan de veranderingen in klantbehoeften en de verschuiving van offline naar online, resulterend in bekende faillissementen zoals dat van warenhuis V&D en elektronicawinkel Scheer & Foppen. Ook hierdoor is de diversiteit in het winkelaanbod afgenomen.

FIGUUR 12

Nederlands winkelpubliek heeft tegenwoordig minder keus in termen van winkelvariëteit

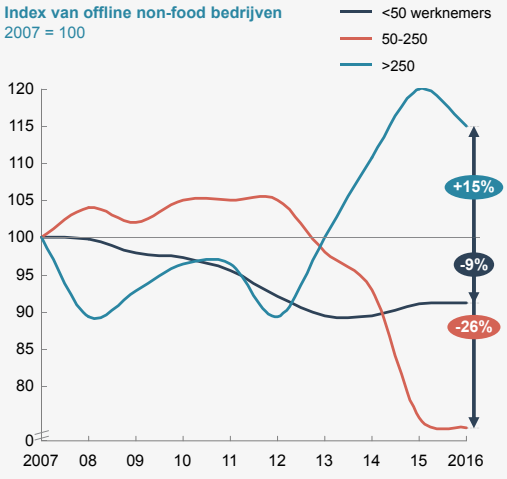
Grote spelers nemen een toenemend aandeel winkelvloeroppervlak…

Winkelvloeroppervlak van ketens in Nederland (excl. kleine individuele winkels)
Percentage



… en het aantal MKB'ers is sterk gedaald

Index van offline non-food bedrijven
2007 = 100



Bron: Euromonitor, CBS

Hoe consumenten hun winkel gebieden uitkiezen

Respondenten van het onderzoek gaven aan dat veel 'hygiënefactoren' belangrijk zijn in het maken van hun keuze waar te winkelen: een winkelcentrum moet gemakkelijk te navigeren, toegankelijk, dichtbij, schoon en goed onderhouden zijn, met een variëteit aan winkels en vriendelijk en behulpzaam personeel. Alleen als deze hygiënefactoren worden aangepakt, wat in veel winkelcentra niet het geval is, kunnen 'inspiratiefactoren' het verschil maken. De deelnemers aan onze focusgroepen noemden de volgende 'wow-factoren' voor non-food winkelcentra 1) winkeliers die net dat beetje extra doen om relevante producten en diensten aan te bieden, bijvoorbeeld hulp het installeren van draadloze elektronische producten 2) een uitmuntende winkelervaring, zoals het in de winkel uitproberen van nieuwe producten of een feestelijk drankje in een kledingwinkel en 3) gezamenlijke evenementen of initiatieven in winkelcentra zoals bijvoorbeeld activiteiten voor kinderen, modeshows en food-markten.

De effecten zijn voelbaar. Veel deelnemers van de focusgroepen klagen dat ze in elke stad die ze bezoeken exact dezelfde winkels aantreffen, waardoor ze zich niet meer geïnspireerd voelen, zoals vroeger. Ons consumentenonderzoek bevestigt dit beeld: een op de vijf respondenten vindt dat de diversiteit in aanbod en de mix tussen non-foodketens en unieke lokale winkels in de afgelopen vijf jaar minder is geworden. Dit heeft een negatieve invloed op hun winkelervaring. De afgelopen vijf jaar hebben veel respondenten hun winkelervaring verplaatst van winkelen voor het plezier (bijvoorbeeld voor sociale doeleinden, contacten, inspiratie en ontspanning) naar doelgericht winkelen (gepland, snel, koopjesjagen).

Gezien deze ontwikkelingen zal het niet als een verrassing komen dat slechts 55% van de Nederlandse consumenten in 2014 winkelde voor fun, in 2007 was dit nog 77%.[14] Degenen die nog steeds winkelen voor hun plezier gaan minder vaak winkelen dan de gemiddelde funshopper van een paar jaar geleden: in 2007 ging 47% van de funshoppers ten minste 1-2 keer per kwartaal winkelen, versus 39% in 2014; voor degene die ten minste eenmaal per maand gaan, daalde het cijfer van 23% naar 18%.

De uitgaven in het foodsegment zijn gestegen, maar de winsten staan onder druk

Ondanks de opkomst van nieuwe competitie buiten de detailhandel zoals HelloFresh, Deliveroo en Foodora in het "out-of-home" segment, Urban Salad en Broodzaak in het kant-en-klare segment en Picnic in onlinelevering, zijn de uitgaven in het foodsegment gegroeid met 0.2–1.9%[15] per jaar. Deze groei is het gevolg van prijsstijgingen van grondstoffen en van verschuivingen in het uitgavenpatroon.

Een derde van de respondenten uit ons consumentenonderzoek is meer gezonde producten gaan kopen in vergelijking met twee jaar geleden, terwijl 5% juist minder van dit soort producten koopt. Wij zien vergelijkbare trends voor biologische producten (20% van respondenten koopt meer versus 13% minder) en het koken van gevarieerde maaltijden (27% versus 8%). Het is waarschijnlijk dat deze trends de totale uitgaven in het foodsegment doen stijgen. Tegelijkertijd winkelen de respondenten prijsbewuster (33% versus 7%) en gaan ze vaker naar discounters (22% versus 12%), wat leidt tot prijsdruk. Opmerkelijk is dat veel van de mensen die gezonder en een hogere kwaliteit eten zijn gaan kopen, ook zoeken naar een betere prijskwaliteitverhouding.

14 GfK (2015)

15 Food omzet per hoofd van de bevolking volgens CBS (+1,9% per jaar tussen 2010 en 2014) verschilt veel van de Euromonitor (0.2% per jaar tussen 2010 en 2015). Hetzelfde geldt voor de totale food detailhandel omzet (+2,3% voor alle food detailhandel inclusief speciaalzaken en +3% voor alle soorten supermarkten volgens CBS tussen 2010 en 2014 en 0,6% volgens Euromonitor tussen 2010 en 2015).

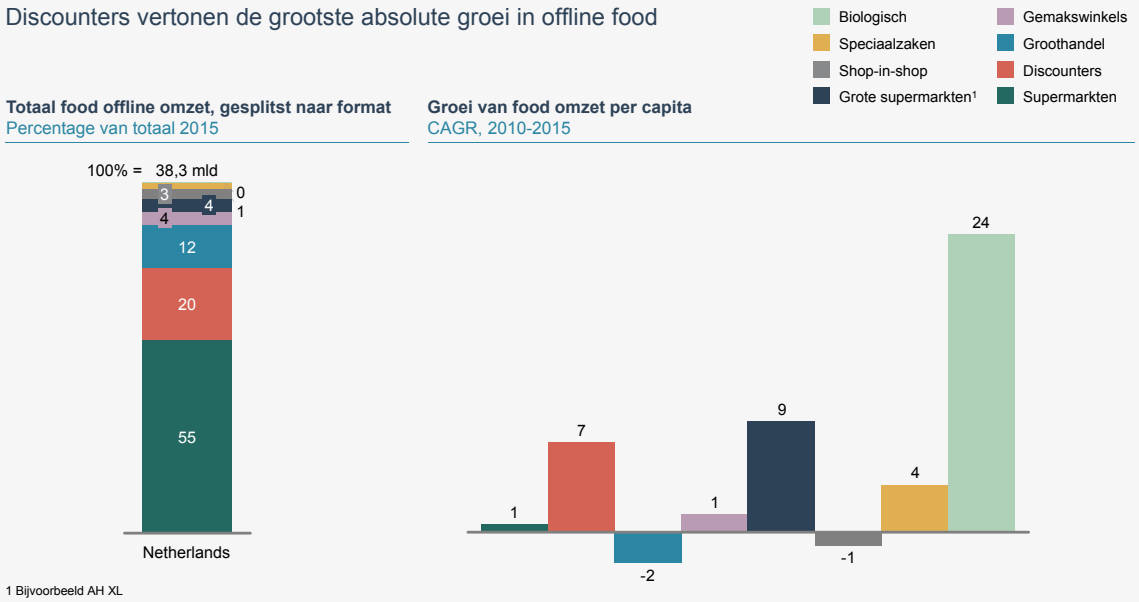
Van alle consumenten die producten van betere kwaliteit zijn gaan kopen, optimaliseerde 45% ook meer voor de laagste prijs. Tegelijkertijd kocht 44% van de mensen die meer prijsbewust is gaan winkelen ook meer hoogwaardigere producten.

Ondanks de positieve ontwikkeling van de omzet staan de winsten in het foodsegment onder druk, wat wordt veroorzaakt door de groei van met name Lidl en de verschuiving van meer winstgevende offlineverkoop naar minder winstgevende of onrendabele onlineverkoop.

- **De opkomst van discounters zet de prijzen onder druk.** Terwijl de verkopen van de groothandel en shop-in-shop-formules tussen 2010 en 2015 daalden, zijn discount, online, biologisch, speciaalzaken, gemak en supermarkt kanalen gegroeid. In absolute groei lieten de discounters de grootste groei zien in offline-food (Figuur 13). Vooral Lidl was succesvol – het marktaandeel van dit bedrijf groeide van 5,8% naar 8,7% en Lidl haalde daarmee Aldi in als grootste discounter. Het aandeel van Aldi daalde van 7,8% naar 7,3%. De deelnemers aan onze focusgroepen hebben een groeiend vertrouwen in (soft-)discounters: winkelen bij discounters als Lidl wordt gezien als een slimme keuze omdat ze betaalbare dagelijkse producten aanbieden. De deelnemers noemden de hoge kwaliteit van Lidl huismerken en de aantrekkelijke aanbiedingen in non-food ook als redenen.

