



technologie vraagt om aanpassing verdienmodel in de retail

Het gaat steeds meer
om de combinatie
van productverkoop
en service

technologie vraagt om aanpassing verdienmodel in de retail

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: De retailmarkt polariseert	4
Hoofdstuk 2: Technologie en consumentenvoorkeuren stuwten innovaties in verdienmodellen	6
2.1 Technologietrends. >>	7
2.2 Consumententrends. >>	7
Hoofdstuk 3: Verdienmodellen	9
3.1 Hypes en copycats. >>	10
3.2 Hoofdtrends nieuwe verdienmodellen. >>	11
3.3 Retailers moeten meer kijken naar hun positie in de keten. >>	17
Bronnen en colofon	19
Appendix I: Lijst met 25 verdienmodellen retailbedrijven	20
Appendix II: Vragenlijst	21



Samenvatting

Technologie vraagt om aanpassing verdienmodel in de retail

Het gaat steeds meer om de combinatie van productverkoop en service

- » Retailer wordt dienstverlener, waardoor samenwerking binnen en buiten de keten toeneemt
- » Technologie dwingt retailers tot nieuwe verdienmodellen
- » Circulaire economie: verdienmodel van de toekomst is meer dan alleen geld verdienen

Er zijn opvallende ontwikkelingen in de Nederlandse retailmarkt: er komen steeds meer nieuwe webwinkels bij, maar ook kleine zelfstandige retailers winnen marktaandeel in de winkelstraat. Door technologische ontwikkelingen zijn de drempels voor toetreding lager. Ook zijn nieuwe verdienmodellen mogelijk, die worden ingezet om concurrentievoordeel te halen. Dat blijft lastig, want succesvolle verdienmodellen worden vaak gekopieerd. Succes trekt nieuwe concurrenten aan. In de komende jaren zal er groei zijn van verdienmodellen die zich richten op maatwerk, abonnementsmodellen, peer-2-peer consumptie (deeleconomie) en de circulaire economie, gebruikmakend van sociale media. De trend van bezit naar gebruik zal hierbij een belangrijke rol spelen. Eigendom is steeds minder belangrijk. De traditionele taak – het verbinden van koper en verkoper – vervaagt. De retailer wordt meer dienstverlener. Dit vereist nieuwe vaardigheden van een retailer, die andere partijen als producenten, (IT) leveranciers en online platformen soms meer bezitten. Samenwerkingsverbanden met partijen binnen en buiten de keten ontstaan. Het ecosysteem wordt belangrijker. Dit leidt tot nieuwe verdienmodellen.



Hoofdstuk 1: De retailmarkt polariseert

In de retailsector doet zich een opvallende ontwikkeling voor. Het aantal webwinkels stijgt fors, ondanks onzekere marktomstandigheden en het feit dat veel webwinkels niet rendabel zijn. Bovendien neemt in Nederlandse winkelstraten voor het eerst in zeer lange tijd het percentage kleine zelfstandigen toe. Ook openen traditionele fabrikanten als Tesla, Sony, Lego en Adidas fysieke retailwinkels.

Pure e-commerce spelers als Amazon (uitgever) worden producent, net als sommige fysieke winkelaanbieders (Starbucks produceert koffie). Steeds meer online aanbieders openen fysieke winkels, terwijl andere retailers de deuren juist sluiten. Sommige spelers, zoals de biologische supermarkt MarQt, richten zich op producten van lokale partijen, terwijl concurrenten Europees of wereldwijd leveranciers zoeken. Spelers als Yoghurt Barn (eco-vriendelijke yoghurt-to-go winkels) en Mymuesli (dat 80 soorten muesli aanbiedt) richten zich op een super-niche segment. Anderen mikken juist op het aanbieden van een mega-breed assortiment. De retailmarkt polariseert.

Dit komt doordat de wensen van consumenten zich voortdurend ontwikkelen, gedreven door allerlei economische, sociale en culturele factoren. Retailers passen zich daarop aan. De grote drijvende kracht achter deze ontwikkelingen is technologie. Technologie beïnvloedt sociale contacten, ervaringen, de ecologische footprint, regelgeving, toetredingsdrempels. Tegelijkertijd zijn nieuwe technologische toepassingen de drijfveer achter de snelle opkomst van nieuwe verdienmodellen in de afgelopen jaren, zoals 'flash sales', 'peer-2-peer-verkopen', 'bepaal je eigen prijs' en 'social merchandise'.

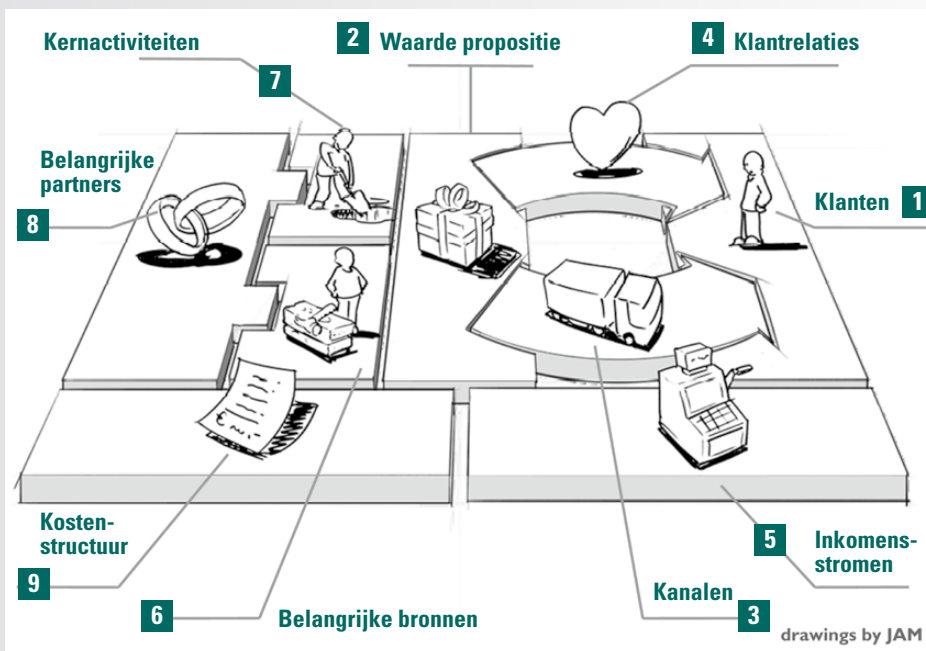
In het eerste rapport van dit tweeluik schrijven we dat technologie steeds sneller, beter en goedkoper wordt. Er gaat in de komende tien jaar in de retailsector meer veranderen dan in de afgelopen honderd jaar. Fysieke winkels komen meer 'im schwung' en technologie wordt steeds vaker toegepast, ook door kleine spelers. In dit deel van het tweeluik ligt de nadruk op de invloed van technologie op (toekomstige) verdienmodellen. Welke modellen ontstaan? Wanneer zijn deze succesvol?

Wat is een verdienmodel?

