



SPORTFOCUS 2016

**WINNEN IS
VERANDEREN**

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage is in opdracht van INretail uitgevoerd. Het onderzoek is begeleid door Marius Rovers (MR Retail-Wholesale Advice), Dave Quadvlieg (INretail) en is verricht door Corine Makkink en Karin Blommers van GfK en John Terra en Francella Barmantloo van Q&A.

Het rapport 'Sportfocus 2016: winnen is veranderen', is een uitgave van INretail. Het rapport is verkrijgbaar via www.inretail.nl.

Copyright © 2016 INretail

INretail hecht veel waarde aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van INretail.

INretail
Arnhemse Bovenweg 100
3708 AG Zeist
T 088 973 06 00
E info@inretail.nl
I www.inretail.nl

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. INretail en Q&A kunnen echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

INLEIDING SPORTFOCUS 2016

- 1.1 Achtergrond
- 1.2 Doelstelling
- 1.3 Afbakening van het onderzoek
- 1.4 Onderzoek verantwoording
- 1.5 Leeswijzer
- 1.6 Opbouw visie

VISIE SPORTFOCUS 2016

- 2. Visie op de sportmarkt
- 3. Visie op trends en ontwikkelingen
- 4. Visie op de sporter
- 5. Visie op de digitale customer journey
- 6. Visie op het assortiment
- 7. Visie op positionering

BIJLAGEN SPORTFOCUS 2016

- Bijlage 1: de sportmarkt
- Bijlage 2: trends en ontwikkelingen
- Bijlage 3: de sporter
- Bijlage 4: de digitale customer journey
- Bijlage 5: het assortiment en de positie van merken
- Bijlage 6: positionering en conceptontwikkeling

1. Inleiding

Op de volgende pagina's volgt een korte beschrijving van de achtergrond van het project, de aanpak en de totstandkoming van dit rapport en de opbouw hiervan.



1.1 Achtergrond

Regeren is vooruitzien. Dit geldt zeker voor de retailomgeving die de afgelopen jaren sterk is veranderd en de komende jaren sterk zal blijven veranderen. Mede onder invloed van de online revolutie staan de traffic en omzet van veel winkels en winkelgebieden onder druk. Daarnaast hebben vergrijzing, brancheervaging, economische ontwikkelingen, nieuwe concepten, nieuwe toetreders, internationalisering en de consument als producent invloed op het winkellandschap. Daarom heeft INretail samen met ketens en leveranciers Q&A en GfK de opdracht gegeven om het rapport Sportfocus 'klanten in beweging' te actualiseren en te vernieuwen. Het rapport moet voor de sportondernemers en de sportbranche mogelijkheden schetsen voor de toekomst en deze partijen ondersteuning bieden bij een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering

1.2 Doelstelling

Het onderzoek heeft betrekking op het in kaart brengen van zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van de sportmarkt. En evenals in 2010 als in 2013 zijn de belangrijkste doelstellingen als volgt geformuleerd:

- Inzicht verschaffen in de structuur van de sportbranche;
- Het in kaart brengen van de consumentenbestedingen, consumentensegmenten en de belangrijkste aankoopkanalen;
- Een overzicht van relevante marktontwikkelingen.

1.3 Afbakening van het onderzoek

De resultaten in deze rapportage zijn gebaseerd op dezelfde uitgangspunten als de vorige onderzoeken. De sportdetailhandel betreft in deze rapportage alle winkelvestigingen die bij de Kamer van Koophandel geregistreerd staan onder de SBI-codes 47643 (winkels in sportartikelen, geen watersport) en 47655 (winkels in kampeerartikelen, geen caravans). Meer gespecialiseerde sportwinkels zoals hengelsportwinkels, watersportzaken, kampeerzaken en de ambulante handel zijn uitgezonderd.

1.4 Onderzoeksverantwoording

1.4.1. Deskresearch

Voor de beantwoording van enkele vragen is gebruikgemaakt van deskresearch. Bronnen die gebruikt zijn, zijn onder andere afkomstig van het CBS, KvK, NOC*NSF, Locatus, INretail en reeds beschikbare relevante bronnen van Q&A. De sportdeelname index van NOC*NSF(2015) is terug te vinden op de website <http://www.nocnsf.nl/sportdeelnameindex>. De ledentallen van NOC*NSF(2014) zijn terug te vinden op de website <http://www.nocnsf.nl/ledentallen>.

1.4.2. Consumentenonderzoek

Meer dan 12.000 consumenten hebben in januari 2016 deelgenomen aan een grootschalig online onderzoek over sporten. Voor het in kaart brengen van de structuur van de sportmarkt zijn onder andere vragen gesteld over sportparticipatie, het kopen van producten voor sporten, bestedingen en bezochte winkels. Voor het in kaart brengen van de vraagzijde van de sportmarkt zijn verder vragen gesteld over o.a. merken, online kopen, tweedehands, lost sales, oriëntatie en sportwinkels.

1.4.3. Structuuronderzoek

Voor het in kaart brengen van de structuur van de sportbranche zijn zowel retailers als leveranciers benaderd om deel te nemen aan het structuuronderzoek. In het structuuronderzoek is informatie verzameld over de cijfermatige onderbouwing van de aanbodzijde van de markt. Daarvoor is gevraagd inzicht te geven in belangrijke financiële kengetallen en is ook ingegaan op de huidige en toekomstige visie van de sportbranche. Verder zijn over het onderwerp samenwerking aan retailers en leveranciers dezelfde vragen gesteld om te kunnen bepalen in hoeverre ze dezelfde mening hebben. Tenslotte is de INretail SportMonitor als bron gebruikt.

1.4.4. Sportbranche experts voor benchmarks en feiten checks

Om tot een goede visie op de ontwikkeling van de branche te komen, de onderzoeken goed af te bakenen en de kwaliteit van dit rapport mede te bewaken is een groep van experts gevraagd hieraan een bijdrage te leveren. Diverse spelers uit de branche en daarbuiten hebben tijdens informele gesprekken of bij feitenchecks een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit rapport. De projectleiding spreekt hiervoor zijn dank uit.

1.4.6. Project management

INretail	Dave Quadvlieg
MR Retail Wholesale Advice	Marius Rovers
GfK	Karen Blommers
GfK	Corine Makkink
Q&A	John Terra
Q&A	Francella Barmantloo

1.5 Leeswijzer

In het eerste gedeelte van dit rapport wordt de structuur van de sportmarkt in kaart gebracht. Daarbij wordt ingegaan op sportparticipatie, segmentatie, marktomvang, samenwerkingsgraad en financiële kengetallen. In het tweede gedeelte wordt een korte en bondige visie gegeven op vijf onderwerpen: trends en ontwikkelingen, de sporter, de digitale customer journey, assortiment en positionering. Een uitgebreide verdieping op deze onderwerpen vindt u in de bijlagen van dit rapport. Wij raden iedereen aan de tijd te nemen het rapport en de bijgevoegde bijlagen aandachtig door te nemen, omdat het zeer veel waardevolle informatie bevat voor het bepalen van de juiste strategie.



1. 6 Opbouw visie

Winnen is veranderen. Dat betekent inspelen op de zes belangrijkste ontwikkelingen die impact hebben op de sportmarkt:

- 1: trends & ontwikkelingen
- 2: de sportmarkt
- 3: de sporter
- 4: de digitale customer journey
- 5: het assortiment en de positie van merken
- 6: positionering en conceptontwikkeling

Eerst wordt ingegaan op de belangrijkste feiten en cijfers ten aanzien van de sportmarkt. Er is duidelijk sprake van veranderingen die veroorzaakt worden door de overige onderwerpen die in deze visie aan bod komen. Daarom wordt in het volgende onderdeel van de visie stilgestaan bij de belangrijkste trends & ontwikkelingen voor de retail en de mate waarin deze op dit moment of de komende jaren van invloed zijn op de sportmarkt. Daarna staat de sporter centraal en in het bijzonder de ontwikkeling van de sportparticipatie per sport. De digitale customer journey brengt in kaart wat de impact is van online op de traffic en omzet van fysieke winkels en daarmee de ontwikkeling van online als omzetcanaal. Daarna staan het assortiment en in het bijzonder de positie van merken centraal. De zoektocht naar het merk en de keuzes die consumenten daarin maken zijn bepalend voor hoe samengewerkt wordt binnen de keten en de ontwikkeling van de rechtstreekse verkoop van merken. Tenslotte wordt ingegaan op de impact van deze ontwikkeling op de positie die retailers ten opzichte van elkaar innemen en welke noodzakelijke stappen gezet moeten worden voor de toekomst.

1. Visie op trends & ontwikkelingen

A woman with her hair in a ponytail, wearing a pink tank top and black shorts, is running away from the camera on a stone path in a park. The background is filled with lush green trees and foliage, suggesting a sunny day.

De retailomgeving verandert waanzinnig snel. Retailers kunnen de ontwikkelingen niet langer negeren; ze moeten ermee aan de slag, want: winnen is veranderen. In 2010 onderscheidde Q&A Research & Consultancy de hoofdtrends in retail. Zes jaar later blijken negen trends nog steeds actueel. Met als enige verschil dat ze zich nu in een ander stadium bevinden.

Dit hoofdstuk start met een omschrijving van drie macrotrends bestaande uit people (bevolkingsontwikkelingen), economy (economische ontwikkelingen) en technology (technologische ontwikkelingen). Deze externe ontwikkelingen hebben allen invloed op de totale retail. Vervolgens worden de negen hoofdtrends omschreven die aangeven hoe kan worden omgegaan met deze externe marktfactoren, oftewel wat het betekent voor retail in de praktijk. Sommige trends worden meer gevoed uit bevolkingsontwikkelingen, anderen door economische ontwikkelingen of door technologische ontwikkelingen. Veel trends worden ook gevoed vanuit alle drie. Bij allen staat één factor centraal, namelijk de behoeften van de consument.