FIGUUR 13

Discounters vertonen de grootste absolute groei in offline food

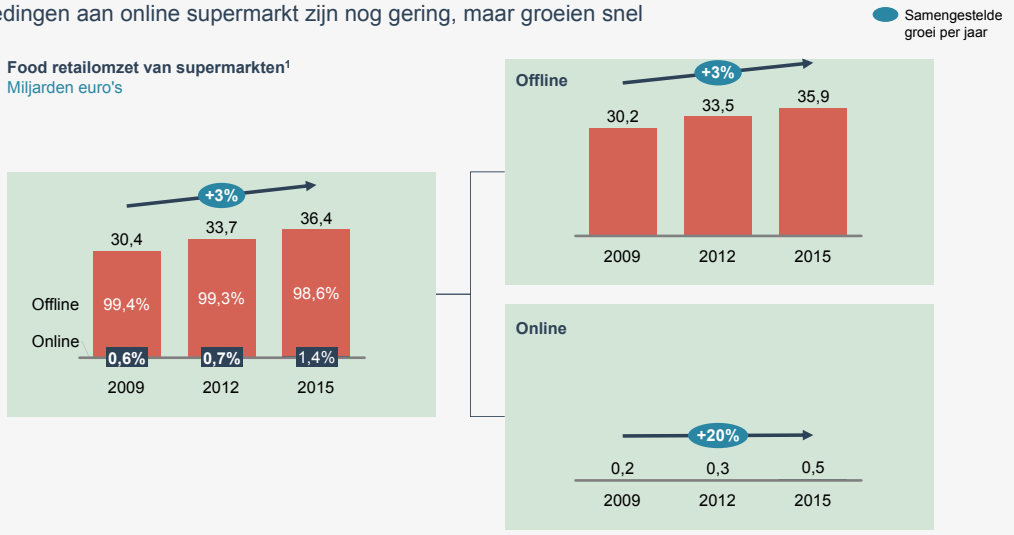


1 Bijvoorbeeld AH XL
Bron: Planet retail

- **De verschuiving naar online zet de winstgevendheid onder druk.** De verschuiving naar online in food is niet zo uitgesproken als in non-food – de onlinebestedingen vertegenwoordigden in 2015 slechts ongeveer 1% van de totale omzet van supermarkten (Figuur 14). Dit aandeel stijgt wel snel, met 20% per jaar. De doorslaggevende redenen om niet (vaker) online boodschappen te doen, zijn het niet direct in het bezit hebben van het product (59% van de respondenten), zorgen over de kwaliteit (58%) en zorgen over de hogere bezorgkosten (50%). Deelnemers aan onze focusgroepen voegen daaraan toe dat de nabijheid van supermarkten en het ad-hoc karakter van boodschappen de noodzaak om online te winkelen vermindert. Er zijn uitzonderingen: veel werkende ouders bijvoorbeeld zien online boodschappendiensten als 'redder in nood'.

FIGUUR 14

Bestedingen aan online supermarkt zijn nog gering, maar groeien snel



1 Exclusief food uitgegeven in winkels anders dan supermarkten
Bron: Planet Retail

Het is opmerkelijk dat Nederlanders minder aan levensmiddelen besteden dan consumenten in de omringende landen. Belgen besteedden in 2015 per persoon gemiddeld 20% meer, de Denen 45%, de Fransen 60% en de Duitsers 65% meer dan de Nederlanders.[16] Terwijl dit verschil deels wordt veroorzaakt door relatief lage prijzen voor levensmiddelen, spenderen de Nederlanders in het algemeen minder tijd en geld aan eten. Historisch gezien heeft Nederland minder een 'eetcultuur' dan sommige andere landen in de regio.

***

Samenvattend: de Nederlandse detailhandel staat onder druk. Vooral in non-food staat de laatste vijf jaar de omzetgroei, winstgevendheid en offline winkelbeleving onder druk. In food zien we groei, maar staat ook de winstgevendheid onder druk.

16 Euromonitor


ROYAL DE LFTWAR
Delft
In den Peereleyne Winkel

Hoofdstuk 3

Zonder actie zal de rol van de Nederlandse detailhandel afnemen



Hoofdstuk 3

Zonder actie zal de rol van de Nederlandse detailhandel afnemen

Zoals uit het vorige hoofdstuk blijkt, is de groei van de Nederlandse detailhandel in de laatste paar jaar achtergebleven. In de komende jaren zullen bestaande en nieuwe trends niet alleen nieuwe kansen bieden, maar de sector en individuele retailers ook verder onder druk zetten. In dit hoofdstuk onderzoeken we de invloed van deze trends op BBP contributie, werkgelegenheid, maatschappelijke cohesie en diversiteit indien winkeliers en de sector nu niet ingrijpen. Dit biedt inzicht in de economische en maatschappelijke waarde die op het spel staat.

Grote trends veranderen de sector

Een terugblik op 2005 laat zien hoe snel de wereld in slechts tien jaar tijd kan veranderen. Facebook bestond toen nog maar net, en WhatsApp nog niet. Nu, in 2016, worden ze in Nederland allebei gebruikt door bijna tien miljoen mensen. In 2005 had slechts 12% van de Nederlandse huishoudens een mobiele telefoon met een internetverbinding; nu is dat 78%. Onder meer deze ontwikkelingen hebben beïnvloed hoe klanten leven, denken en winkelen. Dit soort veranderingen zullen zich alleen maar sneller gaan voltrekken in de toekomst. Ook de komende tien jaar zullen de nodige trendbreuken in de detailhandel plaatsvinden. Sommige trends zullen min of meer voorspelbaar zijn, andere zullen voor verrassingen zorgen.

Aan de hand van consumentenonderzoek[17] en interviews met meer dan 50 CEO's, winkeleigenaren en andere belanghebbendenn in de financiële en vastgoedsector hebben we verschillende trends geïdentificeerd die tot 2025 van invloed zullen zijn op de Nederlandse detailhandel (Figuur 15). Afhankelijk van de mate waarin de sector adequaat en tijdig reageert op deze trends, zullen ze nieuwe kansen bieden of juist bedreigingen vormen.

FIGUUR 15

Vier belangrijke trends drijven veranderingen in de sector

Opgenomen in kwantificeringen

Veranderend gezicht van de consument

- Vergrijzing
- **Verstedelijking**
- Werkende vrouwen
- Multiculturele maatschappij
- Kleiner wordende huishoudens
- Millennials

Vooruitgang in technologie

- 'Big data'
- Geavanceerde analyse
- **Automatisering en geavanceerde robotica**
- Alomtegenwoordig internet en connectiviteitsapparaten
- 3D-printed
- Kunstmatige intelligentie
- Internet of things
- 'Virtual reality' en 'gaming'
- Machine learning
- Sociale media

Patronen in persoonlijke consumptie

- Gemak
- **Online en omnichannel**
- Verschuiving in uitgaven
- Deeleconomie
- Focus op winkelervaring
- Simplificatie van keuze
- Afname merkloyaliteit
- Volledige informatie transparantie
- Meer gefragmenteerd winkelen
- Gezondheid en wellness
- Personalisatie
- Lokaal en vers
- Waar voor je geld
- Polarisatie – toename in discount en premium

Trends specifiek voor de retailsector

- Kanalen en sectoren vervagen
- Direct-to-consumer modellen
- Continue consolidatie en selectieve samenwerking
- Online platforms en marktplaatsen
- **Internationale toetreders**

Bron: Interviews met ~50 retail belanghebbenden, GfK Shopping 2020, McKinsey onderzoek

17 McKinsey (2015), Consumer 2030: The future of the consumer industry and what it means for retail and CPG companies.

Het veranderende gezicht van de consument

De Nederlandse consument verandert: de consument wordt ouder en heeft steeds meer een multiculturele achtergrond. Huishoudens worden kleiner en arbeidsparticipatie van vrouwen neemt verder toe. De verstedelijking zet door en de 'millennials' zetten de toon als de nieuwe consument. Het veranderende gezicht van de consument biedt de grootste kansen aan detailhandelaren die als eerste hun waardepropositie aanpassen. Het vergroot het belang van de detailhandel in het voorzien in diverse consumentenbehoeften en het maatschappelijk binden van verschillende bevolkingsgroepen. Tegelijkertijd zal de druk om te innoveren in producten, formules en bedrijfsmodellen – van oudsher een kracht van de Nederlandse detailhandel – toenemen.

Technologische vooruitgang

Technologische ontwikkelingen, zoals “big data”, “machine learning”, “internet-of-things” en geavanceerde robotica, zullen de aard van de detailhandel doen veranderen. De omvang en snelheid van deze trends zijn onzeker, maar hun invloed op de sector kan groot zijn. Individuele aanbieders die technologische innovaties als eerste weten te exploiteren, kunnen een voorsprong creëren ten opzichte van de rest. Anderen zullen op zoek moeten naar samenwerking of uitbesteding om niet achterop te raken. Op macroniveau zal de technologische ontwikkeling zijn invloed hebben op de sectorbijdrage aan het BBP, de werkgelegenheid, de maatschappelijke cohesie en het vervullen van de behoeften van de consument. Een paar voorbeelden:

- **De technologische ontwikkeling kan de waarde voor de consument significant verbeteren, maar kan ook een bedreiging vormen voor de bijdrage van de detailhandel aan het BBP en de werkgelegenheid.** Automatisering en robotisering zal leiden tot een daling van het aantal arbeidsplaatsen en van de sectorbijdrage aan het BBP. De stijgende vraag naar werknemers met complexe vaardigheden zal de dalende vraag naar laagopgeleide werknemers niet kunnen compenseren. Toch zal de consument profiteren van een betere prijs-kwaliteitverhouding: aan arbeid gerelateerde besparingen zullen waarschijnlijk onder druk van concurrentie aan de consument worden doorgegeven.