Er zijn veel definities van verdienmodellen. Gemakshalve is hier sprake van een ruime definitie. Een verdienmodel zet uiteen hoe een bedrijf zijn geld verdient, door inzicht te geven in hoe een bedrijf operationeel werkt en hoe het toegevoegde waarde creëert. Dit wordt inzichtelijk gemaakt in het Canvas-model, dat een bedrijfsmodel opbouwt op basis van negen bouwstenen, die hieronder zijn weergegeven. Belangrijke onderdelen zijn onder andere de toegevoegde waarde van de retailer, de klanten(groepen) waarop hij zich richt en met welke partners, welke activiteiten daarbij nodig zijn, tegen welke kosten en hoe het geld wordt verdiend (inkomensstromen als abonnementen, lease, commissie of productmarge).



Het Business Model Canvas – de 9 bouwstenen



De 9 bouwstenen van het Business Model Canvas

- 1. Klanten:** doelgroep? Welke specifieke klanten wil je bedienen?
- 2. Waardepropositie:** wat is het onderscheidend vermogen? Welke problemen help je oplossen? Waarom kiezen klanten voor jou?
- 3. Kanalen:** hoe blijven klanten op de hoogte van het aanbod?
- 4. Klantrelaties:** op welke manier houd je contact met klanten?
- 5. Inkomensstromen:** waar verdien je nu je geld mee? En in de toekomst?
- 6. Belangrijke bronnen:** wat zijn de belangrijkste activa om een waardepropositie mee te creëren?
- 7. Kernactiviteiten:** welke activiteiten zijn essentieel om waardepropositie te creëren of versterken?
- 8. Belangrijke partners:** welke partners zijn onmisbaar voor jouw bedrijf?
- 9. Kostenstructuur:** welke kosten zijn noodzakelijk om het verdienmodel te laten functioneren?



Hoofdstuk 2: Technologie en consumentenvoorkeuren stuwen innovaties in verdienmodellen

Retailbedrijven zoeken – naast productinnovaties en kostenbeheersing – naar nieuwe manieren om competitief te zijn. Hierbij hebben zij steeds meer aandacht voor innovaties van verdienmodellen, wat lang onderbelicht bleef in de strategie van veel (gevestigde) retailbedrijven.

Een succesvolle innovatie van verdienmodellen kan de positie van bestaande retailers versterken, nieuwe toetreders (snel) een marktpositie verschaffen en concurrentie (tijdelijk) tegengaan. Dit blijkt onder meer uit ontwikkelingen bij bedrijven als Nespresso, dat de overstap maakte naar verkoop van koffiecups in chique winkels. Of Wehkamp dat van postorderbedrijf transformeerde naar online marktplaats en de Bijenkorf dat zich nu meer focust op het premium-model en shop-in-shop. Maar in de praktijk blijken zulke innovaties vaak lastig. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de moeizame integratie van online verkopen in de traditionele verkoop. Dit komt doordat bij veel retailers de organisatie, systemen en processen hiervoor (nog) niet voldoende zijn toegerust. Met extra voorraden, onnodige nee-verkopen, lagere klanttevredenheid en verlies aan marktaandeel als gevolg.

Het is belangrijk voor retailers om na te denken over nieuwe verdienmodellen, die wellicht beter aansluiten bij het veranderende consumentengedrag. Om vast te stellen wat mogelijk is, is het belangrijk inzicht te hebben in technologische trends en veranderingen in consumentengedrag, mede als gevolg van technologie.

2.1 Technologietrends

In het vorige rapport kwamen het Internet of Things, Big Data, Kunstmatige Intelligentie, 3D printen, Virtuele Realiteit (VR/AR) en frictieloos betalen aan bod. De opkomst van deze technologie in de komende 10 jaar werkt geleidelijk door in de wensen van consumenten. Door 3D printen is meer maatwerk mogelijk. Met Kunstmatige Intelligentie en Big Data is er de mogelijkheid gepersonaliseerde aanbiedingen te doen en wordt winkelen gemakkelijk gemaakt. De toepassing van virtuele realiteit (VR/AR) draagt bij aan een positieve winkelervaring. Dit betekent de opkomst van 'mass customisation'. Hierbij kan door digitale ontwerpplatforms en fabricagetechnieken, waaronder 3D printen, maatwerk worden geboden aan een groot publiek. Bij 'predictive retailing' kunnen retailers aanbiedingen doen die precies aansluiten op klantbehoeften. 'Omnichannel' krijgt vorm door online shoppen in fysieke winkels, het ophalen van online bestellingen in de winkel en door digitale assistenten. 'Locatiegebonden marketing' kan klanten onder meer tot impulsaankopen verleiden. Er ontstaan dus nieuwe productfuncties, maar ook additionele (digitale) diensten en nieuwe verdienmodellen.



Geleidelijk verschuift binnen de retail de focus van producten naar diensten, onder meer door de opkomst van allerlei slimme producten (Internet of Things). Het gaat minder om de producten, maar meer om de services die toegang geven tot de producten. Naar verwachting gaan consumenten in de toekomst vaker gebruik in plaats van producten afnemen ('performance based-economie'). Consumenten kopen dan bijvoorbeeld licht in huis en geen lampen. Ze kopen mobiliteit, geen auto. Ze kopen warmte, geen HR-ketel. Ze kopen kijkuren, geen TV. Ze kopen een slimme printer, die automatisch een nieuwe cartridge bestelt voordat deze leeg is en thuis wordt geleverd. Consumenten hebben daarvoor een servicecontract. Het risico voor retailers bestaat dat producenten direct aan klanten gaan verkopen. Om dat tegen te gaan, zullen retailers nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan, zowel binnen als buiten de keten. Dit levert weer nieuwe verdienmodellen op.

Tony Hsieh – CEO Zappos.com

"We're a service company that just happens to sell shoes."

2.2 Consumententrends

Er komt dus meer vraag naar maatwerk, co-creatie, gepersonaliseerde aanbiedingen en een leuke winkelervaring. Bovendien nemen consumenten steeds vaker een dienst in plaats van een product af. Door de smartphone zijn gemak, efficiëntie en eenvoud doorslaggevend bij koopgedrag. Dit geldt met name voor mensen tussen 15 en 35 jaar (de Millennials, ook wel Generatie Y genoemd): zij zijn opgegroeid in een omgeving waarin met weinig inspanning dingen snel en gemakkelijk te vinden zijn ('shortcut society').

Dit gemak is de belangrijkste reden voor het gebruik van online platforms (websites, apps) om producten te delen ('sharing economy'), naast prijs (goedkoop) en in mindere mate duurzaamheid en ervaring/fun. Voorbeelden van online platforms in opkomst zijn BlaBlaCar (meerijden tegen een vergoeding), Rewear (delen van kleding), Peerby (lenen van spullen) en SnappCar (lenen van auto's). De helft van de bevolking staat er voor open woonruimte te verhuren en huishoudelijke apparaten of vrijetijdsspullen te delen. Dit geldt voor alle generaties, maar vooral voor Generatie Y, van wie een derde al gebruikmaakt van de sharing economy. Retailers, maar ook verhuurbedrijven, vervoerders en hotels zullen vroeg of laat op deze trend moeten inspelen.



Vaak wordt de *sharing economie* ook wel *peer-to-peer economie* genoemd. Dat is niet helemaal juist, omdat niet altijd rechtstreeks aan gelijken (*peers*) wordt geleend, maar via een (online) platform, waarbij een derde partij is betrokken. Ook is het begrip *deeleconomie* enigszins misleidend. Het gebruik wordt weliswaar gedeeld, maar het is niet per definitie gratis.