De negen hoofdtrends hebben de afgelopen jaren een sterke invloed gehad op het retaillandschap en dit zal de komende jaren nog zo blijven. Bij iedere trend wordt met voetballen aangegeven wat de huidige en toekomstige impact is.

In de bijlage 'trends en ontwikkelingen' staat meer achtergrond informatie over de hoofd- en subrends in retail.

People

Wat is er aan de hand?

Demografische ontwikkelingen spelen zich op de lange termijn af. Retail en de vastgoedsector anticiperen op veel van deze ontwikkelingen, maar nog niet voldoende. De bekendste ontwikkeling is vergrijzing. De afgelopen twintig jaar steeg het aandeel 50-plussers van 28% naar 38%. De komende tien jaar loopt dit op tot 42%. Ondertussen is wel duidelijk geworden dat deze groep voor retail niet de 'gouden generatie' is en dat vraagt om andere businessmodellen. Verstedelijking is sinds eind jaren 90 een andere belangrijke trend. Het aantal inwoners in de grote steden groeit nog steeds, terwijl we dit in landelijke gebieden zien afnemen. Daar komt bij dat de gemiddelde leeftijd op het platteland stijgt, doordat vooral jonge mensen zich in grote steden vestigen. Twee ontwikkelingen met veel impact op de retail. Een andere indrukwekkende trend is de toename van het aantal huishoudens, en dan vooral eenpersoonshuishoudens in steden. Dit aandeel steeg in twintig jaar tijd van 31% naar 37%. En daar blijft het niet bij. In 2025 zal het op 39% liggen, in de grootste steden zelfs ruim boven de 50%.

Wat zijn de gevolgen?

In stedelijke groeigebieden zal de vraag naar winkelvloeroppervlakte blijven stijgen. Maar dit zijn er niet veel; van de G20 groeien slechts zeven gemeenten de komende tien jaar harder dan 7%. Waar wél sprake is van forse groei, heeft dit een positief effect op de huurniveaus. Niet alleen zal de vraag naar meters stijgen, ook de gemiddelde grootte van winkelpanden neemt toe. Resultaat: in grote steden worden panden samengevoegd om schaalgroottes te realiseren. Kleinere gemeenten krijgen de rekening voor de demografische ontwikkelingen. De vraag naar winkelvloeroppervlakte zal er dalen, met overcapaciteit als gevolg. Winkelgebieden worden compacter of verdwijnen zelfs.

Wat betekent dit in de praktijk?

Gebieden gaan steeds meer van elkaar verschillen. Voor retailers betekent dit dat doelgroepsegmentatie op basis van het verzorgingsgebied nóg belangrijker wordt. Concepten moeten volledig aansluiten bij de mensen in een specifiek gebied; alleen zo blijven retailers relevant. Je goed in de klant verdiepen en naar zijn voorkeuren handelen, is dan ook het devies. Demografische factoren bieden hierbij handvatten, maar een goede doelgroepsegmentatie gaat verder. Aan de hand van psychografische kenmerken als persoonlijkheid, leefstijl, houding en gedrag leer je klanten pas echt kennen. Je kunt hiervoor onder andere data gebruiken. Deze data kun je bijvoorbeeld halen uit klantenkaarten en surfgedrag voor gerichtere communicatie.

Economy

Wat is er aan de hand?

De laatste crisis laat zijn sporen na. Het bestedingspatroon van consumenten is 'voorzichtig' te noemen. Hun kosten zijn toegenomen en dure aankopen stellen ze uit. Door de situatie op de woningmarkt, de fluctuaties in vaste kosten en de versoering van pensioenregelingen zijn ze onzeker geworden over hun financiële toekomst. De transparantie van internet heeft ze bovendien prijsbewuster gemaakt, een eigenschap die nog eens versterkt wordt door nieuwe spelers in de markt. Discount- en value retailers hebben de ogen van consumenten geopend: het kan allemaal nóg voordeliger, zonder dat je al te veel hoeft in te leveren op kwaliteit. De combinatie van deze ontwikkelingen heeft grote gevolgen voor retail.

Sinds 2014 laat het consumentenvertrouwen een stijgende lijn zien: vanaf maart 2015 zitten we weer boven het nulpunt. Mooi voor de retail natuurlijk, en dan vooral de non-food. In 2015 plusten zowel food (+1,8%1) als non-food (+1,2%1). Ook voor het komende jaar zijn de vooruitzichten positief. Voor food lopen de groeiopprognoses uiteen van 1,5% tot 1,8%3. Voor non-food liggen deze met 2% tot 2,3%4 zelfs hoger.

Wat zijn de gevolgen?

Ondanks positieve vooruitzichten, gaapt er in de detailhandel een kloof tussen omzet en inflatie. Het gat dat de laatste twintig jaar is geslagen, valt niet meer te dichten. Retailers vechten om winstgevend te zijn en de kosten laag te houden. Dit kost ze al moeite genoeg, en dan zet nieuwe concurrentie de markt nog eens verder onder druk. Innovatie is nodig om onderscheidend te blijven, maar deze factoren zorgen ervoor dat de ruimte hiervoor ontbreekt. De conclusie is dat er in Nederland overcapaciteit aan winkelmeters is. Naar verwachting zal de markt zelf voor correctie zorgen indien geen actie wordt ondernomen: niet iedereen profiteert straks van de aantrekkelijke retailmarkt.

Het traditionele middensegment verdwijnt en maakt plaats voor retailers die een duidelijke positionering hebben gekozen: discount, value of premium. De verschuiving tussen oude en nieuwe spelers heeft gevolgen voor winkelgebieden. Op 'kansarme' plaatsen neemt de leegstand toe. Een retailer kan dit onmogelijk alleen het hoofd bieden, dus samenwerking binnen deze gebieden is hard nodig.

Wat betekent dit in de praktijk?

Retailers moeten concessies doen om mee te komen met de nieuwe regels van de markt: kiezen ze ervoor om kosten te drukken of lagere marges te hanteren? Onder invloed van de economische ontwikkelingen zien veel retailers een gat in de markt. Ze stemmen hun businessmodellen af op de consument, die veeleisender is geworden. We zien dit terug in concepten die inspelen op bijvoorbeeld hergebruik en producten delen. Zo steken super valueretailers de kop op met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast zien we samenwerkingsverbanden ontstaan: retailers die de krachten bundelen in hun strijd tegen de kosten.

Technology

Wat is er aan de hand?

Consumenten accepteren nieuwe technologieën sneller dan ooit. De overgrote meerderheid van de Nederlandse bevolking omarmt internet. Voor consumenten is het inmiddels een vanzelfsprekend medium om producten en diensten te zoeken en kopen, en om erover te praten. De internetpenetratie ligt in Nederland boven de 90%, een van de hoogste ter wereld. De penetratiegraad van mobiele apparaten groeit snel en beslaat de meerderheid van de bevolking. Vooral in non-food nemen online aankopen de afgelopen tien jaar snel toe, ook al heeft deze groei de neiging om af te vlakken. Dit gebeurt als segmenten van de markt volwassen worden. Toch is de omzetgroei binnen online hoger dan in de fysieke retailwereld. Een kanttekening daarbij: we zien steeds meer retailers meerdere touchpoints benutten. In de praktijk zien we bijvoorbeeld dat steeds meer pure players de fysieke wereld opzoeken. In 2014 vond 7,5% van de totale detailhandel online plaats. Kijken we naar non-food, dan is dit al 14,5%. Voor non-food zal dit richting 2030 oplopen tot zo'n 30% à 35%, al zal er uiteraard veel verschil tussen de segmenten zitten. Dit betekent overigens niet dat de fysieke winkel minder aandacht verdient: deze blijft een belangrijke functie vervullen. Ook pure players zijn zich hiervan bewust. Ze zien hun omzet harder stijgen nadat ze een fysiek touchpoint hebben geopend.

Wat zijn de gevolgen?

Een sterke toename van internetgebruik, meer online aankopen en makkelijke acceptatie van technologie hebben tot gevolg dat de ontwikkelingen ook sneller gaan. Het geeft retail ruimte om te innoveren en maakt dit tegelijkertijd noodzakelijk. De consument denkt niet meer in kanalen, maar vindt dat alles met elkaar verbonden moet zijn. Retailers hebben zich hieraan moeten aanpassen. Dit heeft geleid tot een grote toename van het aantal webshops. Maar de taart wordt niet groter. De afvloeiing naar online zorgt voor een afname van de traffic in fysieke winkels. Daarbij komt dat consumenten online makkelijker kunnen vergelijken en informatie kunnen inwinnen: online is transparanter dan fysiek over prijzen en beschikbare producten. De functie van fysieke winkels verandert dan ook: ze zullen zich moeten richten op datgene wat webshops niet kunnen bieden. Zoals het faciliteren in gemak, advies van experts of een complete brand experience. Technologische toepassingen kunnen hierin heel waardevol zijn.

Wat betekent dit in de praktijk?

Retailers moeten de functie van hun winkel heroverwegen en onderzoeken welke rol technologie hierin kan spelen. We zien bijvoorbeeld veel ontwikkelingen op het gebied van 3D printing, robots, artificial intelligence, beeldgebruik, datagebruik, virtual reality en augmented reality. Daarbij is het belangrijk dat technologische snuffjes geen doel worden, maar een middel blijven. Laat deze technologieën écht iets toevoegen en voorzien in klantbehoeften. Informatie over de customer journey kan bruikbare inzichten opleveren: welke klantreis legt de doelgroep af, en hoe kun je deze met de juiste toepassingen en formats makkelijker, sneller of leuker maken? Technologie biedt echter ook kansen voor betere communicatie en een sterkere relatie met de klant. Uiteindelijk kan de juiste toepassing ervan zelfs tot een kortere supply chain leiden, en dus tot lagere kosten.