- **De technologische ontwikkeling kan de maatschappelijke rol van de sector veranderen.** Spraaktechnologie, “internet-of-things”, 3D-printers en “virtual reality” kunnen de behoefte aan fysiek winkelbezoek verminderen. Het aanpassen van winkelnetwerken en leegstaande winkelruimte zou kunnen leiden tot minder winkels in de buurt en vermindert daardoor mogelijkheden voor mensen om elkaar te ontmoeten. Tegelijkertijd biedt technologische ontwikkeling detailhandelaren de kans om in nauw contact te blijven met de consument door middel van digitale kanalen: e-mail, sociale media en mobiele applicaties. Bovendien kan door het inzetten van technologie personeel vrijgespeeld worden om de klant beter te helpen en te bedienen. Verder kan betere klantdata klantservice gerichter maken (al dan niet geholpen door een geautomatiseerde klantenservice).

De Nederlandse consument fragmenteert het boodschappen doen

De Nederlandse consument heeft minder routines dan een decennium geleden. Werk en privéleven smelten samen, wat heeft geleid tot een andere invulling van tijd. In plaats van veel tijd te besteden aan één bepaalde activiteit, snijdt men tegenwoordig de dag in kleinere tijdsblokken, resulterend in een onvoorspelbaarder patroon. Vooral het boodschappen doen is gefragmenteerder geworden. Consumenten doen nu boodschappen wanneer het hen het beste uitkomt, en op een manier die het beste bij hun leven past. Het traditionele model van het wekelijks doen van de grote boodschappen is niet meer van deze tijd – dat vraagt te veel planning en organisatie. In plaats daarvan moeten detailhandelaren zich aanpassen aan het leven van de consument en gemakkelijke, effectieve oplossingen op het juiste moment en de juiste plek aanbieden.

- **De technologische ontwikkeling kan de diversiteit van het winkelaanbod reduceren.** Digitale kanalen zullen een grotere rol spelen in de besluitvorming van de consument. Geholpen door technologie, zoeken consumenten naar wat ze precies willen, op het moment en waar hen dat uitkomt. Deze toegenomen transparantie verhoogt de druk op prijzen, dienstverlening en winkelervaring. Om de veeleisende klant te kunnen blijven bedienen, zijn investeringen in technologie en nieuwe vaardigheden noodzakelijk. Kleine spelers kunnen dit soort investeringen vaak niet of beperkt doen.

Andere sectoren waar technologische ontwikkeling heeft geleid tot ingrijpende veranderingen, hebben laten zien dat er verschillende manieren zijn om te veranderen. Na de opkomst van platforms in de reisbranche (bijv. Airbnb, TripAdvisor) zijn de meeste fysieke reisbureaus verdwenen (bijv. Oad Reizen) of hebben ze met succes de overstap naar online gemaakt (bijv. TUI). In de muziekindustrie hebben abonnementsmodellen (bijv. Spotify) het illegaal downloaden, de oorspronkelijke ondermijning van het bedrijfsmodel van platenmaatschappijen, vervangen. Banken hebben hun kantorenportfolio verkleind en hebben hun resterende fysieke kantoren een andere functie gegeven, aangezien de meeste consumenten de voorkeur geven aan het online regelen van de meeste bank zaken. De detailhandel staat voor een vergelijkbare uitdaging.

Marije: check title

Marije: Vertalingen kopjes

FIGUUR 16

Klanten fragmenteren hun winkelgedrag[1] over verschillende kanalen en hebben minder loyaliteit naar kanalen of merken



1 Voorbeeld ervaringen gebaseerd op focusgroepen

De verandering van consumentenpatronen en detailhandel-specifieke trends

Veranderende consumptiepatronen en detailhandel-specifieke trends bestaan uit kanaalverschuivingen (bijv. meer gemak/online, vervagende kanalen en branches direct-to-consumer (D2C) bedrijfsmodellen), veranderingen in consumptie (bij verminderde merkloyaliteit en de zoektocht naar meer 'waar voor uw geld'), veranderend winkelgedrag (bijv. versnippering van het koopgedrag en omnichannel) en veranderingen in concurrentie (bijv. consolidatie in de sector en snelle groei van buitenlandse toetreders).

Individuele detailhandelaren zullen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe realiteit. Ze moeten hun waardepropositie en bedrijfsmodel innoveren om relevant te blijven – in het bijzonder nu de consument minder loyaal wordt. Geholpen door toenemende transparantie, zullen uitblinkers sneller kunnen groeien dan ooit te voren.

Detailhandelaren worden geconfronteerd met nieuwe concurrentie van zowel buitenlandse spelers als ook D2C bedrijfsmodellen. Buitenlandse onlinespelers zullen hun marktaandeel vergroten. Als buitenlandse aanbieders een groot deel van hun activiteiten in het buitenland uitvoeren, zal dit een negatief effect hebben op de bijdrage van de detailhandel aan het BBP en op de werkgelegenheid in Nederland. Een groeiend marktaandeel van buitenlandse partijen zal ook de waardepropositie van Nederlandse detailhandelaren nog meer onder druk zetten. Dit kan de diversiteit van het aanbod in Nederland verder ondermijnen. Verder noemden geïnterviewde CEO's en winkeleigenaars toenemende concurrentie van D2C bedrijfsmodellen als een belangrijke ontwikkeling. Bedrijven als Nike en Nestlé benaderen de consument steeds meer rechtstreeks om controle te houden over de klantbeleving, hun merk op te bouwen en klantdata te verzamelen om hun omnichannel waardepropositie te versterken.

Kortom, de sector kampt met een aantal serieuze veranderingen in klantgedrag, technologie en concurrentieomgeving. Om inzichtelijk te maken wat er op het spel staat en de noodzaak van maatregelen duidelijk te maken, hebben we uitgerekend wat er kan gebeuren indien de sector niet adequaat reageert op de hiervoor geschetste uitdagingen.

De werkgelegenheid in de detailhandel zou met 10-25% kunnen afnemen – dit zal voornamelijk jonge en laagopgeleide werknemers treffen

Van de uitgelichte trends zullen er twee de werkgelegenheid in de Nederlandse detailhandel het meest beïnvloeden: automatisering en de groei van buitenlandse online aanbieders. De technologische ontwikkeling heeft de aard van het werk veranderd en zorgt al decennia lang voor productiviteitsstijging. Het is de verwachting dat dit zich voortzet in de toekomst. Een groot deel van routinematig productiewerk is al geautomatiseerd en informatieverwerking en routinematige transacties in winkels zullen snel volgen. Als gevolg van de vooruitgang in robotisering en "machine learning" zullen ook meer complexe activiteiten, die nu inschatting en ervaring vergen, in de komende paar jaar ook kunnen worden geautomatiseerd. Daarnaast stijgt het marktaandeel van buitenlandse aanbieders in de Nederlandse online detailhandel snel en is het waarschijnlijk dat hun marktaandeel verder toeneemt. Sommige buitenlandse aanbieders hebben schaalvoordelen en kunnen gemakkelijker aan talentvol personeel en kapitaal komen dan Nederlandse online partijen. Dat maakt hen tot geduchte concurrenten.

Als gevolg van deze trends staat 10-25% van de werkgelegenheid in de detailhandel op het spel, ofwel 55.000-130.000 voltijdbanen: 50.000-85.000 vanwege automatisering, en 5.000-45.000 vanwege de verschuiving van omzet naar buitenlandse onlinewinkels (Figuur 17). Deze cijfers zijn schattingen gemaakt op basis van eerder onderzoek van het McKinsey Global Institute[18] en inschattingen van deskundigen. Als zodanig moeten ze als indicatief worden beschouwd. Ze tonen echter wel de dringende noodzaak aan om in actie te komen en de sector voor te bereiden op veranderingen. De specifieke aannames zijn:

- Een gemiddelde van 30-35% van de activiteiten in de detailhandel kan worden geautomatiseerd. Het automatiseringspotentieel is groot voor werk in magazijnen (rondom de 70%) en geringer voor activiteiten in hoofdkantoren (25-35%) en in winkels (25%).

- Slechts 30-50% van het volledige automatiseringspotentieel zal tegen 2025 ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Automatisering van veel activiteiten is al mogelijk, maar de kosten-batenafweging is nog niet altijd positief. Slechts enkele bedrijven zullen snel in staat zijn de vereiste investeringen te doen. De meeste bedrijven zullen moeten wachten totdat nieuwe technologieën betaalbaarder worden.

- In 2015 waren buitenlandse bedrijven verantwoordelijk voor 14% van de totale online–uitgaven door Nederlandse consumenten. We veronderstellen dat hun aandeel zal stijgen naar 20-40% (4-11% groei per jaar) in 2025. Wanneer consumenten bij buitenlandse online bedrijven kopen in plaats van bij Nederlandse bedrijven, kan de benodigde Nederlandse arbeid voor deze omzet met 50-90% dalen, aangezien slechts een beperkt gedeelte van de waardeketen in Nederland zal blijven (Figuur 18).

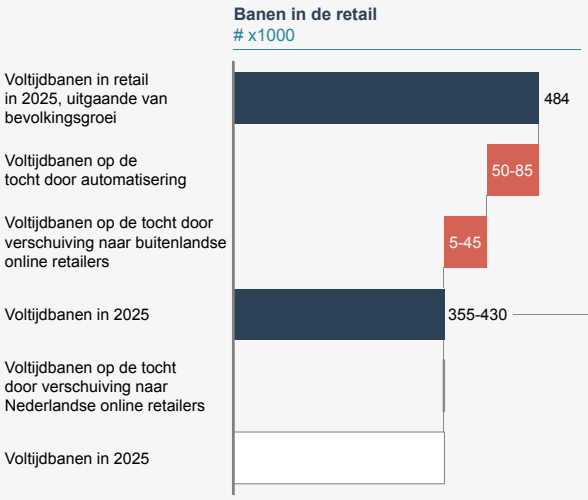
- Afhankelijk van de efficiëntie, de mate van automatisering en de schaal van de onlineactiviteiten kan onlineverkoop meer of minder arbeid vergen dan offlineverkoop. Wij gaan er vooralsnog van uit dat offline en online bedrijfsmodellen in Nederland ongeveer dezelfde hoeveelheid arbeid zullen vereisen.