Opvallend is de opkomst van een aantal tegenbewegingen, die overigens in de schaduw staan van bovenstaande trends. Als reactie op een gespecialiseerd aanbod op basis van algoritmes en een overkill aan suggesties in social media neemt de behoefte aan verrassingen en het onvoorspelbare ('gelukkig toeval') toe. Door de lagere koopkracht en grotere keuzemogelijkheden zijn steeds meer mensen bereid te betalen voor de beste kwaliteit van het basisproduct – zoals de beste koffie of de beste hotelkamer – maar niet meer voor 'toeters en bellen' ('best basics'). Een goed voorbeeld is citizenM Hotels. Jongeren worden selectiever met het delen van informatie ('cloaking'/verhulling). Het 'I am what I share' geldt nog steeds, maar steeds vaker worden privéwebsites met groepen gecreëerd. Andere voorbeelden van 'verhulling' zijn de-facing, de-sharing (minder op Facebook en Twitter) en de-leting (zoals Snapchat, waarbij berichten na enige tijd verdwijnen).

Michael Levie, citizenM Hotels

"The traveler of today travels in jeans, cheap t-shirt, an expensive watch, drinks champagne, and takes public transport."



'Post-demographic consumerism'

Nieuwe technologie wordt niet alleen meer snel omarmd door de jongere 'digital natives', maar bijna even snel door 45-54 jarigen. De snelst groeiende groep Twitteraars is tussen 55 en 63 jaar oud. Het merendeel van de spelers van video-games zijn vrouwen boven de 44 jaar en niet jongeren onder de 18. Demografische scheidslijnen vervagen. Meer bedrijven richten zich minder op specifieke doelgroepen, maar op iedereen in alle markten en niet zozeer op leeftijden. Dit heet '**Post-demographic consumerism**'. Deze aanpak wordt onder meer gebruikt door technologiebedrijven als Apple, BMW (zoals de nieuwe X1 Active Tourer Outdoor prototype), maar ook door Ikea (universele strategie voor iedereen), Action (producten voor alle mannen, vrouwen en kinderen) en Joe Merino (zelfde trui in veel verschillende kleuren, voor alle mannen, onafhankelijk van leeftijd).



Hoofdstuk 3: Verdienmodellen

Een verdienmodel geeft aan hoe een bedrijf zijn geld verdient. Dit wordt beïnvloed door technologische trends (wat kan), consumententrends (wat moet) en wat het management van een bedrijf wil (anticiperend, reagerend).

Er zijn tientallen verdienmodellen mogelijk. Traditioneel bestond het verdienmodel van retailers als schakel tussen producent/groothandel en consument uit de marge op verkochte producten. Met de opkomst van e-commerce, omnichannel en nieuwe technologie als het Internet of Things, Big Data en 3D printen ontstaan allerlei nieuwe mogelijkheden (Zie ook Appendix I). Steeds vaker worden verschillende verdienmodellen door retailers toegepast.

3.1 Hypes en copycats

De populariteit van sommige verdienenmodellen zijn sterk onderhevig aan hypes. In 2015 zal er veel aandacht zijn voor 'social merchandising'. Hierbij worden klantvoorkeuren via sociale media verzameld, waarna slechts de meest populaire producten in productie worden genomen. Niet meer weg te denken zijn daarnaast de 'pop-up stores', een tijdelijke winkelruimte voor de kortstondige promotie van producten. Ook de 'circulaire economie' – het hergebruik van producten en de waardevolle grondstoffen die erin verwerkt zijn – raakt steeds meer ingeburgerd. Daarentegen zijn online veilingen, 'daily deals' (elke dag aanbiedingen), 'flash sales' (aanbiedingen van producten voor een beperkt aantal dagen), 'Name your own Price' (bepaal je eigen prijs) en 'curated commerce' (een community of expert selecteert items of stijlen uit een totaal aanbod) op hun retour of de hype voorbij.

Dit betekent niet dat er geen vraag naar deze concepten is of dat er geen rendabele aanbieders zijn, maar dat het aantal aanbieders van deze verdienenmodellen afneemt. Wanneer een online verdienenmodel succesvol is, wordt dit concept vaak snel gekopieerd ('copycats'), veelal door start-ups. Vaak zijn er verschillende vergelijkbare initiatieven, waarvan de meeste op den duur niet succesvol zullen zijn. Het toegenomen aanbod resulteert uiteindelijk in een industrie shake-out (faillissementen) en/of bedrijven die (noodgedwongen) hun verdienenmodel veranderen. Dit doen zij in een poging een nieuw klantsegment aan te boren en bestaansrecht te houden. Bedrijven moeten voortdurend innoveren, soms via het product of assortiment, soms door het aanpassen van processen en de introductie van een nieuw verdienenmodel. Er is sprake van een continue dynamiek.

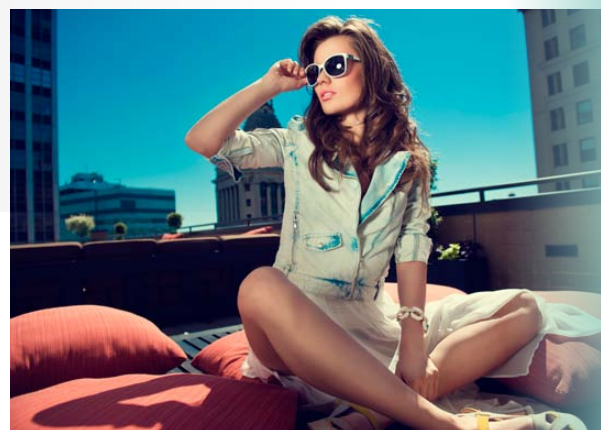


Copycats

Het Amerikaanse Warby Parker biedt zelf ontworpen design-zonnebrillen van hoge kwaliteit aan voor 95 dollar en heeft een 'home try-on'-programma. Klanten kunnen vijf brillen gedurende vijf dagen uitproberen. Brillen die niet bevallen, kunnen aan het einde van deze periode worden teruggestuurd. Allemaal kosteloos. Het bedrijf heeft veel media-aandacht en sympathie onder consumenten gekregen door haar BOGO-beleid ('Buy One, Give One'). Voor elke bril die wordt verkocht, geeft het bedrijf een bril cadeau aan iemand in een ontwikkelingsland. Het bedrijf groeit als kool en heeft sinds 2010 wereldwijd al meer dan één miljoen brillen verkocht, waarvan meer dan de helft in de laatste 12 maanden. Succes trekt 'copycats' aan, die (een deel van) het model kopiëren, zoals Rivet and Sway, Lookmatic, Classics Specs en Made Eyewear. Allemaal proberen zij met dit concept een deel van de online optiekmarkt naar zich toe te trekken, soms met een nieuwe twist. Zo produceert Made Eyewear, in tegenstelling tot Warby Parker, zelf brillen. Dit biedt klanten de mogelijkheid om zelf de kleuren samen te stellen van standaardmodellen, ook nog eens tegen een lagere prijs.

Dit copycat-patroon is zichtbaar in alle segmenten, zoals bij de Nederlandse personal shopping etailer 'The Cloakroom', zelf een copycat van Stitch Fix in de Verenigde Staten, tevens hun concurrent. Andere nieuwe concurrenten zijn TrunkClub (VS), Outfittery in Duitsland en G-Star die zelf experimenteert met een eigen personal shopping-dienst in Nederland.