People dominante invloed

Het Einde van de Piramide
 Vergrijzing en ontgroening
 Urbanisatie en krimp
 Eenpersoonshuishoudens worden de norm

Huidige impact

Toekomstige impact

Individualisering
 Maatwerk producten
 Maatwerk communicatie
 Maatwerk service

Huidige impact

Toekomstige impact

Transparantie
 Lokaal
 Open en eerlijk

Huidige impact

Toekomstige impact

Economy dominante invloed

Het nieuwe midden
 Price-value
 Assortiment

Huidige impact

Toekomstige impact

Consuminderen
 Hergebruik
 Prijstransparantie

Huidige impact

Toekomstige impact

Nieuwe markten
 Partnerships
 Branchevervaging
 Nieuwe winkelconcepten

Huidige impact

Toekomstige impact

Technology dominante invloed

Prioritijd
 Convenience
 Experience

Huidige impact

Toekomstige impact

Cross channel
 Online needs offline
 Snelle en flexibele logistiek
 Longtail
 Digital experience

Huidige impact

Toekomstige impact

De Digitale Superconsument
 Search
 Shop (social)
 Share (social)

Huidige impact

Toekomstige impact

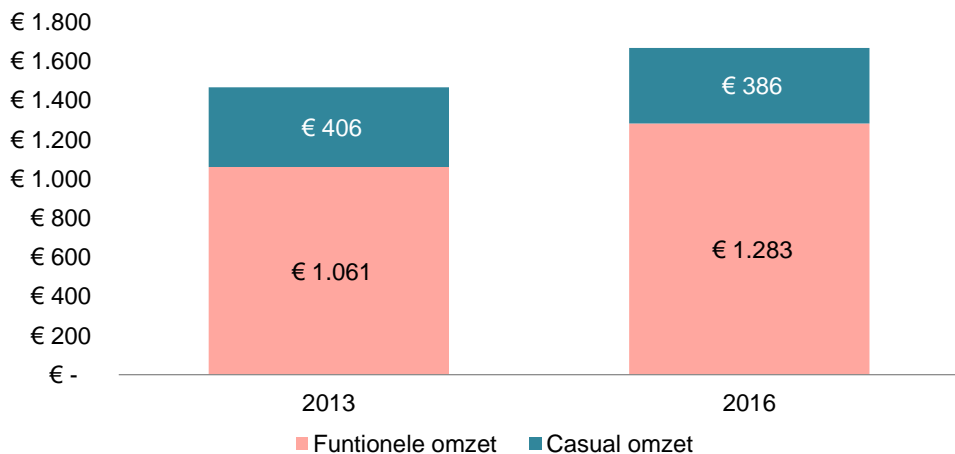
De trends en ontwikkelingen die door technologie beïnvloed worden, hebben op dit moment de meest impact op de sportretail. De consument is gedigitaliseerd en eist van de sportretailer zich aan te passen aan zijn gedrag. Sportretailers die daar onvoldoende in slagen worden geconfronteerd met teruglopende omzet en gaan een onzekere toekomst tegemoet. De impact van deze trends en ontwikkelingen blijft toenemen en is in de sportsector bovengemiddeld ten opzichte van andere sectoren. Daarna hebben trends en ontwikkelingen waarbij de economie en het prijsbewustzijn van de consument een dominante invloed hebben de meeste impact op de sportretail. De voorheen veilige positie van veel traditionele sportretailers in het midden staat onder druk van nieuwkomers die zich onderscheiden op value en het leveren van toegevoegde waarde. Deze impact blijft toenemen omdat de traditionele sportretailer marktaandeel gaat verliezen aan retailers die optimaal inspelen op het prijsbewustzijn van de consument. De impact van trends en ontwikkelingen waarbij demografische ontwikkelingen een dominante invloed hebben, blijft voornamelijk achter bij de overige trends en ontwikkelingen. In de toekomst zal de impact van deze trends en ontwikkelingen fors toenemen. Het belang van gezond en bewust leven neemt toe en heeft een positieve impact op de sportretail. Vergrijzing gaat veel impact krijgen omdat dit invloed heeft op de sportparticipatie per sport. De eisen ten aanzien van het leveren van maatwerkproducten gaan sterk toenemen en dit zal meer impact hebben op de sportsector dan op andere sectoren. Voor transparantie geldt dat de impact op dit moment laag is, zeker ten opzichte van andere sectoren zoals food. De komende jaren zal de impact van transparantie het sterkst toenemen.

2. Visie op de sportmarkt

In de visie op de sportmarkt wordt de sector in kaart gebracht op basis van de belangrijkste feiten & cijfers. De cijfers laten zien dat de markt volop aan het veranderen is. Dit is het gevolg van de ontwikkelingen die in de overige visies aan bod komen. Voor zowel retailers als leveranciers geldt dat het belangrijk is in te spelen op deze veranderingen. Winnen is veranderen.



Marktomvang in miljoenen euro's



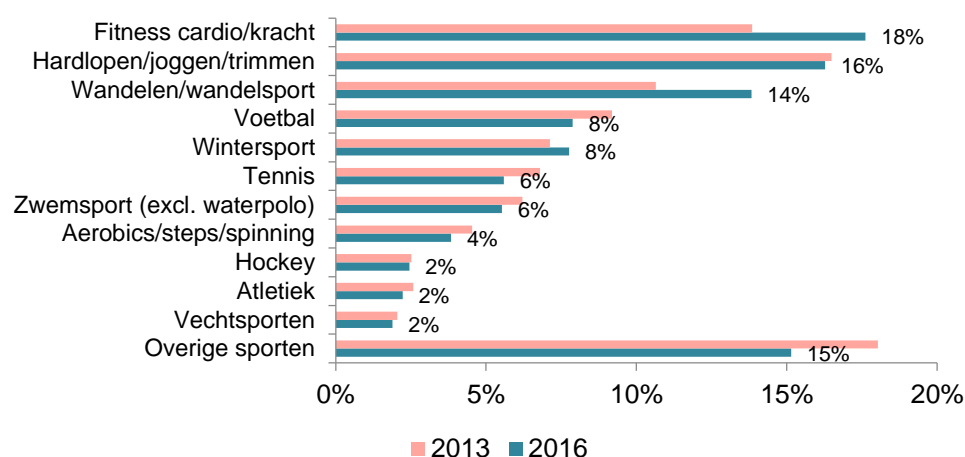
Bron: inschatting Q&A 2016 op basis van consumentenonderzoek GfK (2016) en INretail SportMonitor (2015)

Voor het in kaart brengen van de omvang van de sportmarkt wordt primair gekeken naar winkels die de verkoop van sportartikelen, -mode en -schoenen als primaire hoofdactiviteit hebben. Omdat sportartikelen ook steeds vaker bij andere winkels verkrijgbaar zijn zoals ANWB, Lidl, Primark of H&M, wordt ook naar winkels gekeken die met hun assortiment bewust inspelen op de sportende consument.

Op basis van deze uitgangspunten zijn de totale consumptieve bestedingen binnen de sportmarkt toegenomen tot € 1,7 miljard. Deze toename is volledig veroorzaakt door een stijging van de functionele omzet met ruim 200 miljoen euro. De casual omzet van de winkels die aan bovengenoemde uitgangspunten voldoen is licht gedaald. Hierdoor is het aandeel van de functionele omzet toegenomen van 72% naar 77%.

Aangezien de sportparticipatie stijgt is het de verwachting dat de omvang van de sportmarkt de komende jaren licht zal blijven toenemen. Het aandeel casual omzet bij sportwinkels die zich primair op de sporter richten zal naar verwachting licht dalen en deze omzet zal vooral terecht komen bij winkels die de verkoop van sportartikelen niet als hun hoofdactiviteit hebben.

Verdeling functionele omzet naar type sport

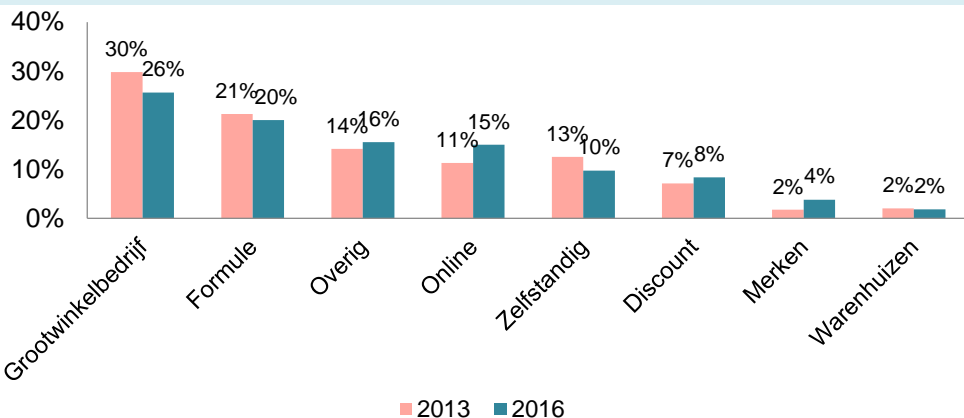


Bron: inschatting Q&A 2016 op basis van consumentenonderzoek GfK (2016) en INretail SportMonitor (2015)

De sporten die grotendeels verantwoordelijk zijn voor de groei van de consumptieve bestedingen zijn fitness, hardlopen en wandelsport. Samen vertegenwoordigen deze sporten inmiddels 48% van de functionele sportmarkt. Voor wintersport geldt dat het omzetaandeel ook licht is gestegen. Voor overige genoemde sporten geldt dat het omzetaandeel stabiel is gebleven of iets is gedaald. Daarbij geldt voor voetbal, atletiek, zwemmen en aerobics dat de totale omzet wel licht is toegenomen. Bij vechtsporten en hockey is sprake van een sterke toename. Voor tennis geldt dat de omzet licht is gedaald.