Banen voor laagopgeleiden lopen meer risico dan banen voor hoogopgeleiden: bij de meeste banen die kunnen worden geautomatiseerd, gaat het om betrekkelijk eenvoudige activiteiten. Banen die worden gecreëerd door de automatisering (zoals het ontwerpen, bouwen en onderhouden van systemen) vergen typisch complexe vaardigheden. Aangezien 41% van alle medewerkers in de detailhandel jonger dan 25 jaar oud is, zal deze leeftijdsgroep het meeste worden getroffen.

18 McKinsey Global Institute (2015), The impact of automation on the future of enterprise and nature of work. Het McKinsey Global Institute schat dat 55% van de voltijdbanen in de detailhandel kunnen worden geautomatiseerd op basis van de nu beschikbare technologie. Rekening houdend met non-food en aangepast voor het feit dat niet alle technologieën een winstgevende business case zullen hebben, gebruiken we een lagere inschatting van het potentieel in de detailhandel.

FIGUUR 17

Automatisering en verschuiving naar buitenlandse online retailers zetten 55.000-130.000 voltijdbanen in retail op de tocht



Uitleg

- Op basis van voltijdbanen in retail in 2015 aangepast aan bevolkingsgroei tot 2025
- 30-35% van de activiteiten in retail kunnen geautomatiseerd worden. Ervan uitgaande dat 30-50% hiervan zal materialiseren tot 2025, staat 10-18% van de voltijdbanen op de tocht
- Als de online verkoop naar buitenlandse spelers verschuift, zal 50-90% van de activiteiten mogelijk niet in NL zijn. Als marktaandeel van buitenlandse spelers in de totale omzet stijgt naar 4-12%[1] in 2025, kan 1-10% van de banen op de tocht staat
- Impact van deze effecten op het aantal voltijdbanen zou 10-25% kunnen zijn, wat resulteert in 55.000-130.000 voltijdbanen die op de tocht staan
- Het aantal voltijdbanen op de tocht door de verschuiving naar Nederlandse online spelers is onduidelijk. De impact zal afhangen van de effectiviteit van online retail, niveaus van automatisering en schaal. De impact kan positief en negatief zijn.

1 Buitenlands marktaandeel is ongeveer 1% vandaag
Bron: CBS, teamanalyse

FIGUUR 18

Als shoppers online gaan en overstappen op buitenlandse online spelers, blijft er minder behoefte over aan Nederlandse arbeid



1 Costs of goods sold; inkoop
Bron: CBS, teamanalyse

De bijdrage van de detailhandel aan het BBP kan dalen met 0,3 tot 1 procentpunt als buitenlandse onlinewinkels uitbreiden en automatisering toeneemt

De automatisering en de groei van buitenlandse aanbieders zullen niet alleen een bedreiging vormen voor het aantal banen in de detailhandel, maar ook voor de bijdrage die de detailhandel levert aan het Nederlandse BBP. Een groeiend marktaandeel van buitenlandse onlinewinkels kan een substantieel gedeelte van de activiteiten uit de waardeketen naar andere landen verplaatsen, afhankelijk van bedrijfsmodellen. In het ergste geval zal alleen het laatste deel van de levering in Nederland blijven. Dit verlaagt de bijdrage van de detailhandel aan het BBP significant. Terwijl automatisering een positief effect kan hebben op de Nederlandse economie, door het verhogen van de productiviteit en de bijdrage van andere sectoren aan het BBP, zal de bijdrage van de detailhandel waarschijnlijk om twee redenen afnemen. Ten eerste zal automatisering resulteren in minder banen in de detailhandel, waardoor de bijdrage aan het BBP via salarissen lager zal zijn. Ten tweede verwachten we dat detailhandelaren de voordelen van automatisering (gedeeltelijk) zullen doorgeven aan de consument in de vorm van lagere prijzen om de felle concurrentie voor te blijven. In de afgelopen jaren hebben lagere prijzen de volumegroei niet gestimuleerd en daarom is het onwaarschijnlijk dat het voordeel van de consument zich zal vertalen in een hogere omzet. Om deze redenen zou de bijdrage van de Nederlandse detailhandel aan het BBP kunnen dalen met 0,3 tot 1 procentpunt (Figuur 19). Zoals eerder vermeld, zijn deze cijfers indicatief en gebaseerd op dezelfde aannames als het effect op de werkgelegenheid. Verder hebben we nog drie andere aannames gemaakt:

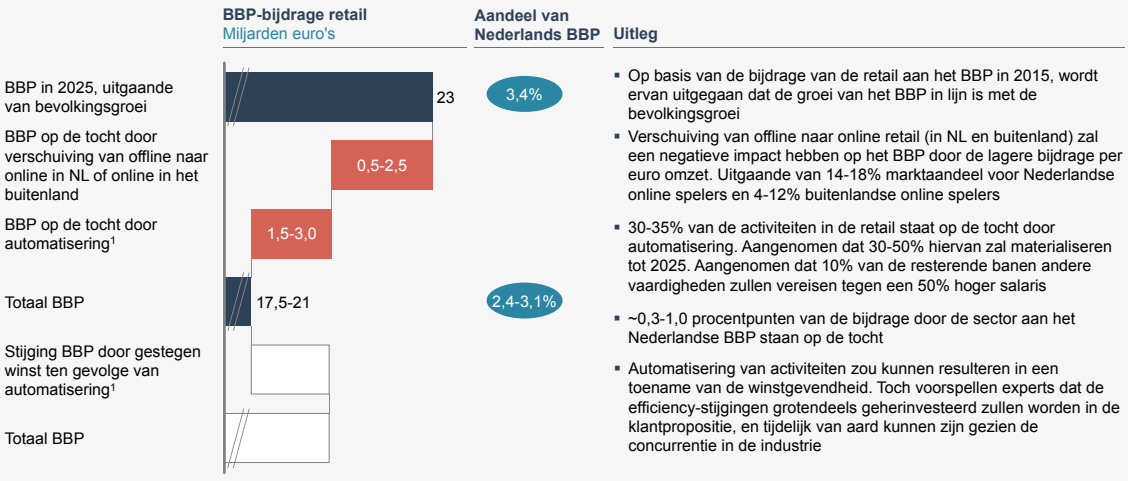
- De toegevoegde waarde van offlineverkoop is ongeveer 22% van de omzet. Voor onlineverkopen door Nederlandse partijen is dit 18%. Voor buitenlandse onlinewinkels bedraagt de toegevoegde waarde 2-9% van de omzet, afhankelijk van welk deel van de waardeketen plaatsvindt in Nederland (Figuur 20). Als alleen de 'last mile' levering van online buitenlandse spelen in Nederlands blijft, neemt de BBP bijdrage per euro omzet af van 18 tot 2 euro cent. Als ook voorraadbeheer en verkoopactiviteiten in Nederland blijven, neemt de BBP bijdrage per euro omzet af van 18 tot 9 euro cent.

- We verwachten dat door automatisering 50.000-85.000 voltijdbanen gevaar lopen, dat 10% van de overgebleven banen meer vaardigheden zullen vereisen en dat het bijbehorende salaris voor deze banen 50% hoger zal liggen dan voorheen.

- Alle productiviteitsvoordelen worden doorgegeven aan de eindconsument zonder dat er sprake is van een toename van het volume.

FIGUUR 19

~0,3-1 procentpunten van de BBP-bijdrage door de sector staat op de tocht, wat voornamelijk wordt gestuurd door consumptie die verschuift naar online spelers van buiten Nederland



1 Aangenomen dat investeringen in automatisering naar buitenland zullen vloeien
Bron: CBS, teamanalyse

FIGUUR 20

Buitenlandse online retailomzet draagt minder bij aan het Nederlandse BBP dan de omzet van Nederlandse retailers



1 Costs of goods sold; inkoop
Bron: CBS, teamanalyse

(Aangezien we geen onderzoek hebben gedaan naar het de groei van de automatiseringssector of de effecten in automatisering op andere sectoren, hebben we het totale effect op het BBP niet onderzocht.)

De aantrekkingskracht van offlinewinkelgebieden kan afnemen als gevolg van vertraagde aanpassingen in vloeroppervlak

Zoals beschreven in hoofdstuk 2, ondermijnt de leegstand de aantrekkingskracht van winkelgebieden. Aangezien de winkelproductiviteit sinds 2009 daalt, verwachten we een toename van de leegstand, waardoor de aantrekkingskracht van winkelgebieden nog verder zal afnemen. Een terugkeer naar de productiviteit van 2009[19] vereist een reductie van de winkelruimte met 20-35% (7-9 miljoen m^2) tegen 2025. Deze inschatting is gebaseerd op drie elementen: de huidige leegstand van winkelruimte (structurele leegstand 6-8%)[20], de geplande extra capaciteit (6%)[21] en de aanhoudende verschuiving van offline naar online (13-21%) (Figuur 21). Deze schatting ligt in lijn met de Retailagenda (een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en belanghebbendenn in de sector), waarin verwezen wordt naar 30% overcapaciteit in de markt. Terwijl de vraag naar offline winkelen in de toekomst zou kunnen stijgen, lijkt het onwaarschijnlijk dat dit de toekomstige overcapaciteit kan compenseren. Het effect van leegstand en de erosie van winkelgebieden is al groot op landelijk niveau. In sommige perifere regios zien we de grootste effecten, gezien bevolkingsgroei in de Randstad versus de krimp op het platteland (Zie Figuur 22 voor een illustratie van dit effect in provincie Zuid-Holland).