Deze dynamiek komt mede doordat het door de lage toetredingsdrempels tamelijk eenvoudig is om een e-commerce bedrijf te starten. Dit is één van de redenen van het stijgende aantal online webwinkels in Nederland. Tegelijkertijd zijn er kleine zelfstandigen in de winkelstraat die de voordelen van succesvolle online verdienenmodellen offline kopiëren.

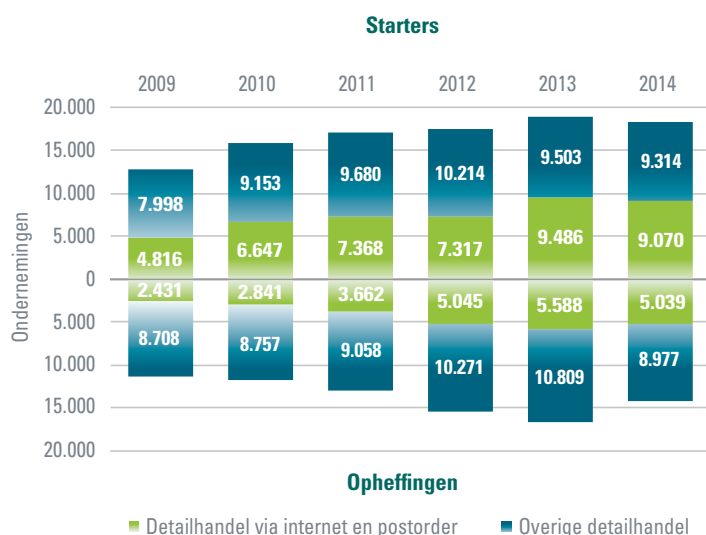




Zo is Hutspot een conceptstore waar jonge creatieven hun zelfgemaakte kleding, accessoires, sieraden of kunst kunnen etaleren en verkopen. Hiermee biedt zij derden een fysiek verkooppodium. Een vergelijkbare aanpak past Carré d'artistes toe, die hedendaagse, originele kunst aanbiedt en het voor 500 kunstenaars mogelijk maakt hiervan te leven. En GROOS, een warenhuis met uitsluitend producten van Rotterdamse bodem. Het voordeel van deze min of meer identieke verdienmodellen is dat deze bedrijven geen eigen voorraden hebben. Bij verkoop van producten wordt eerst geld ontvangen van klanten en pas daarna de ontwerpers betaald, uiteraard na aftrek van een verkoopfee. Groei vergroot de kaspositie, een succesvolle aanpak gekopieerd van online spelers. Het online succes van marktplaatsen wordt naar de winkelstraat gekopieerd.



Het aantal starters in de detailhandel is in de laatste jaren, met name bij webwinkels, fors gestegen, vaak éénpitters. Het aantal jaarlijkse starters van fysieke winkels blijft op behoorlijk niveau, mede door de lancering van nieuwe fysieke Nederlandse winkelconcepten, buitenlandse spelers die de Nederlandse markt betreden, webwinkels die offline gaan en pop-up stores. Opvallend is het grote verschil tussen starters en opheffingen. Bij webwinkels zijn er vanaf 2009 elk jaar meer starters dan opheffingen, bij fysieke winkels schommelt dit, met name afhankelijk van faillissementen van grote ketens.



Bron: Kamer van Koophandel

3.2 Hoofdtrends nieuwe verdienmodellen

Op basis van technologische en consumententrends zijn er in het algemeen vijf hoofdtrends in de opkomst van nieuwe verdienmodellen, die in de komende jaren belangrijker worden. In de praktijk bestaat hiertussen overigens vaak overlap.

1. Grootchalig maatwerk ('mass customisation')
2. Peer-to-peer verkopen ('collaborative consumption')
3. Abonnementmodel ('personal subscription')
4. Social merchandise
5. Circulaire economie



Grootschalig maatwerk ('Mass customisation models')

Door digitale ontwerp-platforms en fabricagetechnieken kan maatwerk worden geboden aan een groot publiek. De ultieme vorm van maatwerk is dat elke individuele klant zijn eigen producten kan (laten) ontwerpen op basis van zijn/haar voorkeuren als stijl, kleur of materiaal. Dat is niet bij alle producten haalbaar, omdat klanten niet altijd voor maatwerk willen betalen. Daarom wordt maatwerk ook vaak toegepast op deelgebieden, zodat klanten bijvoorbeeld de productsamenstelling, kleur, verpakking, materiaal en/of service kunnen kiezen bij een aantal standaardproducten.

Voordelen	Aandachtspunten
Aanbieders onderscheiden zich van hun concurrenten, klantloyaliteit kan hoog zijn en het risico van overvloedige voorraden is lager of afwezig.	Hogere kosten en complexiteit in productie. Over het algemeen zijn klanten bereid een premie te betalen voor maatwerk, maar dat geldt niet voor alle producten. De kunst is om goed te bepalen voor welke elementen maatwerk kan worden geleverd en waar niet, zodat de klant wel een maatwerk-gevoel heeft, maar (productie)kosten beheersbaar zijn.

Voorbeelden

- >> **Mymuesli:** het bedrijf biedt klanten de mogelijkheid om 80 verschillende ingrediënten muesli te mixen naar eigen voorkeur: in de hoeveelheid die je wilt, gebruikmakend van biologische ingrediënten, bij voorkeur uit de regio. Bij online bestellingen wordt de muesli thuisgestuurd of naar één van de huidige 16 mymuesli-winkels, waar de bestelling kan worden opgehaald. Het kan worden verpakt en als cadeau worden verstuurd.
Verdienmodel: productmarge ('create your own'-model).
- >> **Nike** heeft al in 1999 succesvol een massa customisation-model opgestart, NikeiD, waarbij een persoonlijke look en feel aan schoenen kan worden toegevoegd. Het platform is daarna steeds verbeterd.
Verdienmodel: productmarge ('create your own'-model).
- >> **Paris Miki**, een Japanse optieketen, helpt klanten door middel van een softwaresysteem om brillen op maat te ontwerpen. Allereerst wordt een foto van het gezicht gemaakt en na voorkeuren van de consument voor bijvoorbeeld prijs en stijl wordt een selectie standaardbrillen op de foto afgebeeld. Samen met de klant kan de bril worden aangepast, bijvoorbeeld kleinere glazen en andere poot.
Verdienmodel: productmarge ('create your own'-model).



Peer-2-peer consumptie ('Collaborative Consumption Models')

Hierbij gaat het om de 'sharing economy'. Dit zijn alle verdienmodellen gebaseerd op delen, (om)ruilen, handelen of huren van producten. Dit is de tegenhanger van eigendom.