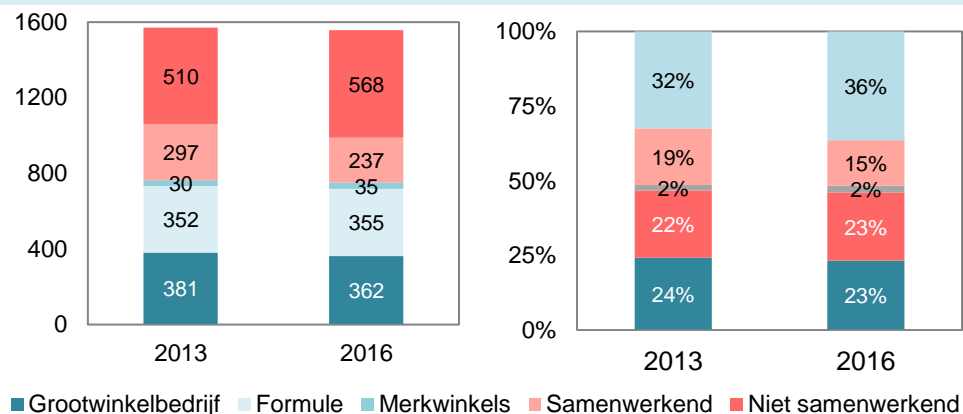
Winnen is veranderen betekent dat het voor retailers en leveranciers essentieel is hun assortiment te spiegelen aan deze ontwikkeling in omzetaandelen. Lokaal betekent dit vooral dat assortimenten zeer goed afgestemd moeten zijn op de sporten die in de omgeving veel beoefend worden. In de visie op de sporter wordt daar uitgebreid bij stilgestaan.

Ontwikkeling marktaandeelen functionele sportomzet



Bron: Q&A 2016 op basis van consumentenonderzoek GfK (2016) en structuuronderzoek Q&A

Ontwikkeling aantal winkels en samenwerkingsgraad sportretail



Bron: Locatus sportzaken en sportspecialzaken inclusief Bever, Sneakers en The Athlete's Foot

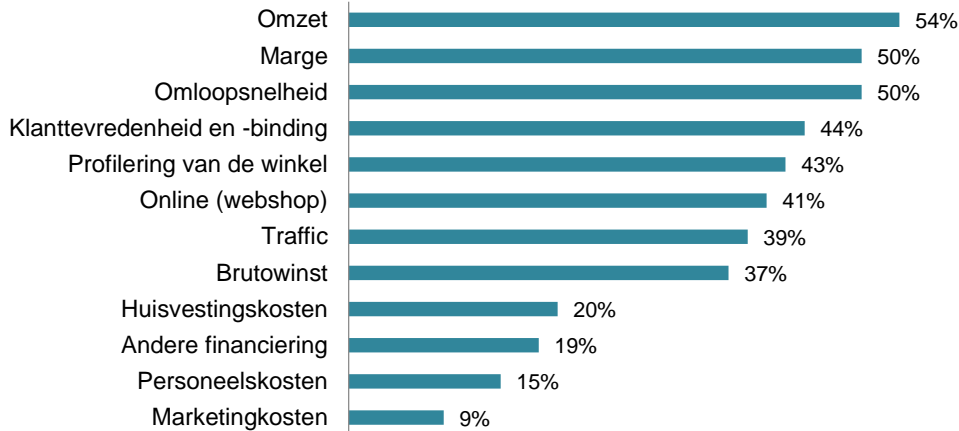
De traditionele sportretail waaronder zelfstandige sportwinkels, formules en het grootwinkelbedrijf vallen, verliest duidelijk terrein aan andere kanalen. De volgende ontwikkelingen zijn duidelijk zichtbaar:

- Het marktaandeel van de categorie overig, waar o.a. winkels die de verkoop van sportartikelen niet als hun hoofdactiviteit hebben onder vallen, neemt toe tot 16%;
- Het marktaandeel van online spelers neemt fors toe van 11% tot 15%;
- Het marktaandeel van discount spelers, waar o.a. Lidl, Scapino en Action onder vallen, neemt toe tot 8%;
- Het marktaandeel van merken neemt toe tot bijna 4%.

Ondanks deze ontwikkelingen is het aantal winkels die de verkoop van sportartikelen, -mode en -schoenen als primaire hoofdactiviteit hebben redelijk stabiel gebleven. Begin 2016, voor de ontwikkelingen rondom USG, telt de sportsector in totaal 1557 sportwinkels. Ten opzichte van 2013 laat het grootwinkelbedrijf een lichte afname in het aantal winkels zien. Dit komt door de afname van het aantal vestigingen van o.a. USG en Bever in dezelfde periode. Binnen het grootwinkelbedrijf is sprake van een sterke toename bij Decathlon en JD Sports. Ten opzichte van andere sectoren lijkt de sportsector minder hard getroffen door de economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren. De positieve omzetontwikkeling van de sector zal hier een bijdrage aan geleverd hebben.

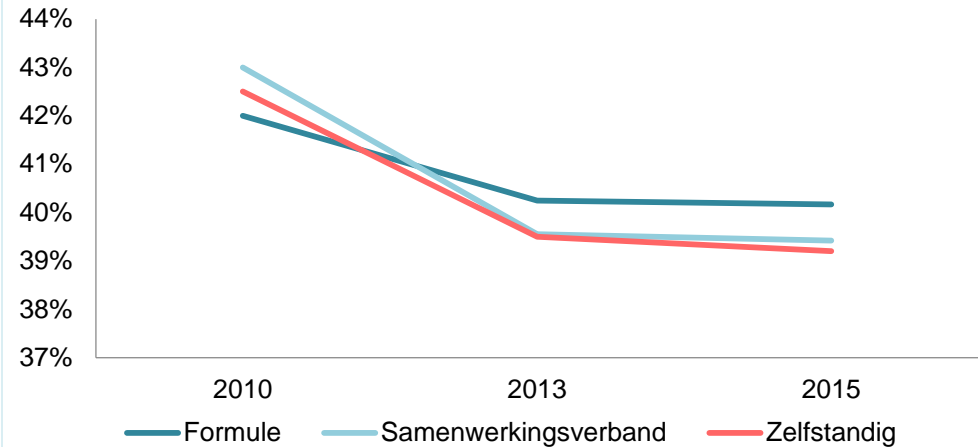
Recente ontwikkelingen zoals het faillissement van V&D en USG, de overname van deze winkels door JD Sports, de plannen van Topshelf en de gerealiseerde en geplande groei van Decathlon zullen ook forse impact hebben. Verder is het van belang nieuwe retailformules zoals TK Maxx en Snipes in de gaten te houden en zal de komst van Hudson Bay naar Nederland ook invloed hebben. Dit betekent dat het traditionele grootwinkelbedrijf, formules en zelfstandigen nog meer onder druk komen te staan en dat een afname van het omzetaandeel en vestigingen binnen dit kanaal aanstaande is.

Grootste uitdagingen voor het verbeteren van het verdienen model



Bron: INretailmodellen

Ontwikkeling brutowinstmarge



Bron: structuuronderzoek Q&A 2016

Omzet en marge vormen de grootste uitdaging van de gemiddelde sportretailer. Dat sluit feilloos aan bij de ontwikkelingen in de markt. De traditionele sportretail verliest marktaandeel en zien tegelijkertijd de marges teruglopen. Deze ontwikkelingen samen zorgen ervoor dat het rendement van de gemiddelde sportretailer steeds meer onder druk komt te staan. Uitgaande van een situatie waarin marges stabiel blijven of dalen betekent dit dat de strategie voor de komende jaren gericht moet zijn op het vergroten van de omzet en/of het efficiënter inrichten van de bedrijfsprocessen. Groeien in omzet zal voor de gemiddelde sportretailer geen gemakkelijke opgave zijn op basis van de toename en intensivering van de concurrentie. Dit betekent dat de focus op het verbeteren van de bedrijfsprocessen en het verdienen model voor veel retailers van groot belang is om hun toekomst veilig te stellen. Retailers die erin slagen de kosten daarvan te verlagen zullen op lange termijn een beslissende voorsprong nemen op hun concurrenten. Dit heeft zowel betrekking op distributie en logistiek als het beheersen van de kosten van huisvesting en personeel. Voor fabrikanten geldt daarbij hetzelfde. Dit betekent dat samenwerking in de keten tussen retailers en fabrikanten steeds belangrijker wordt om gezamenlijk de kosten te kunnen beheersen. Voor veel retailers geldt dat een mentale shift noodzakelijk is met een focus op totaal gerealiseerde marge in plaats van een procentuele marge.

Bron: INretailmodellen



Waar zit jouw retail hart? Hoe en waarmee wil je het verschil maken? Welke regierol pak jij als retailer op? Met welke strategie maak je jouw droom waar?

- De conceptbouwer: Alles wat je in deze winkel beleeft komt voort uit waar het merk voor staat. Jouw zintuigen worden voortdurend geprikkeld. De winkel biedt een mix van producten die passen bij de stijl van de winkel. Zo wordt er een unieke winkelomgeving gecreëerd waar klanten graag komen.
- De stylejutter: Alles wat er in de winkel gebeurt staat in het teken van de soepel verlopende in- en verkoop. Het draait met name om de met liefde samengestelde assortimenten. Klanten komen naar de winkel omdat ze er altijd slagen en verrast worden met de juiste producten.
- De verwener: De winkel is de ultieme verwenplek. Het primaire doel van de teams binnen de winkel is de klant aandacht geven. Daarnaast helpen en verwennen de teams de klant. De klant steeds weer persoonlijk verrassen is waar het allemaal om gaat.

De concurrentie in de sportsector is toegenomen en zal de komende jaren alleen maar blijven toenemen. Dit betekent dat een onderscheidende positionering essentieel is voor elke sportretailer. Deze positionering begint bij de passie van de retailer en eindigt uiteindelijk bij het profijt dat de klant en de retailer van de gemaakte keuzes hebben.

De passie van de sportretailer vormt een belangrijke basis voor de overige regierollen die de sportretailer kiest bij de invulling van de thema's product, plek, persoon, plezier en promoten. Bij de conceptbouwer draait alles om de winkelvloer en het creëren van een unieke winkelomgeving. Bij de stylejutter staat het product centraal en bij de rol van verwener draait alles om het personeel en het verwennen van de klant.