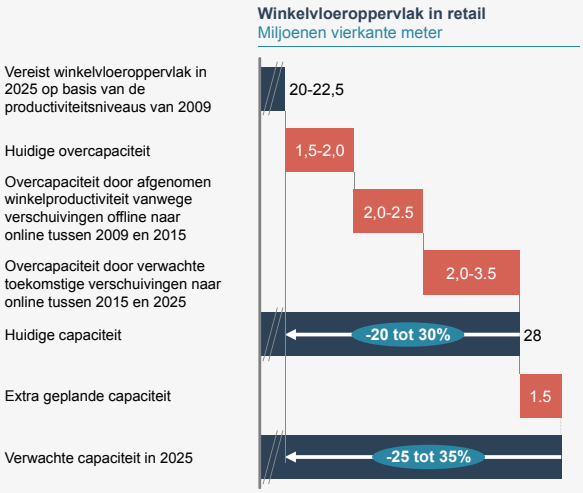
19 Om het productiviteitsniveau in te schatten voordat de online-verkopen sterk stegen, hebben we gekeken naar de historische vloerproductiviteit. Omdat het ontbreekt aan betrouwbare data voor de jaren voorafgaand aan 2009 hebben we de productiviteitsniveaus van 2009 gebruikt.

20 Gezonde frictieleegstand ligt tussen de 2% en 4% om de juiste marktdynamiek mogelijk te maken, de overige leegstand is structureel (Detailhandel Nederland, 2014)

21 Volgens Vastgoedmarkt (2014) is er nog voor 5,8% aan extra capaciteit gepland in de komende jaren.

FIGUUR 21

Het winkelvloeroppervlak moet met 20-35 procent worden gereduceerd richting 2025 om de winkelproductiviteitsniveaus van 2009 te handhaven



Uitleg

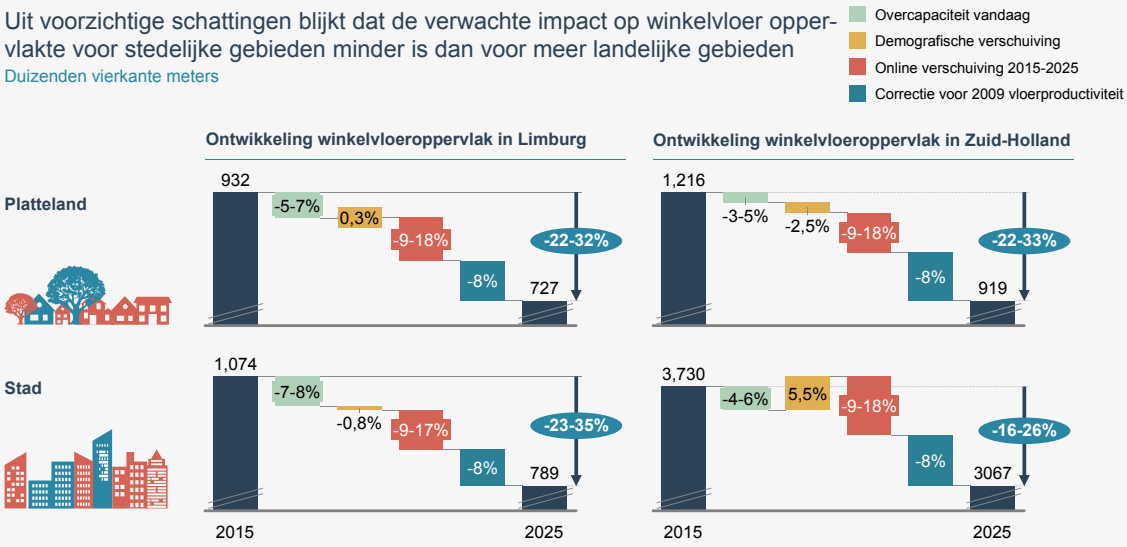
- De vierkante meters die nodig zijn op basis van winkelproductiviteit in 2009 en de verwachte offline omzet in 2025 4-5 miljoen voor food en 15-19 miljoen voor non-food
- Het leegstandspercentage is nu 10,2%, veel hoger dan de gezonde percentages van 2-4%. We hebben de leegstandspercentages niet opgesplitst tussen food en non-food
- Tot 2015 is het winkelvloeroppervlak niet gecorrigeerd voor de verschuiving naar online. Daarentegen is het winkelvloeroppervlak toegenomen met 3%, waardoor de winkelproductiviteit is afgenomen
- Online retailbestedingen zullen naar verwachting stijgen van 1,5% in food en 11,5% in non-food naar respectievelijk 10-20% en 20-35%, waardoor de behoefte aan winkelvloeroppervlak afneemt
- De geplande capaciteit in november 2014 was 5,8% van het totale beschikbare winkelvloeroppervlak

Bron: Locatus, CBS, Team analyse

FIGUUR 22

Uit voorzichtige schattingen blijkt dat de verwachte impact op winkelvloer oppervlakte voor stedelijke gebieden minder is dan voor meer landelijke gebieden

Duizenden vierkante meters



Deze regionale analyse is voorzichtig omdat deze de impact van de verwachte toename van het winkel-vloeroppervlak op regionaal niveau niet meeneemt (5,2% in Limburg, 7,6% in Zuid-Holland versus 5,8% in Nederland)

Bron: Locatus, CBS, teamanalyse

Terwijl de noodzaak om de winkelruimte te reduceren breed onderschreven wordt, zijn er nog steeds voorbeelden van gebieden waar nieuwe winkelruimte wordt overwogen, ondanks hoge leegstand in nabijgelegen winkelgebieden. Deze gevallen staan niet op zichzelf. In de laatste vijf jaar is ongeveer 1 miljoen m^2 meer winkelruimte aan de markt toegevoegd dan dat eraan is onttrokken.[22] Tussen april 2015 en april 2016 werd, voor het eerst in tien jaar, een netto reductie van 73.000 m2 winkelruimte gerealiseerd. Dat is een belangrijke eerste stap. Echter, om de overcapaciteit tegen 2025 te hebben opgelost, zal de hoeveelheid winkelruimte de komende jaren jaarlijks met het tienvoudige daarvan moeten worden verkleind.

22 Locatus, bewerkt door planbureau voor de leefomgeving (PBL)

De diversiteit van de detailhandel kan verder afnemen, aangezien bedrijven met grotere schaal beter in staat zijn te investeren in het verbeteren van de omnichannel waardepropositie

De winstgevendheid van Nederlandse detailhandelaren staat op twee manieren onder druk: meer transparantie versterkt de noodzaak om unieke waarde te leveren aan de consument en technologische vooruitgang maakt investering in nieuwe technologie nodig.

De toegenomen transparantie in de markt heeft het alsmaar belangrijker gemaakt om de winkelende consument een unieke waardepropositie te bieden. Met één simpele klik op de muis kan de consument detailhandelaren met elkaar vergelijken op prijs, assortiment, service, klantervaring en gemak. Daardoor is de consument veeleisender geworden en is de consument minder loyaal aan merken en afzonderlijke winkels dan voorheen. De consument winkelt bij meer verschillende retailers en op meer verschillende tijden dan voorheen (het winkelpatroon is meer gefragmenteerd dan vroeger). Dit vereist van winkeliers dat zij hun waardepropositie onophoudelijk blijven verbeteren om zich te blijven onderscheiden van hun concurrenten.

De technologische ontwikkeling biedt geweldige kansen om de waardepropositie tegen concurrerende prijzen te verbeteren. De retailer die in staat de klant meer waarde te bieden is bij uitstek de detaillist die data over de consument het beste weet te benutten, een omnichannel-aanbod weet te creëren, technologie gebruikt om efficiënter en effectiever te werken, en talentvolle medewerkers weet aan te trekken. Om die kansen te kunnen pakken, zal de retailer echter moeten investeren (bijvoorbeeld in voorraadbeheer en logistiek en IT-databases en infrastructuur) en heeft hij mensen nodig die beschikken over de benodigde vaardigheden om nieuwe technologieën te kunnen gebruiken. Dergelijke investeringen kunnen kleinere detailhandelaren zich vaak moeilijk veroorloven. Zij zouden als alternatief kunnen proberen om gebruik te maken van de schaalgrootte, vaardigheden en expertise van andere ondernemingen door effectieve uitbesteding en samenwerking. Als kleinere retailers onvoldoende kunnen meeliften op de schaalomvang, technologieën en vaardigheden van derden en daardoor achterop raken, kan dat ten koste gaan van de diversiteit in de Nederlandse detailhandel.

***

Samenvattend: de gesignaleerde trends in de markt bieden talloze kansen. Indien de detailhandel en andere belanghebbendenn niet nu in actie komen, staan 55.000-130.000 voltijdbanen en 0,3-1 procentpunt van de bijdrage van de detailhandel aan het BBP op het spel. Het karakter van de binnensteden en dorpskernen kan ingrijpend veranderen en de sociale rol van de detailhandel kan verminderen. De concentratie in de sector zou zich verder kunnen doorzetten, met als gevolg dat de diversiteit van het netwerk aan fysieke winkels nog verder afneemt.

De Nederlandse detailhandel heeft de kans om dit risico te ondervangen en een rooskleuriger toekomst op te bouwen, door het benutten van zijn sterktes. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht wat detailhandelaren en andere belanghebbendenn kunnen doen om dat te bereiken.





Hoofdstuk 4

Een nieuwe toekomst voor de Nederlandse detailhandel

Hoofdstuk 4

Een nieuwe toekomst voor de Nederlandse detailhandel

In de hoofdstukken 2 en 3 werden de uitdagingen en kansen voor de Nederlandse detailhandel beschreven. Zonder gezamenlijke actie van de sector, investeerders in vastgoed en de overheid, verwachten wij dat de fysieke (offline) winkelervaring verder zal verslechteren, dat buitenlandse online-bedrijven hun marktaandeel zullen vergroten, en dat de winstgevendheid van winkeliers nog meer onder druk komt te staan.