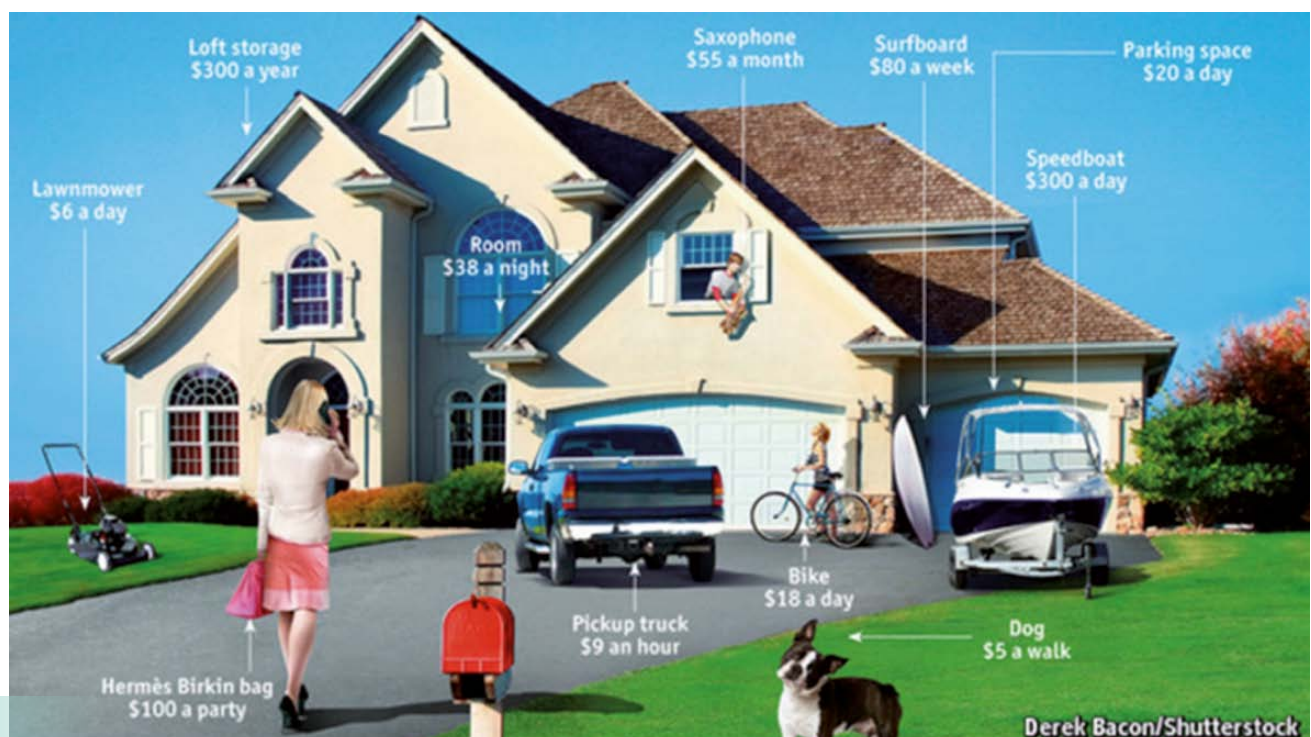
Voordelen	Aandachtspunten
Het is geen niche-trend of reactie op de recessie, maar een sociaal-economische beweging die de manier waarop bedrijven denken over hun proposities en de manier waarop mensen voldoen aan hun behoeften zal transformeren.	De belangrijkste uitdaging is het opbouwen en vasthouden van vertrouwen en de kwaliteitsgarantie van producten. Dit systeem valt of staat met vertrouwen. Sommige modellen, zoals huur, zijn kapitaalsintensief.

Voorbeelden

- >> **Tom Kabinet:** Tom Kabinet bemiddelt tussen verkopers en kopers van tweedehands e-boeken ('brokerage model'), waarvoor het een bemiddelingsfee per verkocht boek ontvangt. Het aanbieden van e-boeken op de website is gratis. Later in 2015 komt Tom Kabinet met een 'All you can eat'-model: voor een vast bedrag per maand is er een ongelimiteerd gebruik van e-boeken, naar het voorbeeld van muziekdienst Spotify.
Verdienmodel: intermediairsfee (makelaarsmodel).
- >> **Lena:** leden kunnen voor een bepaalde periode kleding lenen (leenmodel). Naast een instaptarief geldt een vast bedrag per maand (abonnementsmodel). Er zijn verschillende tarieven, afhankelijk van het aantal punten dat je koopt. Met deze punten kun je 'shoppen' in de kledingbibliotheek. Zie ook: [leenmodel](#).
Verdienmodel: instapfee, abonnementsfee ([leenmodel](#)).
- >> Platform **Zoef.com** verhuurt tienduizend producten en diensten van derden, variërend van privévliegtuigen tot biertap, en ontvangt per transactie een commissie. De verhuurpartner profiteert van de bezoekers die dit online platform trekt, wat extra orders en dus omzet kan opleveren.
Verdienmodel: huurfee (huurmodel).

Peerby:

"Gemiddeld staat een auto 23 uur per dag stil. Een boormachine wordt maar zo'n 13 minuten van zijn totale levensduur gebruikt. Een logeerkamer staat bijna altijd leeg. We leven in een omgeving van onbenutte capaciteit. Wij willen die verspilling tegengaan. Dat is ook goed voor het milieu en sociaal."



Abonnementsmodellen ('Personal Subscription Models')

Naast het traditionele abonnementsmodel (waarbij klanten een bedrag betalen om toegang te krijgen tot product en/of dienst) is er een 'Pay as You Go Subscription'-model waar je je aanmeldt om periodiek een product of dienst af te nemen. Soms betaal je voor het abonnement, soms voor het verbruik. Ook zijn er modellen met een basis-abonnement, al dan niet gratis, waarbij je (extra) betaalt voor additionele diensten. Als het basisproduct gratis is, heet dit het 'freemium'-model (een combinatie van 'free' en 'premium').

Voordelen	Aandachtspunten
De omzet en werkkapitaalbehoefte is meer voorspelbaar, het levert data op over het gebruik en/of interesses van individuele klanten. Hiermee kunnen gepersonaliseerde aanbiedingen worden gedaan en dit kan resulteren in een hogere klantloyaliteit en beter voorraadbeheer. Ook kan door abonnementen verlies van klanten aan concurrenten (tijdelijk) worden tegengegaan ('hogere switching costs').	Het model is in de kern relatief eenvoudig te kopiëren, wat kan leiden tot veel concurrentie. Het model werkt goed bij houdbare commodity-producten die vaak worden gebruikt, zoals luiers, tandpasta, scheermesjes en tijdschriften. Bij sommige producten, zoals schoenen of kleding, gaat het erom klanten continue te verrassen en producten te leveren die uniek zijn en aansluiten op de behoefte/stijl/interesse/smaak van de klant. Dat kan op lange termijn lastig zijn. Daarmee is dit model gevoelig voor verloop onder klanten. Ook is er risico op hoge retourzendingen. Bij niet-commodity producten is een goede klantkennis cruciaal.