Winnen is veranderen betekent dat het voor een retailer als eerste belangrijk is te bepalen waar de passie ligt.

Bron: INretailmodellen



Het is belangrijk dat er een balans is tussen meerwaarde creëren voor de klant en zelf als bedrijf voldoende winst maken. Zowel voor de klanten als de winkels moet er profijt te behalen zijn.

- De blijmaker: Het creëren van het maximale voordeel voor de klant is een sport. De klant staat voorop bij het creëren van profijt. Als klanten blij zijn, dan komt het met het profijt van de winkel uiteindelijk ook goed. Samenwerken met de klant is de grootste uitdaging.
- De margemaker: Er is een focus op het scoren van zowel lange als korte termijn voordelen voor het bedrijf. Samenwerken met leveranciers en marktpartijen is de grootste uitdaging. Er moet vooral winst worden gemaakt.

In de basis moet een retailer voor beide rollen gaan. Rendement telt immers voor elke ondernemer. Het gaat er vooral om dat een retailer een juiste balans weet te vinden voor zichzelf tussen deze rollen en meer tijd en energie steekt in de rol die goed bij zijn passie past.

Bij de blijmaker draait alles om de klant en wordt alle tijd en energie gestoken in klanttevredenheid. Dit vormt een belangrijke basis voor klantloyaliteit. Voor retailers die voor deze rol kiezen is het wel belangrijk de vorderingen te blijven monitoren. Dat betekent dat het meten van klanttevredenheid op de lange termijn essentieel is voor deze retailer.

Bij de margemaker draait alles om het draaien aan de financiële knoppen van de onderneming en wordt continu gevolgd wat de impact is van gemaakte keuzes op het rendement van de onderneming. Teruglopende marges kunnen een aanleiding zijn om kosten te reduceren of de omzet te verhogen. De margemaker maakt daarbij voortdurend afwegingen tussen de kosten en de baten. In de toekomst wordt daarbij steeds vaker de samenwerking met anderen gezocht.

4. Visie op de sporter

De opbouw van de Nederlandse bevolking is volop in beweging. Lokale verschillen worden steeds groter en Nederland gaat een duidelijke tweedeling van verzorgingsgebieden tegemoet. De kenmerken van het verzorgingsgebied vormen een belangrijke basis van de strategie voor retailers en leveranciers. Winnen is veranderen betekent inspelen op deze ontwikkelingen en kiezen voor een strategie en invulling van het assortiment die bij de kenmerken van het verzorgingsgebied en de doelgroep passen.

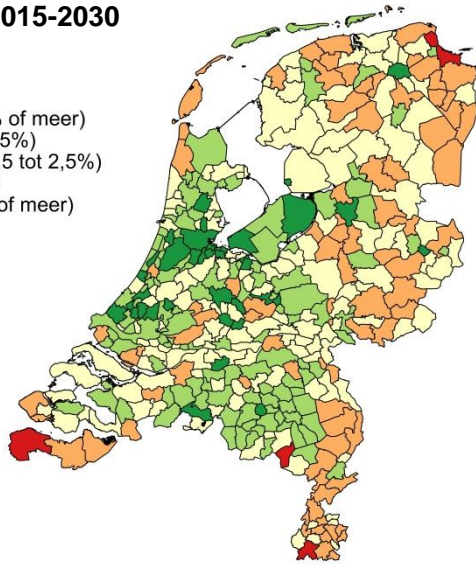


Ontwikkeling aantal inwoners per gemeente

2015-2030

Legenda

- Sterke krimp (-10% of meer)
- Krimp (-10% tot -2,5%)
- Redelijk stabiel (-2,5 tot 2,5%)
- Groei (2,5 tot 10%)
- Sterke groei (10% of meer)



Bron: CBS en bewerking Q&A 2016

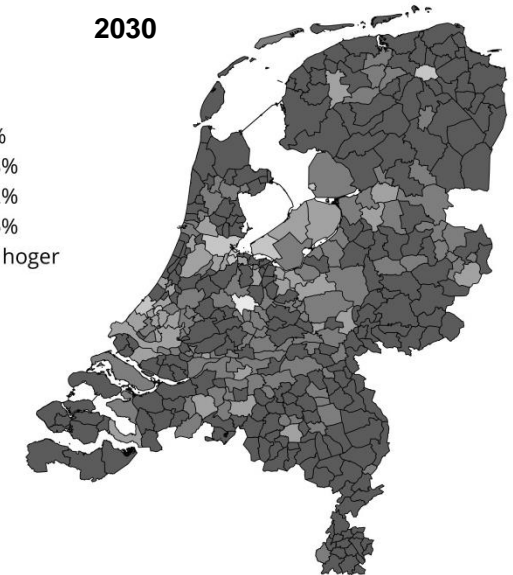
Ontwikkeling aandeel 65-plussers per gemeente

2015

2030

Legenda

- 9% - 13%
- 13% - 18%
- 18% - 22%
- 22% - 26%
- 26% - of hoger

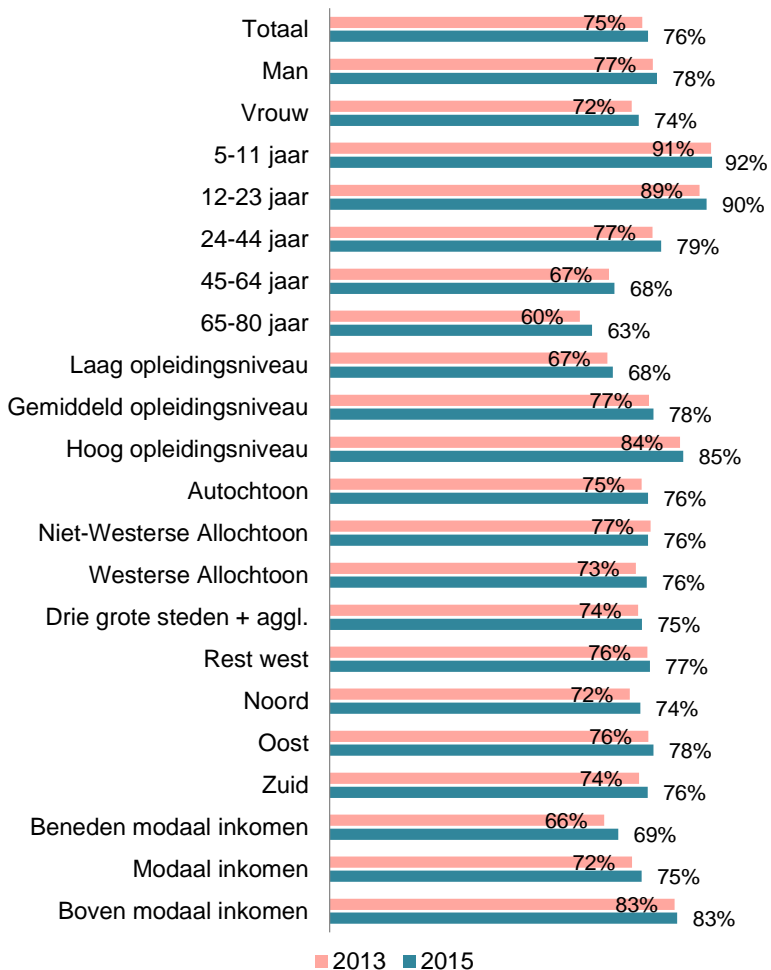


Bron: CBS en bewerking Q&A 2016

De ontwikkeling van het aantal inwoners en de leeftijdsopbouw van verzorgingsgebieden zorgt voor een enorm verschil in omzetspotentieel voor de sportretail op lange termijn. Voor retail algemeen geldt dat de mate waarin er sprake is van groei of krimp de aantrekkelijkheid van een verzorgingsgebied bepaalt. Specifiek voor de sportretail geldt dat de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw een tweede belangrijke dimensie vormt omdat de leeftijdsopbouw van een verzorgingsgebied een duidelijke relatie heeft met de sportparticipatie in het algemeen en de sportparticipatie per sport in het bijzonder. Op lange termijn zullen sportwinkels steeds meer een afspiegeling vormen van de bevolkingskenmerken van het verzorgingsgebied. Enerzijds heeft dit betrekking op de samenstelling van het assortiment dat specifiek afgestemd moet zijn op de sporten die het meest beoefend worden binnen een verzorgingsgebied. Anderzijds heeft dit ook betrekking op de invulling van het winkelconcept en de eisen die daaraan worden gesteld. Dit laatste hangt ook in sterke mate af van de functie van de winkelgebieden waarbinnen sportretailers gevestigd zijn. Op dat gebied zal er in Nederland sprake zijn van een duidelijke tweedeling. Winkelgebieden waar het vooral om funshopping en experience draait en winkelgebieden waar consumenten doelgericht hun aankopen doen.