Indien de detailhandel en belanghebbenden uit de sector nu kiezen om afzonderlijk en gezamenlijk maatregelen nemen, dan zien wij een alternatief scenario voor ons waarin de vereiste herstructurering van de sector versneld wordt en er op drie manieren geïnvesteerd wordt in groei:

- **Verhoog het bestedingsniveau van de consument.** Stimuleer de individuele consumentenbestedingen met een waardevoller aanbod door te innoveren, onderscheidend te zijn, en de klant een betere omnichannel-winkelervaring te bezorgen.
- **Overtref buitenlandse online-aanbieders.** Nederlandse marktplaatsen, platforms en online ondernemingen zouden marktaandeel kunnen winnen van buitenlandse spelers door hun lokale sterktes in te zetten. Ze kunnen hun aanbod optimaliseren om de lokale wensen van de Nederlandse consument beter te bedienen, de omnichannel-belevering te verbeteren en beter gebruik te maken van technologie.
- **Trek bestedingen aan van buitenlandse consumenten.** De Nederlandse detailhandel zou meer kunnen verdienen aan de buitenlandse consument door een internationaal online-exportplatform te creëren en Nederland te promoten als een geweldige winkelbestemming.

Door deze drie doelen tegelijkertijd na te streven, kan de detailhandel de economische en maatschappelijke waarde die op het spel staat beperken. In dit hoofdstuk worden eerst de acties uiteengezet die nodig zijn om de herstructurering te versnellen. Daarna wordt ingegaan op de mogelijkheden om de winstgevend te laten groeien, voortbouwend op al lopende initiatieven uit de Retailagenda.

Versnel de herstructurering van de sector

De detailhandel moet herstructureren omdat voor winkelen in de toekomst minder winkelruimte en een andere personeelsbezetting nodig is. Vooralsnog verloopt deze herstructurering te traag vanwege structurele barrières in de vastgoedmarkt, gebrek aan flexibiliteit van arbeidswetgeving en een gebrek aan daadkracht van afzonderlijke detailhandelaren. Het gevolg is dat het totale winkeloppervlak jaarlijks slechts daalt[23] met ongeveer een tiende van wat nodig is en detailhandelaren noodzakelijke aanpassingen in hun personeelsbestand vertraagd doorvoeren.

Neem structurele barrières in de winkelvastgoedmarkt weg

Als gevolg van een te trage herbestemming van winkellocaties en averechtse prikkels neemt het totale winkel-oppervlak in Nederland te langzaam af. Overheden en de detailhandel moeten daarom op twee manieren ingrijpen:

23 Retailruimtereductie verwijst naar winkeloppervlakte die eerder was bestemd voor retaildoeleinden die van de vastgoedmarkt is gehaald of die een andere bestemming heeft gekregen

- **Stimuleer herbestemming van winkelruimte.** Volgens de belanghebbenden, verloopt herbestemming traag door onder andere nadelige fiscale effecten en langdurige en onzekere administratieve herbestemmingsprocessen. De overheid zou mogelijkheden kunnen onderzoeken om 1) herbestemming van commercieel vastgoed voor andere toepassingen fiscaal minder onaantrekkelijk te maken, en 2) de besluitvorming in gemeenten op het gebied van de ruimtelijke ordening sneller te laten verlopen. Zijn deze structurele barrières eenmaal weggenomen, dan moeten vastgoedeigenaren en detailhandelaren de resterende obstakels wegnemen.

- **Neem maatregelen tegen bestaande prikkels om winkelruimte toe te voegen,** vooral in gebieden met veel winkelleegstand. Voor gemeenten kan het financieel aantrekkelijk zijn om nieuwe winkelgebieden aan te trekken. Hoewel een uitbreiding van het winkeloppervlak in sommige gevallen waardevol zou kunnen zijn voor de consument, wordt het probleem van de leegstand erdoor verergerd als er niet elders ruimte onttrokken wordt. Gemeenten zouden kunnen overwegen om het voorbeeld te volgen van de kantorenmarkt: daar staan sommige gemeenten alleen nieuwe projectontwikkeling toe indien dezelfde vastgoedpartijen een vergelijkbaar kantoorvolume uit de markt halen en er zo voor zorgen dat er per saldo geen kantoorruimte bij komt.

Reageert de markt in te beperkte mate of te traag, of treden er onbedoelde effecten op in de ruimtelijke ordening (zoals een te grote spreiding van winkelruimte of slechtere toegankelijkheid), dan zou de Rijksoverheid kunnen overwegen een coördinerende rol op zich te nemen ter aanvulling op de bestaande coördinatie door provincies en gemeenten. In lijn met de Retailagenda zou de Rijksoverheid bijvoorbeeld met gemeenten en andere belanghebbenden kunnen afstemmen op welke locaties winkelgebieden te handhaven, uitbreiden, inkrimpen of sluiten. De bestaande initiatieven kunnen verder worden versterkt door het gebruiken van georuimtelijke modellen voor besluitvorming over optimalisatie, en door rigoureuzer prestatiemanagement of wel: het afspreken van duidelijke en tijdgebonden doelen voor alle stakeholders en het meten en bespreken van progressie. Ook zou de sector kunnen denken aan oplossingen als herverkaveling – zoals is ondernomen in de glastuinbouw[24] – om een concentratie van winkelruimten te bevorderen. Bij een dergelijk gezamenlijk initiatief zou de sector enerzijds winkeloppervlak dat herbestemd moet worden moeten clusteren, en anderzijds winkeloppervlak dat behouden moet worden moeten clusteren om winkelcentra die overblijven vitaler te maken.

24 De provincie Gelderland stimuleert bijvoorbeeld concentratie van resterende gebieden in de kassenindustrie door herverkaveling en verhuizing naar nieuwe locaties te faciliteren.

Nederlandse Retailagenda betrekt stakeholders om de sector klaar te maken voor de toekomst

De Retail Agenda is een overeenkomst tussen belangrijke stakeholders in de Nederlandse detailhandel (brancheorganisaties voor de detailhandel, vastgoedeigenaren, de Rijksoverheid, lokale overheden en vakbonden). In maart 2015 zijn deze organisaties een driejarig programma gestart om de Nederlandse detailhandel voor te bereiden op grote veranderingen in de komende jaren. Belangrijke thema's zijn het terugdringen van de overcapaciteit aan winkeloppervlak, stimulering van regels die nieuwe concepten in de detailhandel mogelijk maken, het toewerken naar gelijke internationale concurrentievoorwaarden, het bouwen aan een kennisplatform om de export te bevorderen, verbetering van de financieringsmogelijkheden voor het MKB, en een gemeenschappelijke inspanning om nieuwe competenties te ontwikkelen.

Een landelijke commissie bewaakt de voortgang en een Retail Team levert lokale ondersteuning om deze initiatieven uit te voeren. In mei 2016 lieten tussenresultaten zien dat op een aantal gebieden vooruitgang is geboekt. Vertegenwoordigers van de detailhandel en de vastgoedsector hebben afgesproken de huurmarkt meer flexibel te maken. Verder zijn de uitkomsten van lokale proefprojecten om regels te vereenvoudigen veelbelovend. Gemeenten en lokale belanghebbenden gaan in dialoog over de bestemming van winkelgebieden met meer dan wel minder potentie en stemmen concrete plannen af met aangrenzende gemeenten. Gelet op het feit dat de totale voorraad winkelvastgoed in de periode april 2015 tot april 2016 met slechts een tiende van de benodigde jaarlijkse hoeveelheid is afgenomen, denken wij dat deze initiatieven moeten en kunnen worden versneld.

Maak de arbeidsmarkt flexibeler

Winkeliers moeten hun winkelnetwerk en organisatiemodellen sneller kunnen aanpassen om succesvol om te gaan met veranderende consumentbehoeften en nieuwe (online) concurrenten. Onze gesprekspartners noemden drie barrières die dit tegenhouden: 1) de Wet Werk en Zekerheid heeft het moeilijker gemaakt om personeel te ontslaan en te besparen op arbeidskosten volgens onderzoek door de Erasmus Universiteit[25], 2) de geplande gefaseerde stijging van het minimumjeugdloon met 10-40% vanaf 2017 zullen de arbeidskosten ondanks geplande subsidies waarschijnlijk laten stijgen, aangezien veel Nederlandse retailers zeer afhankelijk zijn van jonge arbeidskrachten, 3) collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) hebben onevenredig grote effecten voor gevestigde bedrijven met fysieke winkelnetwerken, aangezien sommige online-concurrenten delen van hun organisatie (zoals logistiek) laten registreren als organisatie buiten de detailhandel. Bij zo'n registratie geldt andere wetgeving waar ze lagere lonen kunen betalen. Nederlandse winkeliers zeiden dat zij gediend zouden zijn met meer flexibele en eenvormige wet- en regelgeving voor de arbeidsmarkt, meer flexibele cao's en een zorgvuldige beoordeling van de langetermijneffecten van hogere minimum lonen.

Zet in op optimalisering van individuele portfolio's en aanpassing van het personeelsmodel

Hoewel het online-kanaal zal blijven groeien, verwachten wij dat de consument toch fysieke winkels zal willen blijven bezoeken. Om zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden, moeten detailhandelaren opnieuw gaan nadenken over de rol van de fysieke winkel, en ruimte in de fysieke winkel. In non-food zien we dat zij kleinere winkels beginnen te gebruiken als 'showroom' waar de klant producten kan uitproberen en persoonlijk advies kan krijgen (een voorbeeld is Coolblue). Verder creëren warenhuizen zoals John Lewis in het Verenigd Koninkrijk een sterkere zintuiglijke ervaring in de winkel door gebruik te maken van 3D-visualisatie en 3D-printen om klanten te helpen met het uitkiezen van meubels. De meeste retailers zullen hun winkelportfolio en personeelsbestand moeten aanpassen. Zij zullen hun fysieke winkelnetwerk moeten optimaliseren: welke winkels dienen te blijven, welke moeten dicht, en welke moeten verhuizen naar een andere locatie?

Investeer in winstgevende groei

Om te groeien moet de sector sneller innoveren en een meer onderscheidende waardepropositie ontwikkelen. Dat betekent dat winkeliers en ketens, online marktplaatsen, de vastgoedwereld en de overheid versneld in actie moeten komen, en voort moeten bouwen op de initiatieven van de Retailagenda.