Voorbeelden

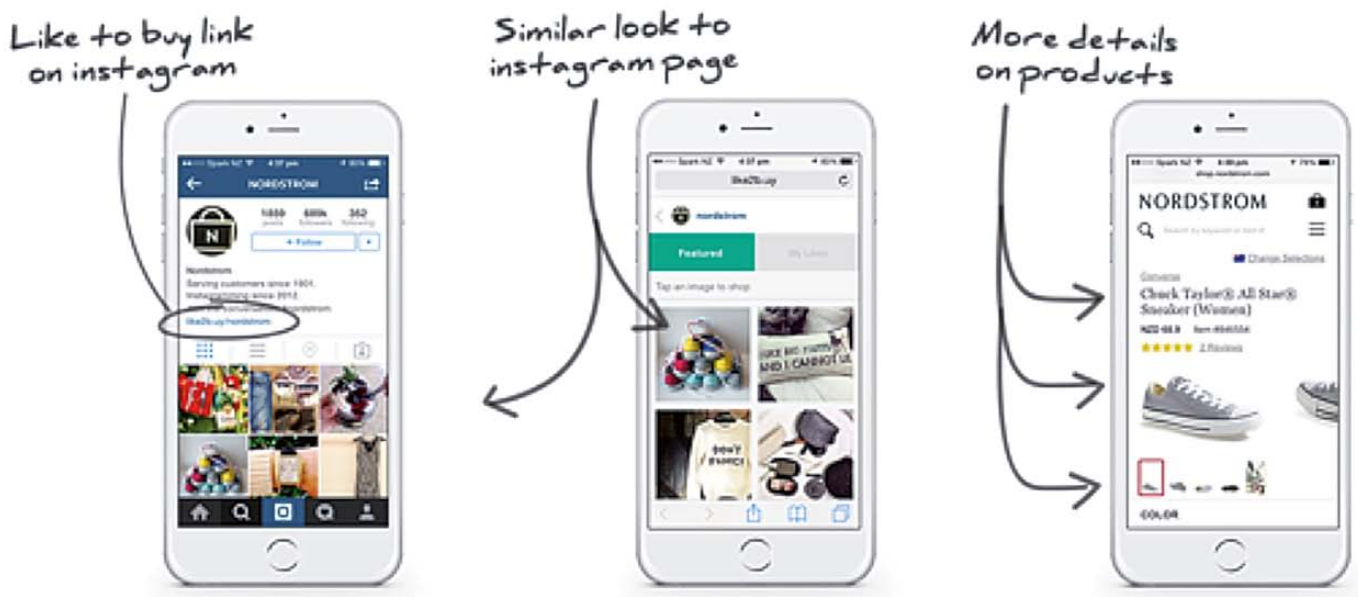
- >> **The Cloakroom:** een model waarbij mannen per koerier een kledingbox ontvangen, de kleding thuis kunnen passen en indien nodig gratis retourneren. De frequentie wordt bepaald door de klant. Je betaalt voor de kledingstukken die je houdt. Om retourzendingen te beperken, doen mannen eerst een online stijlquiz, waarna de aan hen gekoppelde stylist (de 'personal shopper') belt met vragen over voorkeuren, stijl, maten en budget.
Verdienmodel: productmarge (subscription model).
- >> **De Smartass-Club:** op basis van de grootte van het huishouden wordt, afhankelijk van behoefte, wc-papier per kwartaal gratis thuisbezorgd of vaker wanneer apart besteld. Betaling vindt plaats op basis van automatische incasso, afhankelijk van gebruik.
Verdienmodel: abonnementsfee/productmarge (subscription model).
- >> **HelloFresh:** levert leden (lidmaatschapsmodel) wekelijks een box met levensmiddelen. Er is keuze uit verschillende boxen (origineel, vegetarisch en fruit) met ingrediënten om 3 of 5 dagen per week gerechten te bereiden op basis van recepten die zijn bijgevoegd. De hoeveelheid ingrediënten per box is afhankelijk van de gezinsgrootte. De klant bepaalt de frequentie van levering. Lidmaatschap is gratis, betaling vindt plaats na afname van een box.
Verdienmodel: abonnementsfee/productmarge (subscription model).



Social Merchandising-modellen

Social Merchandising is de verzamelnaam van activiteiten waarbij retailers via social media als Pinterest, Instagram, Google+, Tumblr, YouTube, Twitter of Facebook op voorhand fans/potentiële klanten vragen naar hun voorkeur voor producten. Op basis van deze data kunnen zij nauwkeuriger inschatten wat goed kan verkopen, voordat producten worden ontwikkeld of ingekocht. Ook kunnen bedrijven verkopen via sociale media, maar dit gebeurt nog beperkt. Social media proberen wel steeds vaker direct aan consumenten te verkopen. Zo hebben Facebook en Twitter recent een 'koop'-knop toegevoegd en Instagram een 'Like2Buy'-platform opgetuigd.

Voordelen	Aandachtspunten
Vraag en aanbod kunnen beter op elkaar worden afgestemd, waardoor de kans op overvloedige voorraden wordt gereduceerd. Bovendien hebben bedrijven contact met hun fans, wat zowel verkopen als de klantloyaliteit kan verhogen.	Timing is een belangrijk aandachtspunt, want wat klanten nu interessant vinden, kan over een aantal maanden zijn veranderd. Om succesvol te zijn, zijn een korte productiecyclus en snelle uitvoering van belang. Lang niet alle producten zijn hiervoor geschikt.
Voorbeelden >> Het Amerikaanse Threadless is één van de eerste online fashion-retailers die publiek liet stemmen op zijn/haar favoriete t-shirts-ontwerpen om te bepalen welke shirts in productie worden genomen en op haar website worden verkocht. Verdienmodel: productmarge (social commerce). >> Amerikaanse retailer Nordstrom heeft de 'Like2Buy' knop toegevoegd op Instagram om producten via dit platform te verkopen. Verdienmodel: productmarge (social commerce).	



Bron: Vend

Eric van Hall - Mediaweb:

"Mensen gebruiken social media niet direct voor hun aankopen. Maar consumenten komen door social media wel vaak op het idee om iets te kopen".

Circulaire economie modellen

In de circulaire economie staat het maximale hergebruik van producten en de waardevolle grondstoffen die erin verwerkt zijn centraal om waardevernietiging te voorkomen en negatieve milieueffecten te minimaliseren. Dit in tegenstelling tot het lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die na verbruik worden vernietigd.

Voordelen	Aandachtspunten
Versterking van imago van het merk, kan leiden tot extra klanten en/of hogere klantloyaliteit, soms zijn inkoopkosten lager en kan geld worden verdiend aan restproducten/-stoffen.	Het is voor retailer van belang om door de hele keten milieuvriendelijk te zijn, dat te controleren, ook bij leveranciers (in verband met handhaving imago), er bestaat een kans dat consumenten voor verbruik betalen en niet zozeer voor het product zelf, er is een risico dat producenten klanten direct benaderen (uitschakelingsrisico retailer).

Voorbeelden

- >> **LaPlace:** deze restaurantketen gebruikt oesterzwammen die worden gekweekt op de koffieprut die overblijft na de verkoop van koffie, espresso of cappuccino en gebruikt deze in haar hartige snacks en vegetarische kroketten. Dit is zo'n succes dat kroketten van het merk Terrabite in tientallen Amsterdamse cafe's en restaurants worden geserveerd.
Verdienmodel: productmarge (circulair model).
- >> **Mud Jeans** biedt de mogelijkheid om spijkerbroeken te leasen voor een bedrag per maand (lease-abonnement-model). Als de broek retour komt en nog goed is, dan wordt die gereinigd en verkocht. Zo niet, dan wordt de broek naar leveranciers van garens gestuurd om de grondstof te hergebruiken. Bij de productie van nieuwe kleding gebruikt het bedrijf al gebruikte vezels en grondstoffen (30 procent) en biologisch gefabriceerd katoen (70 procent), fairtrade en goede arbeidsomstandigheden.
Verdienmodel: leasefee, productmarge (circulair model).
- >> **GameStop:** deze grootste multichannel-retailer van video spellen ter wereld heeft een 'Buy-Sell-Trade' model opgebouwd waarin het oude games en consoles van klanten inneemt om op te knappen voor hergebruik of te recyclen. Kort geleden heeft het bedrijf, op verzoek van klanten, zijn activiteiten uitgebreid tot andere elektronica, zoals Android- en iOS-apparaten. 'Re-fun your Refund'.
Verdienmodel: renovatiefee (circulair model).