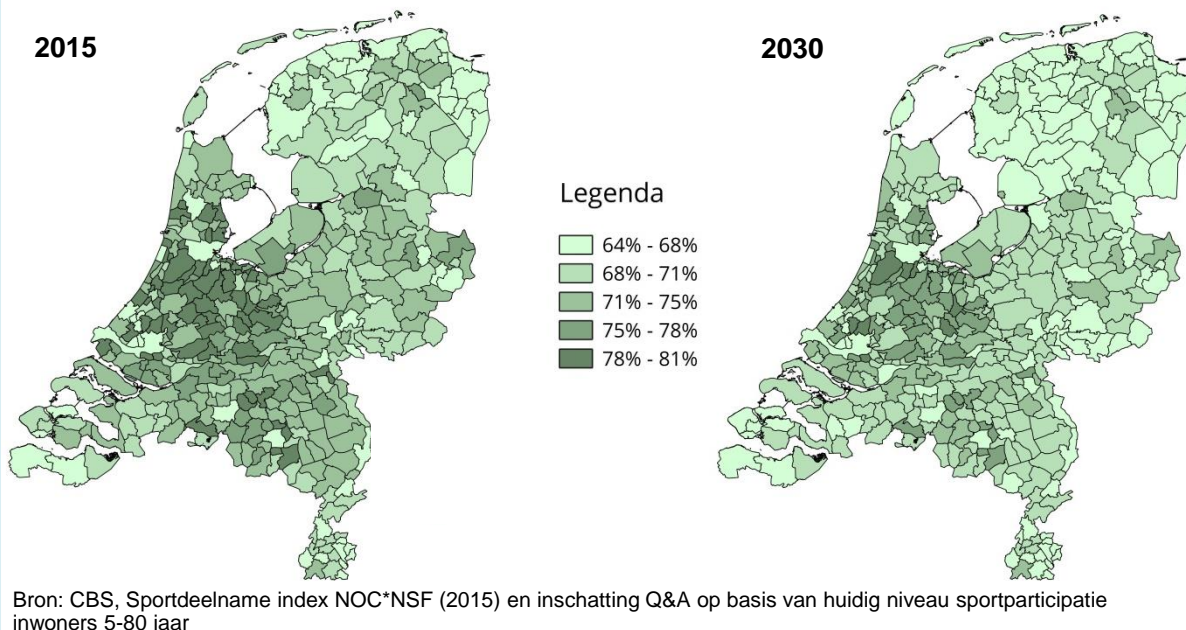
Ontwikkeling sportparticipatie 5-80 jaar

Sportparticipatie



Bron: Sportdeelname index NOC*NSF (2015)

Inschatting sportparticipatie per gemeente op basis van alle inwoners



De sportparticipatie in Nederland neemt licht toe en dit wordt vooral veroorzaakt door een bovengemiddelde stijging bij vrouwen, 65-plussers en consumenten met een beneden modaal en modaal inkomen. Deze trend is al een aantal jaren zichtbaar. Voor de sportretail betekent dit dat de groei in volume vooral bij deze groepen gezocht moet worden. Om dat te realiseren is het van belang dat retailers en leveranciers zich richten op de sporten waarbinnen deze groepen bovengemiddeld participeren.

Op lange termijn is het de verwachting dat de sportparticipatie licht zal blijven stijgen maar dat de verschillen per verzorgingsgebied groot zullen zijn. Ondanks een stijgende participatie onder ouderen moet in vergrijzende gebieden rekening gehouden worden met een algehele daling van de sportparticipatie omdat het aandeel ouderen daar op lange termijn stijgt.

Internationaal gezien blijft de sportparticipatie in Nederland achter ten opzichte van andere landen. Dat betekent dat er ten opzichte van andere landen nog veel potentieel is om de sportparticipatie en daarmee de sportomzet te laten stijgen. Dit kan gerealiseerd worden door enerzijds bij achterblijvende groepen, zoals ouderen en laagopgeleiden, sportparticipatie te stimuleren en anderzijds uitval, vooral binnen de leeftijdsgroepen 24-44 en 45-64 jaar, tegen te gaan.

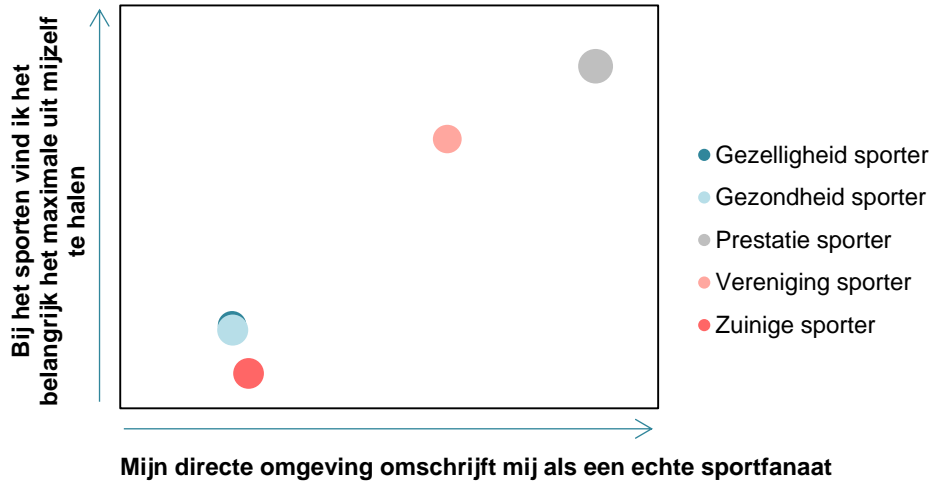
Analyse sportparticipatie en bondlidmaatschap

Sport	Sportparticipatie NOC*NSF			Ontwikkeling	Leden 2014	Bond	Inschatting
	Gemiddeld	Maximaal	Maximale aandeel			Ontwikkeling bond	Ontwikkeling lange termijn
Fitness (cardio / kracht)	26%	32%	Vrouw 24-64 jaar	Lichte stijging	-	-	Neemt toe
Wandelsport	20%	36%	Vrouw 45-64 jaar	Lichte stijging	31.707	Lichte daling	Neemt toe
Zwemsport (excl. waterpolo)	16%	41%	Vrouw 5-11 jaar	Lichte daling	234.978	Lichte daling	Neemt licht af
Hardlopen/joggen/trimmen	15%	26%	Man 24-44 jaar	Lichte stijging	-	-	Neemt toe
Voetbal (veld/zaal (futsal)	11%	35%	Man 5-23 jaar	Lichte daling	1.213.720	Stabiel	Neemt iets af
Wielrennen/toerfietsen	10%	20%	Man 45-80 jaar	Lichte daling	90.358	Lichte stijging	Neemt toe
Aerobics/steps/spinning	5%	12%	Vrouw 24-44 jaar	Lichte daling	-	-	Stabiel
Tennis/rolstoeltennis	5%	8%	Man 65-80 jaar	Lichte daling	622.807	Lichte daling	Neemt licht af
Danssport	4%	19%	Vrouw 5-11 jaar	Sterke daling	4.468	Lichte stijging	Neemt toe
Gymnastiek/turnen	4%	24%	Vrouw 5-11 jaar	Sterke daling	241.435	Stabiel	Neemt licht af
Yoga	4%	10%	Vrouw 24-44 jaar	Sterke stijging	-	-	Neemt sterk toe
Badminton	3%	6%	Vrouw 12-23 jaar	Lichte daling	45.246	Sterke daling	Neemt af
Darts	3%	7%	Man 24-44 jaar	Lichte daling	30.604	Lichte daling	Neemt af
Bowling	3%	5%	Vrouw 12-23 jaar	Sterke daling	12.497	Sterke daling	Neemt af
Paardensport	3%	10%	Vrouw 5-23 jaar	Lichte daling	210.532	Stabiel	Stabiel
Volleybal	3%	7%	Vrouw 12-23 jaar	Lichte daling	118.295	Lichte stijging	Stabiel
Biljart/poolbiljart/snooker	3%	8%	Man 65-80 jaar	Sterke daling	30.724	Sterke daling	Neemt af
Vecht- en verdedigingssporten	2%	5%	Man 5-23 jaar	Sterke stijging	24.073	Lichte stijging	Neemt sterk toe
Atletiek	2%	5%	Man 12-23 jaar	Sterke stijging	140.116	Lichte stijging	Neemt toe
Tafeltennis	2%	5%	Man 12-23 jaar	Sterke daling	28.258	Sterke daling	Neemt sterk af
Golf	2%	5%	Man 65-80 jaar	Lichte daling	394.370	Lichte stijging	Stabiel
Bridge	2%	10%	Vrouw 65-80 jaar	Lichte daling	115.845	Stabiel	Stabiel
Judo	2%	12%	Man 5-11 jaar	Lichte daling	57.842	Stabiel	Stabiel
Hockey/rolstoelhockey	2%	6%	Vrouw 12-23 jaar	Lichte daling	248.742	Lichte stijging	Neemt toe
Skeelers/skaten	1%	4%	Vrouw 5-23 jaar	Sterke daling	-	-	Trendgevoelig

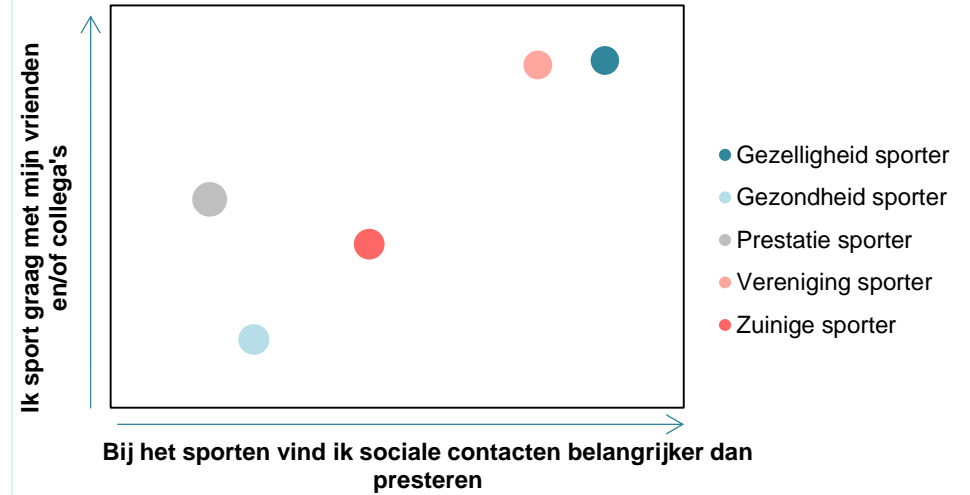
Bron: Sportdeelname index NOC*NSF (2015) en Ledental NOC*NSF (2014)

Sportparticipatie wordt op basis van bijna 50 sporten geregistreerd. Dat betekent veel keuze voor de sporter maar ook voor de sportretailer. In bovenstaand overzicht staan de belangrijkste sporten weergegeven op basis van de gemiddelde en/of maximale sportparticipatie binnen een specifieke doelgroep. Daarnaast is de ontwikkeling van de ledenaantallen van de sportbonden weergegeven. Fitness, wandelen, zwemmen, hardlopen, voetbal en fietsen zijn de sporten met de hoogste sportparticipatie. Op lange termijn zijn dit ook de sporten die de sportmarkt zullen gaan domineren waarbij wel een lichte daling verwacht wordt bij zwemmen en voetbal. Voor de overige sporten geldt dat de gemiddelde sportparticipatie duidelijk achterblijft maar dat er binnen specifieke doelgroepen voldoende afzetpotentieel is. Yoga, vechtsporten, atletiek en hockey zijn qua sportparticipatie kleinere sporten waarvoor de komende jaren een stijging verwacht wordt waarop sportretailers met hun assortiment zouden kunnen anticiperen.