Individuele winkeliers zullen moeten verbeteren op het gebied van innovatie, differentiatie en efficiëntie

Individuele winkeliers en winkelketens moeten zich meer inspannen om hun omnichannel waardeproposities te verbeteren, hun waardeketen aan te passen en hun organisaties wendbaarder te maken:

- **Verbetering van de waardepropositie.** De markt wordt steeds transparanter. Daardoor wordt het voor een winkel(keten) steeds belangrijker om zich te onderscheiden door middel van prijs, assortiment, ervaring, service en gemak voor de klant. De groei van de detailhandel als geheel valt tegen, maar winkels/formules die in de ogen van de klant unieke waarde bieden, groeien snel door. Sommige potentiële succesverhalen zijn koopjesformules (Action), (premium) biologische retailers (Ekoplaza), retailers die een unieke winkelervaring en service bieden ('foot ID' van Apple and Asics), supermarkten met superieure food inspiratie en kwaliteit (Marqt), bedrijfsmodellen waar producten worden gecomplementeerd met diensten (Meneer Paprika, Primera), abonnementsmodellen (HelloFresh, Boldking) en "direct-to-consumer" modellen (Nespresso). Succesvolle winkeliers/ketens beseffen dat iedere consument een eigen route kiest alvorens producten aan te schaffen en daarbij zowel online- als offline-kanalen gebruikt. Ze weten ook dat ze, om te kunnen innoveren in producten, diensten en ervaringen, inspiratie moeten opdoen in andere sectoren en bij buitenlandse partijen. De bedrijven die vandaag succesvol zijn, zullen zich moeten blijven aanpassen om in de toekomst ook succesvol te blijven. Zelfs de bovengenoemde bedrijven zullen zich dus constant moeten blijven bewijzen.

25 Erasmus Universiteit et al. (2016), VAAN-VvA Evaluatieonderzoek WWZ 2016

- **Verbetering van efficiëntie in de hele waardeketen door effectieve samenwerking en outsourcing.** Bedrijven moeten voldoen aan steeds hogere verwachtingen van de consument. Zij zullen klanten moeten bieden wat zij willen hebben op een door de klant gekozen moment en plaats – en ook nog winst blijven maken. Online is het cruciaal om zichtbaar te zijn in zoekmachines, marktplaatsen en vergelijkingssites (zowel in Nederland als in het buitenland) aangezien ~80% van de mensen die online winkelen hun zoekacties daar beginnen. Andere factoren die belangrijk zijn voor de online winkelende consument zijn een betrouwbare betalingsmethode (83% noemt dit belangrijk of doorslaggevend), een groot aanbod (76%), lage bezorgingskosten (76%) en snelle bezorging (76%). Het is niet bepaald eenvoudig om aan al deze eisen te voldoen en ook nog winst te maken. Veel bedrijven zullen voor die delen van hun waardeketen die buiten hun kernactiviteiten vallen een partner moeten zoeken of zullen deze activiteiten moeten uitbesteden. Voorbeelden zijn digitale marketing, het ontwikkelen van unieke inzichten in de klant, het persoonlijk maken van aanbiedingen op basis van 'big data' analyse, het creëren van efficiënte voorraad- of logistieke oplossingen of oplossingen voor logistiek en de verwerking van producten die geretourneerd worden.

- **Versterking van organisatorische flexibiliteit.** De succesvolle winkels en winkelketens van morgen kunnen snel inspelen op veranderende klantbehoeften of hebben die veranderingen zelfs in de hand gewerkt. Dat vraagt om capaciteiten en bedrijfsmodellen die adaptief zijn, in combinatie met een stabiele ruggengraat aan kernprocessen, governance en structuren. Om een dynamische innovatiecapaciteit te kunnen creëren, hebben winkeliers superieure consumentinzichten nodig (Mercadona, bijvoorbeeld, ontwikkelt huismerkproducten samen met leveranciers en klanten), iteratieve processen om nieuwe producten snel te testen en te verbeteren alvorens ze op grote schaal te lanceren (Zara van Inditex heeft daar proefwinkels voor) en/of grootschalig maatwerk (Amazon test voortdurend verschillende persoonlijke aanbiedingen en alternatieve versies van hun website). Winkeliers zullen zich ook moeten verdiepen in de capaciteiten die nodig zijn om te winnen in een omnichannel wereld (zoals digitale marketing, 'data science' en data analyse). Om hun organisatie een stabiele basis te geven, zullen detailhandelaren kernprocessen moeten standaardiseren en optimaliseren, operationeel performance management moeten versterken, en een sterke cultuur en bestuurlijke structuur moeten creëren.

Nederlandse online-marktplaatsen moeten gebruikmaken van lokale sterke punten

Buitenlandse online-marktplaatsen en platforms voor e-commerce groeien snel en winnen marktaandeel. Vele van deze buitenlandse aanbieders hebben een grotere schaal dan Nederlandse partijen. Om te concurreren, moeten Nederlandse online-marktplaatsen en platforms voor e-commerce hun lokale sterke punten benutten:

- **Breid het aanbod uit met lokaal relevante producten en diensten.** Als Nederlandse online-aanbieders een relevanter en uitgebreid assortiment aanbieden, is er voor de consument minder aanleiding om naar andere marktplaatsen of e-commerce-platforms te gaan. Grote Chinese aanbieders zoals Alibaba Group, Tencent en Baidu hebben bijvoorbeeld ecosystemen gecreëerd die aan iedere consumptiebehoefte proberen te voldoen. Op hun e-commerce platform kan de consument onder andere taxi's bestellen, berichten versturen, spelletjes spelen, een schoonmaker of schoonheidsspecialiste bestellen of meedoen aan veilingen. Op een vergelijkbare manier kunnen Nederlandse online-partijen hun kennis van de Nederlandse klant beter benutten om hun aanbod te verbeteren en in samenwerking met relevante lokale merken, dienstverleners en winkeleigenaren hun aanbod aan te vullen.

- **Benut de nabijheid van de klant om de omnichannel belevering te verbeteren en gebruik innovatieve online naar offline** bedrijfsmodellen. Door de voordelen van een goed ontwikkeld online-platform of -ecosysteem en een fijnmazig winkelnetwerk te combineren, zouden Nederlandse detaillisten kunnen samenwerken om een unieke omnichannel-ervaring te creëren. Nederlandse partijen in zowel detailhandel als in de transport sector zouden gezamenlijk de meest efficiënte en flexibele totale ervaring kunnen bieden voor klanten door hun wagenparken, magazijnen en fysieke winkelruimte bij elkaar te brengen. Door de voorraden in de fysieke winkels te integreren met logistieke diensten van partners zouden zij artikelen sneller en gemakkelijker kunnen bezorgen en producten en diensten beter beschikbaar kunnen maken voor de klanten. De Chinese e-commerce

speler JD.com, bijvoorbeeld, kan binnen twee uur producten en diensten aan huis leveren door samen te werken met winkeliers, convenience stores en restaurants in de buurt van de klant.

- **Benut technologie om de winkelervaring te verbeteren.** De Nederlandse klanten probeert innovaties relatief snel uit. Online-winkels, marktplaatsen en platforms zouden daarvan kunnen profiteren door nieuwe technologietoepassingen te testen. Voorbeelden van deze toepassingen in andere sectoren of landen zijn de door kunstmatige intelligentie aangestuurde robots die direct klantcontact hebben (chatbots), 3D-avatars om bijvoorbeeld kleding en make-up op uit te proberen, Siri-achtig spraakgestuurd bestellen en automatische besteloplossingen zoals de Tide-toets op de wasmachine die zorgt voor automatische aanvulling van wasmiddel.

Vastgoedeigenaren en winkeliers zullen winkelgebieden samen aantrekkelijker moeten maken

Winkelen moet een plezier zijn voor de consument. Winkelgebieden moeten daarom investeren in onderscheidende ervaringen[26] voor de klanten. De verwachtingen van de consument zijn anders voor winkelcentra in de buurt dan voor winkelcentra die verder weg liggen:

- **Om de lokale consument te trekken, moeten winkels 'de basis op orde hebben'.** Voor de meeste klanten zijn 'hygiënefactoren' heel belangrijk zoals gemakkelijk je weg kunnen vinden, nabijheid en hoge toegankelijkheid, vriendelijk en behulpzaam personeel in de winkels, schone en goed onderhouden panden, voldoende diversiteit aan winkels en voldoende parkeergelegenheid. Veenendaal presteert bijvoorbeeld heel goed op juist dit soort aspecten en scoort bij de consument met onder meer gratis parkeren op zaterdagen en een zeer gebruiksvriendelijke website. In consumenten-enquêtes komt Veenendaal uit de bus als beste winkelgebied van Gelderland.[27]

- **Om de consument ertoe te verleiden verder te reizen, moeten winkelcentra ook uitblinken op het gebied van compositie en assortiment aanbod en het creëren van een unieke ervaring.** De consument verwacht van verder afgelegen winkelgebieden dat ze een beter assortiment en een unieke ervaring bieden. Deelnemers aan focusgroepen zoeken in een stad met winkelgebied een geheel eigen karakter en allerlei verschillende winkelketens, speciaalzaken en cafés en restaurants. Een goed voorbeeld zijn de Negen Straatjes in Amsterdam, waar winkelen een bijzondere ervaring is door de vele verschillende kleine en grotere winkels, cafés en restaurants binnen een decor van grachten en 17de-eeuwse huizen. In Bad Münstereifel ten zuiden van Aken in de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen is het historische stadscentrum veranderd in een permanente outlet winkelstraat. De combinatie van slenteren door een romantische stad en discount shopping is een unieke ervaring waar ook de Nederlandse consument op af komt. Een ander goed voorbeeld is Maastricht, dat op de eerste plaats stond in de Retail Gemeente Atlas 2016. De stad biedt een variëteit aan belevingen, waaronder cultuur, amusement, gastvrijheid en diensten op het gebied van persoonlijke verzorging. Maastricht trekt dan ook een winkelend publiek uit heel Nederland en het buitenland. Het Gelderlandplein in Amsterdam wordt door consumenten genoemd als een winkelcentrum dat meer biedt dan de bovengenoemde hygiënefactoren en diversiteit aan winkels. Hier wordt de winkelervaring verbeterd door seizoensgebonden evenementen (zoals Halloween), kinderdagen en attracties zoals een schaatsbaan – zodat de consument steeds opnieuw aanleiding heeft om het winkelcentrum te bezoeken om nieuwe dingen te ontdekken. Ook Stadshart Amstelveen probeert te blijven verrassen door speciale evenementen (bijvoorbeeld voor Sinterklaas) en een geïntegreerde omnichannel-ervaring: de mobiele app helpt consumenten om winkels, vrienden en persoonlijke aanbiedingen te vinden terwijl ze aan het winkelen zijn.