Paul Raines, CEO GameStop:

"In fact, we are the largest refurbisher and recycler of electronics in the world. We now even consider that our expertise lies more in the competence of buy/sell/trade than in the product itself. We could easily trade shoes if we wanted to".



3.3 Retailers moeten meer kijken naar hun positie in de keten

De opkomst van nieuwe verdienmodellen zal grote invloed hebben op de retailsector. Bij een sterke opkomst van 'peer-2-peer' verkopen gaan retailers minder verkopen, omdat tussen consumenten producten worden uitgeleend. Bij maatwerk kan het zijn dat consumenten rechtstreeks bij de producent of op speciale design-platforms hun producten ontwikkelen en/of bestellen. Hierbij krijgt de retailer een andere rol in de waardeketen. In de circulaire economie verschuift de aandacht bij fabrikanten van de functionaliteit van het product naar het functioneren van de hele keten. De fabrikant zal vaak eigenaar blijven van het product en verdient door een gebruiksfee die de consument betaalt. Daarmee hebben fabrikant en consument meer contact, wat de positie van de retailer kan ondermijnen.



Betekent dit het einde van bestaande verdienmodellen? Nee, want veel consumenten zullen vasthouden aan eigendom. De fysieke winkel blijft erg belangrijk. De verkoop van producten blijft van belang. Maar vaker zal het een combinatie zijn van productverkoop en service. Een retailer wordt steeds meer dienstverlener. Hierdoor is meer samenwerking binnen en buiten de keten nodig, omdat andere eisen en vaardigheden van de retailer worden gevraagd. Daarbij kan worden gedacht aan samenwerking met producenten, transporteurs, online marktplaatsen en leden van communities. Retailers hoeven zich op korte termijn geen zorgen te maken. Deze ontwikkelingen staan nog in de kinderschoenen. Maar dit is ook gezegd over de opkomst van e-commerce en – ondanks de lange aanloop van ruim 10 jaar – hebben vele retailbedrijven zich hierdoor laten verrassen.

Strategyzer:

“Business models expire like a yoghurt in the fridge. Keep yours fresh!”

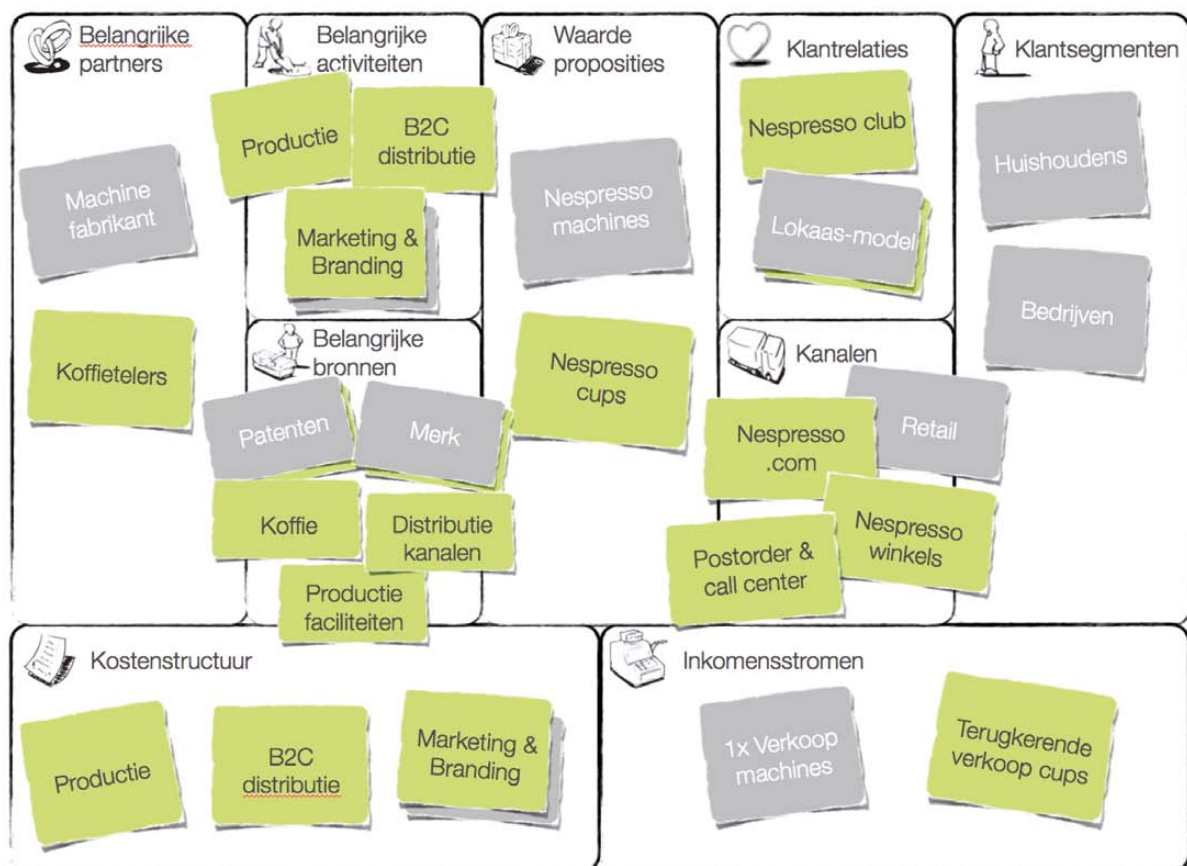


Het Nespresso succesmodel

Nespresso, onderdeel van levensmiddelenconcern Nestlé, is een goed voorbeeld van een concept waar tijdelijke aanpassing van het verdienmodel het succes van recente jaren heeft opgeleverd. In beginsel richtte Nespresso zich met haar speciale espressomachine met cupjessysteem op verkoop in het kantoorsegment, maar ging daardoor bijna failliet. De focus werd verlegd naar verkoop aan huishoudens met hoge inkomens. Tegelijkertijd begon het bedrijf met directe (online) verkoop van capsules per post. Na aankoop van de machines konden de kopers alleen gebruikmaken van de gepatenteerde cups van Nespresso. Dit is een klassiek voorbeeld van het lokaas-model: een goedkope machine (waarop door Nestlé weinig wordt verdiend) en steeds terugkerende verkoop van relatief dure capsules met hoge marges.