Belang van presteren

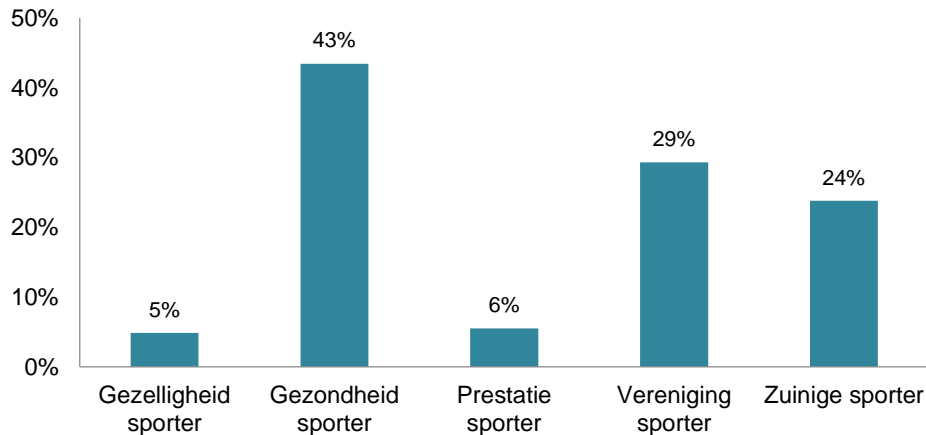


Belang van gezelligheid



Belang van gezondheid

Ik sport voornamelijk omdat het gezond is en niet omdat ik het leuk vind



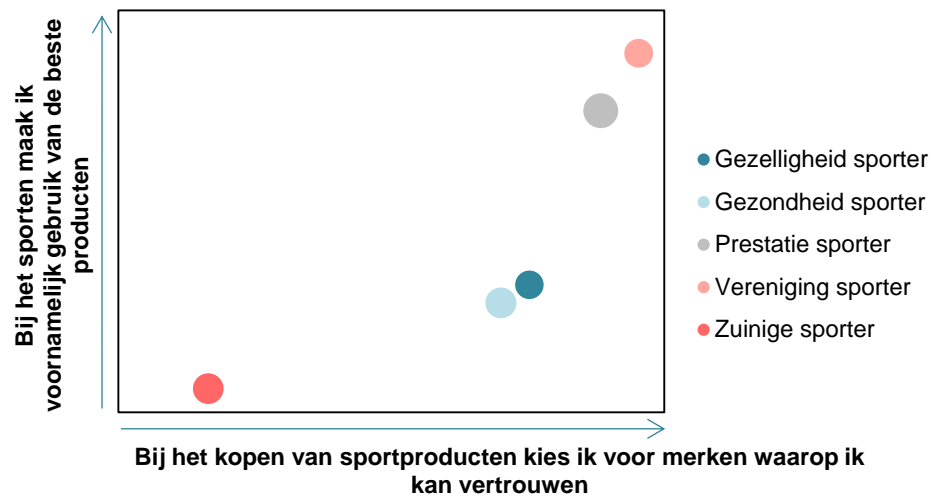
De gemiddelde sporter bestaat niet. Sporters hebben duidelijk andere motivaties ten opzichte van elkaar om te participeren in sport. De belangrijkste motivaties om te sporten zijn gezelligheid, gezondheid en presteren. Op basis van deze factoren zijn vijf segmenten geïdentificeerd. Deze informatie is belangrijk voor de sportretailer omdat het assortiment en de inhoud van de communicatie afgestemd kunnen worden op de primaire motivaties van de segmenten om te sporten.

In totaal worden twee prestatiegerichte segmenten onderscheiden. Dit zijn de prestatie sporter en de vereniging sporter. Voor de prestatie sporter telt maar één ding en dat is presteren. Voor de vereniging sporter is dat ook belangrijk maar deze sporter heeft ook andere belangen. Voor twee segmenten is gezelligheid een dominante factor om te participeren in sport. Dit zijn de gezelligheid sporter en de vereniging sporter. Gezondheid is de primaire drijfveer van één segment, namelijk de gezondheid sporter. Alleen de zuinige sporter is nog niet aan bod gekomen. Dit segment heeft geen uitgesproken motivatie om te sporten en heeft zijn naam ontleent aan het bestedingsgedrag van dit segment.

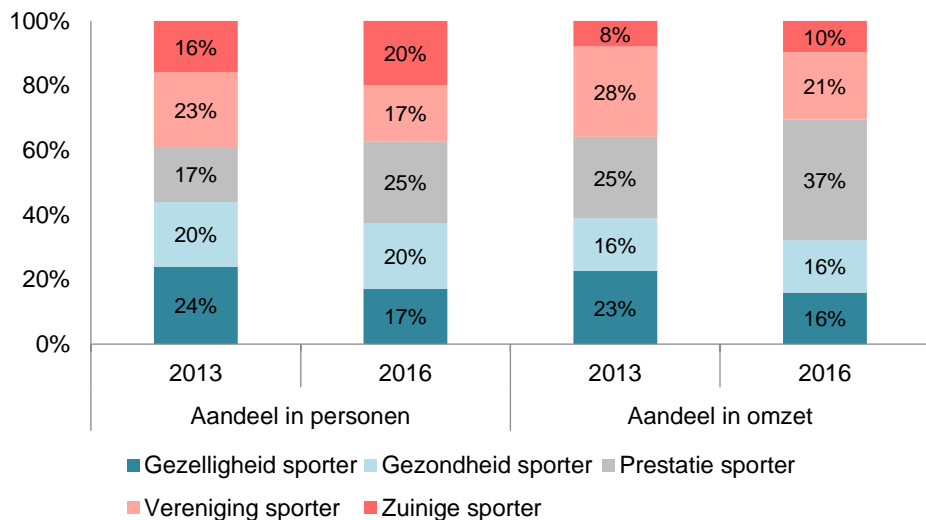
Belang van prijs in koopproces



Belang van kwaliteit en merken in koopproces



Aandeel van de bevolking en van de omzet



Twee segmenten zijn uitermate prijsgevoelig. Dit betreft de zuinige sporter en de vereniging sporter. Vooral voor de zuinige sporter is prijs de primaire drijfveer en daar ontleent dit segment ook zijn naam aan. Het belang van kwaliteit en merken is in het bijzonder groot voor de prestatie sporter en de vereniging sporter. Ook gezondheid sporters en gezelligheid sporters kiezen graag voor merken waarop ze kunnen vertrouwen, maar hun kwaliteitseisen zijn niet zo hoog als die van de andere segmenten.

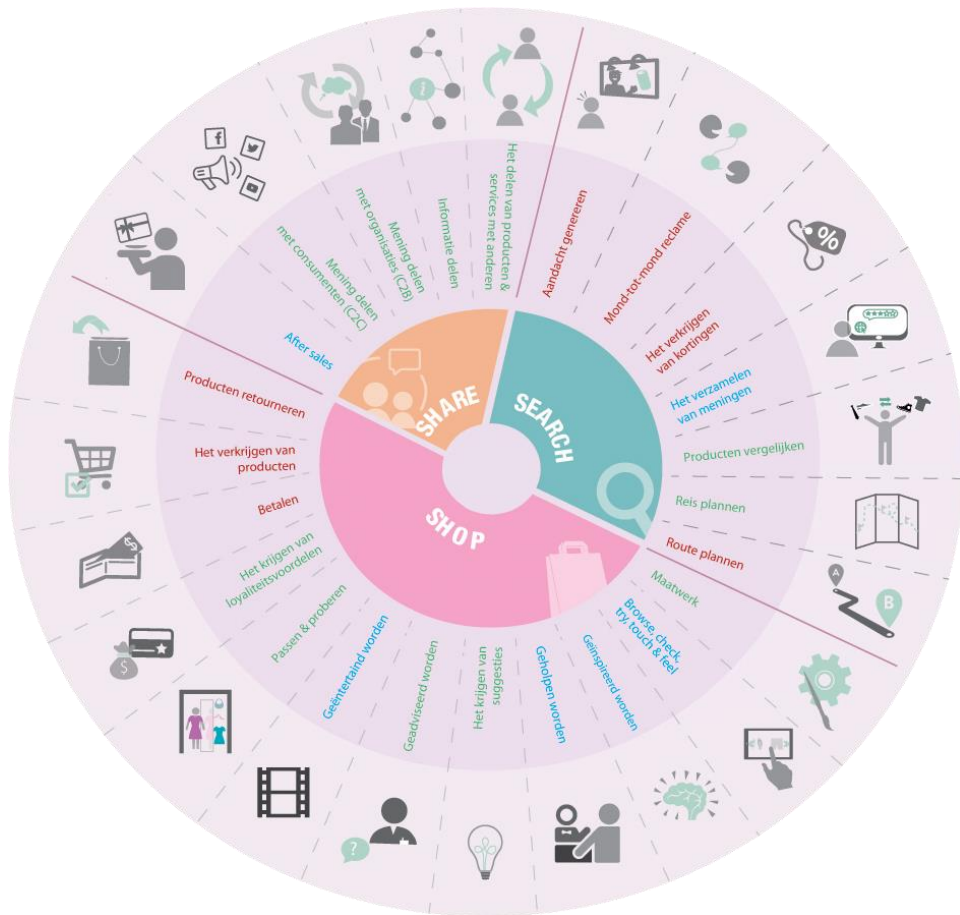
In 2015 is de prestatie sporter zowel in het aantal personen als in omzet het grootste segment en dit aandeel is ten opzichte van 2010 fors toegenomen. Het aandeel van de zuinige sporter is ook duidelijk toegenomen. Voor de gezondheid sporter geldt dat dit segment min of meer stabiel is gebleven. Het aandeel van de gezelligheid sporter en de vereniging sporter is duidelijk afgenomen. Deze ontwikkeling toont aan dat er qua typen sporters en het koopgedrag duidelijk sprake is van een tweedeling. Het prestatiegerichte segment met hogere kwaliteitseisen en bijbehorende bestedingen per persoon neemt in omvang toe. Daarnaast neemt aan de andere kant van het spectrum het aandeel van de zuinige sporters ook toe. Deze tweedeling heeft impact op de keuzes die sporters voor winkels maken en de verdeling van de omzetaandelen in de sportretail.