Onzekerheid, versnipperd eigenaarschap van winkelcentra en tegenstrijdige financiële prikkels maken het vaak

26 CBRE 'How customers shop 2014'; inclusief Oostenrijk, België, Frankrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Griekenland, Hongarije, Nederland, Polen, Rusland, Zwitserland, Zweden, Noorwegen, Denemarken, Tsjechische republiek, Turkije, Spanje, Roemenië, Italië, Ierland; 2016 McKinsey Survey en focusgroepen

27 Retail Gemeente Atlas (2016)

moeilijk om te investeren in het verbeteren van winkelgebieden. Vastgoedbeleggers en de detailhandelaren kunnen op twee manieren samenwerken om dit te adresseren. Allereerst moeten zij het met elkaar eens worden over de toekomstige bestemming van een bepaald gebied, zodat alle partijen weten waar ze op kunnen rekenen. In de Leidse Regio, bijvoorbeeld, hebben belanghebbenden bepaald welke winkelgebieden respectievelijk meer of minder toekomst hebben. Daarnaast zouden de vastgoedsector en de detailhandel huurovereenkomsten kunnen afspreken die een stimulans bieden voor groei. Huren kunnen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan winkelprestaties of aan bezoekers-aantallen (traffic), in plaats van vaste langetermijncontracten. Ook zouden de vastgoedsector en de detailhandel kunnen overwegen een investeringszone (Bedrijfsinvesteringszones, of BIZ's) te creëren om financiële prikkels te aligneren en de besluitvorming te centraliseren door professioneel management aan te nemen.

De sector zou collectief Nederlandse winkelproducten en -diensten kunnen promoten in het buitenland

De Nederlandse detailhandel zou de krachten kunnen bundelen om buzz te creëren rondom Nederlandse winkelproducten en -diensten onder buitenlandse consumenten. Dit kan worden gedaan door bezoekers van buitenlandse online-platforms te verleiden met Nederlands aanbod en door Nederland aan te prijzen als een internationale bestemming om te gaan winkelen.

- **Wek belangstelling voor Nederlands aanbod op buitenlandse online-platforms.** De Deense samenwerking tussen het postbedrijf PostNord en Tmall Global, helpt Deense detailhandelaren hun aanbod te promoten in China. PostNord heeft een Nordics platform geopend op het winkelportaal, wat het voor Deense winkeliers gemakkelijker en goedkoper maakt om Chinese consumenten te bedienen. De Deense overheid heeft workshops gefaciliteerd voor Deense bedrijven om hen te helpen van deze exportkansen gebruik te maken. Wij denken dat een soortgelijke inspanning de export van de Nederlandse detailhandel en de bekendheid van Nederlandse merken zou kunnen bevorderen. Het idee van een grensoverschrijdende pijplijn is niet nieuw, en inspiratie voor de uitvoering kan worden geput uit de Shopping 2020-aanbevelingen uit 2014.

- **Promoot Nederland als een internationale bestemming om te winkelen.** Het aantal buitenlandse toeristen in Nederland is tussen 2009 en 2015 gestegen van 10 naar 15 miljoen. Ook dat biedt de Nederlandse detailhandel de kans om meer klanten naar fysieke winkels te trekken. Dubai zou als inspiratie kunnen dienen. Dubai heeft een visie ontwikkeld over hoe een geïntegreerde 'omnichannel customer journey' te creëren voor toeristen over verschillende branches heen: toerisme, horeca, amusement, gezondheidszorg en detailhandel. The Dubai Mall trekt bijvoorbeeld veel bezoekers door een enorme verscheidenheid aan winkels, restaurants en merken, aangevuld met toeristische attracties zoals een aquarium en pretpark. Terwijl het moeilijk is om Nederlandse steden met Dubai te vergelijken, denken wij wel dat Nederlandse detailhandelaren systematischer zouden kunnen werken met andere sectoren, zoals de toerisme sector om meer buitenlandse consumenten naar Nederlandse winkelgebieden te trekken. Een goed voorbeeld van een winkelgebied dat samenwerkt met toeristische organisaties om toeristen te trekken is Outlet Roermond, een populaire bestemming voor Aziatische toeristen.

De Nederlandse Rijksoverheid zou kunnen samenwerken met de detailhandel om een omgeving te creëren die bevorderlijk is voor groei

Ondernemerschap, innovatie en concurrentievermogen van individuele bedrijven vormen de motor van een gezonde toekomst voor de Nederlandse detailhandel – en dit zijn elementen waar de Nederlandse overheid invloed op heeft. Sommige maatregelen die de overheid zou moeten nemen, maken al deel uit van de Retailagenda. Drie ervan zouden versneld en verbeterd uitgerold kunnen worden:

- **Creëer internationaal gelijke concurrentievoorwaarden (level playing field).** De Nederlandse overheid zou samen met overheden en detailhandelaren uit Nederland en andere EU-lidstaten moeten onderzoeken hoe er gelijke concurrentieomstandigheden kunnen worden gecreëerd voor Nederlandse en buitenlandse detailhandelaren. Onze gesprekspartners iwijzen er bijvoorbeeld op dat bestellingen van buiten de EU onder een bepaald bedrag vrij zijn van btw. Daarnaast voert Nederland vaak nieuwe EU-wetgeving sneller dan andere lidstaten. Om de aanpassing aan nieuwe EU-wetgeving (bijvoorbeeld voor duurzaamheid, verpakking, etikettering) behapbaar te maken voor individuele winkeliers, vooral in het MKB, zou de overheid de timing van en snelheid waarmee nieuwe EU-wetgeving wordt ingevoerd meer kunnen afstemmen met andere lidstaten.

- **Pas lokale regelgeving aan en maak deze eenvoudiger.** Veel lokale regelgeving dateert uit de tijd van alleen offline winkelen. Nu er de klok rond en alle dagen van de week kan worden gewinkeld, zouden lokale wet- en regelgevers moeten onderzoeken welke regels, zoals openings- en sluitingstijden, niet langer stroken met de realiteit van vandaag. Hetzelfde geldt voor regelingen die bepaalde kanalen of branches bevoordelen ten opzichte van andere, bijvoorbeeld het verbod voor non-food winkeliers om met drank en snacks de winkelervaring voor de klant te verbeteren. Bovendien vinden veel detaillisten het moeilijk om wijs te worden uit de lappendeken aan regels en beleidslijnen van de verschillende gemeenten.

- **Onderzoek mogelijkheden om de toegang tot financiering te verbeteren.** Sinds 2014 stijgt het percentage gehonoreerde financieringsaanvragen in het MKB weer, maar Nederland blijft op dit punt nog steeds achter bij het Europees gemiddelde. Verder laten alternatieve financieringsbronnen een sterkere groei zien. Ondanks deze ontwikkelingen vertelden veel ondernemers en woordvoerders uit het MKB in de detailhandel ons dat het voor hen moeilijk is om financiering te krijgen. Sommigen kregen bij hun aanvraag te horen dat de financieringsmogelijkheden voor hen beperkt waren in verband met de prestaties van de branche als geheel, niet op basis van hun individuele bedrijfsplan of resultaten. Het is de moeite waard te onderzoeken waar dit door gedreven wordt en hoe ervoor gezorgd kan worden dat MKB-bedrijven in de toekomst op basis van hun plannen en reeds behaalde resultaten financiering kunnen krijgen. Een nationaal bedrijvenregister, waarin standaard informatie over de financiële situatie van MKB-bedrijven wordt opgenomen zou een mogelijke oplossingsrichting kunnen zijn. Daardoor zouden de relatief hoge kosten van een risico-analyse dalen, waardoor kredietverlening gemakkelijker wordt. In de meeste omringende landen bestaan dergelijke registers al, en uit onderzoek blijkt dat de kans in die landen om financiering te krijgen groter is.[28]

***

Samenvattend: wij menen dat de Nederlandse detailhandel zichzelf ‘opnieuw op de kaart kan zetten’ om winkelen aantrekkelijker te maken voor de klanten en om sneller te groeien in de komende jaren richting 2025. Dat vraagt om herstructurering van de vastgoedmarkt, arbeidswetgeving en individuele bedrijfsportfolio's én vereist dat afzonderlijke bedrijven, online-marktplaatsen en winkelcentra meer investeren in innovatie en differentiatie.
De overheid zou de herstructurering kunnen versnellen door structurele barrières weg te nemen en groei te bevorderen en zo een omgeving te scheppen waarin meer mogelijk is. Alle betrokken partijen zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen en zich in moeten zetten om de benodigde verandering tot stand te brengen.

28 McKinsey (2014), “Het Kleinbedrijf, Grote Motor van Nederland”

Contacts

Adres:
Amstel 344
1017 AS Amsterdam
Nederland



Dymfke Kuijpers
Senior Partner
Email: dymfke_kuijpers@mckinsey.com



Jörn Küpper
Senior Partner
Email: joern_kuepper@mckinsey.com



Madeleine Tjon Pian Gi
Associate Partner
Email: madeleine_tjon_pian_gi@mckinsey.com



Lisette Steins
Project Manager
Email: lisette_steins@mckinsey.com

Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.com