Om het concept succesvol uit te rollen moest Nestlé allerlei nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan: met machinefabrikanten, met koffietelers en met non-food retailers (die de espressomachines verkochten). Nestlé was beschermd met maar liefst 1.700 patenten (machine, capsules, service), waarvan er in 2012 veel zijn verlopen. Sindsdien bieden wereldwijd circa 100 concurrenten een soortgelijk concept aan ('copycat'); 50 concurrenten bieden koffiecups aan die ook werken in Nespresso machines. Dit zet het Nespresso-verdienmodel (terugkerende verkoop cups) onder druk. Het bedrijf probeert dit onder meer te ondervangen door de lancering van nieuwe, soortgelijke concepten: Dolce Gusto (voor cappuccino's en lattes), Babyness (voor babymelk) en thee-cups. Daarmee heeft Nestlé een portefeuille met verdienmodellen ontwikkeld.

Hieronder grafisch het (aangepaste) verdienmodel van Nespresso.



Legenda:



Bronnen

[ABN AMRO - ReTail wordt MeTail](#)

[Boston Consulting Group – Business Model Adaptation in Retail](#)

[Boston Retail Partners - Social Merchandise](#)

[Ebeloft Group – Retail Innovations 2014](#)

[Ellen MacArthur Foundation – Circular Economy Reports](#)

[Emerge](#)

[GSW - Consumer Trends 2015](#)

[Harvard Business Review – What is a Business Model?](#)

[InSites Consulting - 5 paradoxical consumer trends](#)

[InSites Consulting – How to connect with urban Millennials](#)

[Nurun – The Future of Retail](#)

[PWC – Achieving Total Retail](#)

[Rappa, Michael - Business Models on the Web](#)

[Review Pro - Citizen M Case Study](#)

[Sangeet Paul Choudary - Platform Thinking](#)

[Sprout, 10 business modellen om nu de markt mee te verslaan](#)

[Strategyzer](#)

[Trendwatching.com - Post-Demographic Consumerism](#)

[VisionCritical – Sharing is the new buying](#)

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO in samenwerking met Triggering Minds.

Auteurs

Michel Veul, Triggering Minds

Tim Bruins, ABN AMRO

Chris Meijers, ABN AMRO

Commercieel contact

Chris Meijers, Sector Banker Retail ABN AMRO

Email: chris.meijers@nl.abnamro.com

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

©ABN AMRO, februari 2015

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijke toestemming is verkregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten in februari 2015.

Appendix I

Lijst met 25 verdienmodellen retailbedrijven

Hieronder volgt een lijst met 25 verdienmodellen voor retailers. Er zijn in de praktijk meer mogelijkheden, maar deze worden vaak toegepast. Bedrijven maken vaak gelijktijdig gebruik van meerdere verdienmodellen.

Overzicht verdienmodellen retailers		Voorbeeld
1	Goederenverkoop	bijna alle retailers
2	Abonnement (personal subscription)	Cloakroom, Dollarshaveclub, Spotify
3	Verbruiksmode (levering is omzet)	Nuon, KPN
4	Lokaasmodel (goedkoop basisproduct, relatief dure onderdelen)	Gilette, HP printers, Nespresso, Kindle
5	Instapmodel/Freemium (klanten binnenhalen met gratis dienst, daarna verdienen)	Skype, LinkedIn
6	Koppelverkoop (verkoop van producten waar klant uit zichzelf niet om heeft gevraagd)	RyanAir, fast food maaltijden
7	Verdienen aan niet-core business van anderen (bieden service die andere bedrijven niet kunnen/willen bieden)	Loopjongens, iLost, Macrepair
8	Niet verkopen, maar verhuren of leasen (circulaire economie)	Mud jeans, Lena fashion library, Desso, Hertz, Steelcase
9	Peer-to-peer business (collaborative consumption, shared economy)	Peerby, Thuisafgehaald, Zoef.com, SnappCar, VanChefs, Fray.it
10	Gedeeld eigendom (fractional ownership)	Windcentrale, Rocksure, Netjets, Broodfonds
11	'Open' prijzen (klanten eigen prijs laten bepalen)	GEEF café (Amsterdam), Seats2meet, Da Vinci for Hair, Strictly People
12	Mobiele (on the road) dienstverlening (zelf langs gaan bij klanten)	Thuisdierendokter, Fietsenwinkel.nl, PCspoed.nl
13	Betalen voor een ervaring, niet voor producten	Tsiferblat (café Moskou: betaling per minuut in café, niet per consumptie)
14	Complete concepten (in plaats van losse producten, compleet pakket afleveren)	Bilder & DeClerq, Woolfiller, Schonevijver.nl, Kantenklaarhuis.nl
15	Cureren ('curator' geeft hipste/beste/leukste adviezen geeft; verstuurt evt producten aan jou)	Curated, Winecast, Beautybox
16	Create your own (eigen kleur, smaak, model) (customised & personalised)	Mymuesli, Chocomize, Nike ID, VANS
17	Flash sales (letterlijk 'superkoopjes'; aanbiedingen voor beperkte tijd verkrijgbaar)	Vente-Exclusive.com, Groupon
18	Servicemodel (periodieke service voor product, vaak via abonnement)	Hostnet (websites), Carglass
19	Reclamemodel (laat andere partijen reclame voor je maken)	op evenementen, vermelding krant etc
20	Social commerce (handel waarbij gebruik wordt gemaakt van social media)	The fancy, Nordstrom
21	Marktinformatiemodel (Infomediary: verkoop kennis en data)	Buienradar
22	Community websites (websites met mensen met gemeenschappelijke kenmerken)	Vente-Exclusive.com, the Cloakroom, Nespresso.com
23	Makelaarsmodel (samenbrengen kopers en verkopers ter facilitering transactie)	Alex, PayPal, Beslist, Bol, Wehkamp
24	Licentiemodel (1 keer iets uitvinden en geld ontvangen als anderen dit toepassen)	Windows
25	De winkel als showroom (producten winkel in consignatie; zelf geen voorraad)	Hutspot, Carré d'Artistes, GROOS

Bron: Berenschot, de-innovator, Shopping 2020, Sprout, Triggering Minds

Appendix II: Vragenlijst

Een aantal vragen die je als retailer helpt ter inventarisatie van mogelijkheden.

- » Zijn er in de afgelopen jaren nieuwe concurrenten gekomen? Wat doen zij anders dan gevestigde bedrijven? Waarom is dat succesvol (of juist niet)?
- » Wat zijn de grootste veranderingen in consumentengedrag in de laatste jaren? Zijn er daarbij grote verschillen tussen generaties? Hoe kunt u hierop inspelen?
- » Het delen van internet en sociale netwerk platforms maken het steeds eenvoudiger voor vrienden en burens om producten te delen en verhuren. Hoe denkt u dat deze trends consumentengedrag in de komende jaren verder zal beïnvloeden? Wat zijn de mogelijke gevolgen voor uw bedrijf?
- » Welke verschillende verdienmodellen zouden door u als retailer kunnen worden toegepast, naast het huidige/de huidige verdienmodel(len)? Welke processen moeten worden aangepast om dit succesvol toe te passen?
- » Verticale integratie is de laatste jaren meer in opkomst. Is deze trend ook zichtbaar in het marktsegment waarin u actief bent? Waarom wel/niet? Komt dat nog? Wat kunt u daar tegen doen?
- » Welke activiteiten verricht u als winkelier? Met welke partijen in de keten kunt u effectiever samen werken om uw concurrentievoordeel te vergroten?
- » Op welke producten of diensten van uw bedrijf kan meer maatwerk worden geleverd? Wil een klant dit in de toekomst? Welk verdienmodel zou daar goed bij passen?