5. Visie op de digitale customer journey

De digitale superconsument die afwisselend gebruikmaakt van de online en fysieke winkelomgeving heeft veel impact op de strijd om de gunst van de consument. De sportretailer die de consument zowel fysiek als online het beste weet te bedienen gaat een mooie toekomst tegemoet. Hetzelfde geldt voor online spelers die optimaal inspelen op de toename van het online oriëntatie- en koopgedrag van consumenten. Sportretailers die niet investeren in online lijken de boot te gaan missen. Tenzij ze een unieke, fysieke winkelomgeving weten te creëren die het wint van het gemak en de snelheid van online.

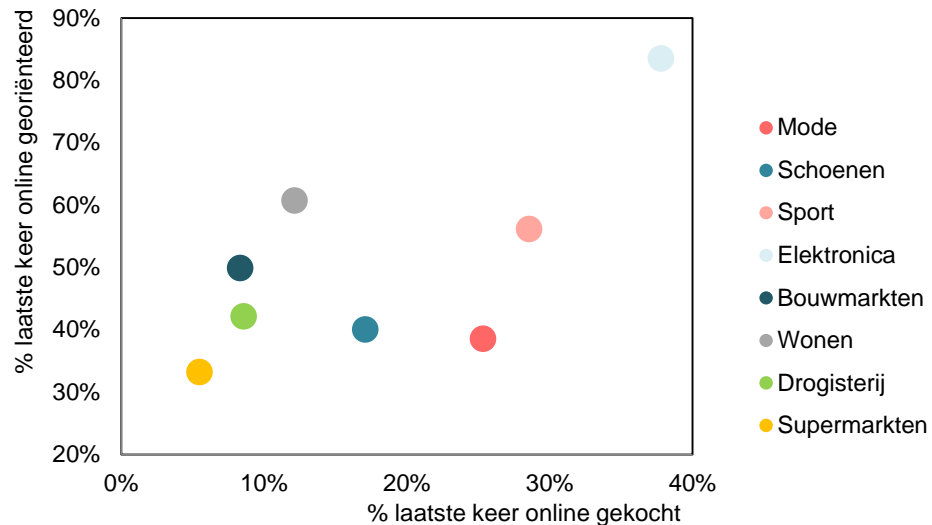


Customer journey model: search, shop, share



Bron: Q&A

De rol van online bij de laatste aankoop: sport in perspectief



Bron: Q&A en ABN Amro 2015 - consument van de toekomst komt nog altijd naar de winkel

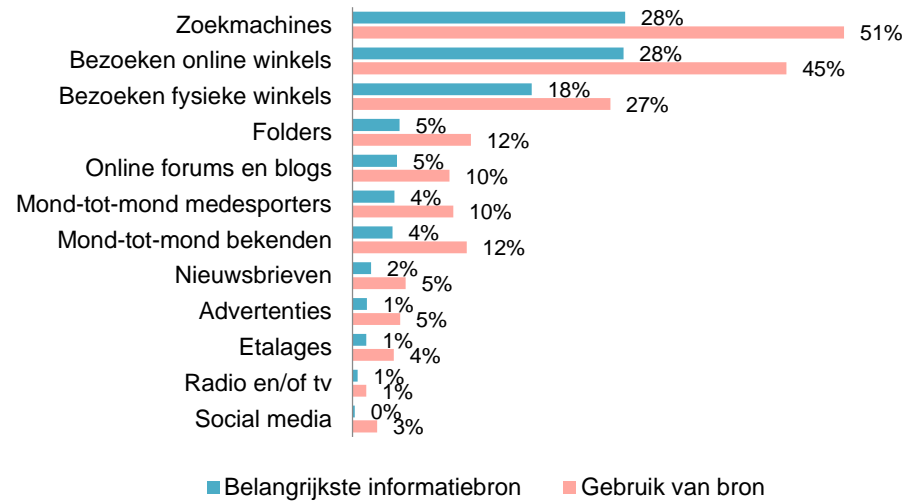
Retail digitaliseert. Het online aanbod van producten en informatie neemt alsnog toe en klanten kunnen bij steeds meer retailers online kopen. Om daar als retailer succesvol op in te springen is het belangrijk een goed overzicht te hebben van de verschillende stappen die een klant onderneemt in het oriëntatie- en koopproces. Elke klant heeft zijn eigen 'customer journey' die continu verandert. De impact van de digitalisering van de customer journey op het functioneren van het fysieke winkellandschap binnen de sportsector is groot. Wanneer dit in het perspectief geplaatst wordt ten opzichte van andere sectoren, blijkt dat de customer journey van de sportsector na die van de elektronica-sector het meest gedigitaliseerd is.

De mate waarin de customer journey digitaliseert hangt sterk af van de doelgroep en de mate waarin die in de digitale wereld is opgegroeid. De jongere leeftijdsgroepen maken duidelijk meer gebruik van de online mogelijkheden ten opzichte van de oudere leeftijdsgroepen. Aangezien zowel qua omzet als volume het aandeel van de jongere leeftijdsgroepen aanzienlijk is, betekent dit dat sportretailers zich moeten aanpassen aan de gedigitaliseerde customer journey van hun doelgroep.

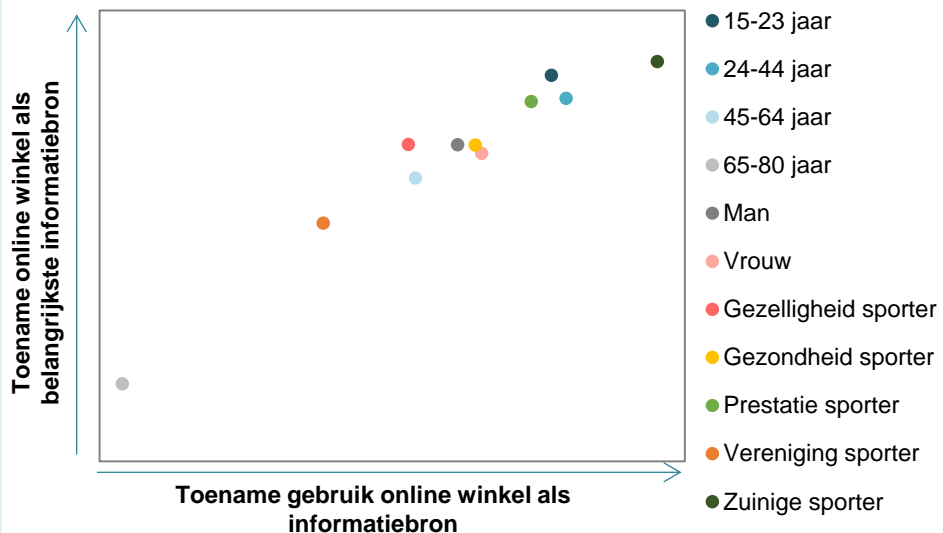
Customer journey: search



Search: gebruik van informatiebronnen



Search: gebruik en belang online winkel t.o.v. fysieke winkel

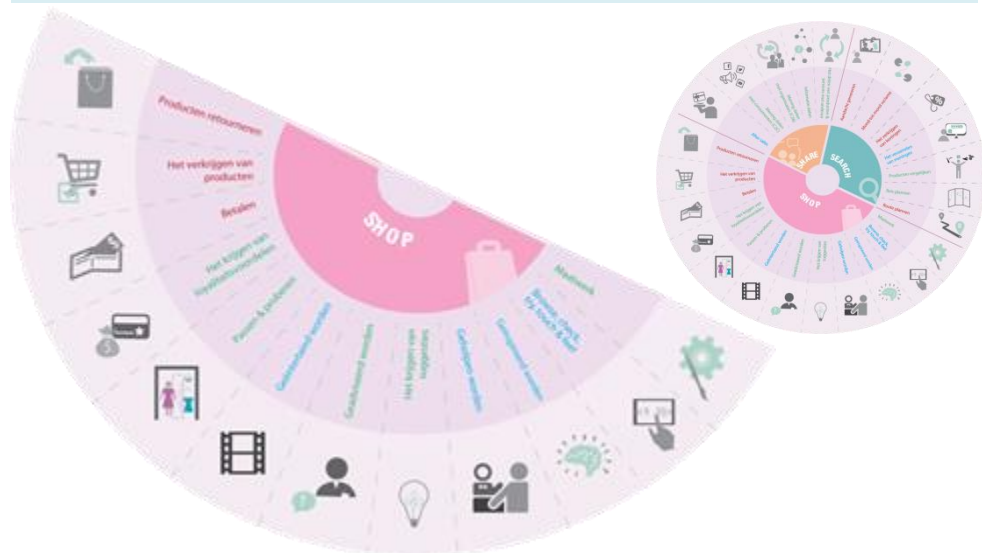


Voor 40% van de customer journeys geldt dat deze met een zoektocht naar informatie voor de aanschaf van een sportartikel start. 60% bezoekt direct een winkel om tot een aankoop over te gaan.

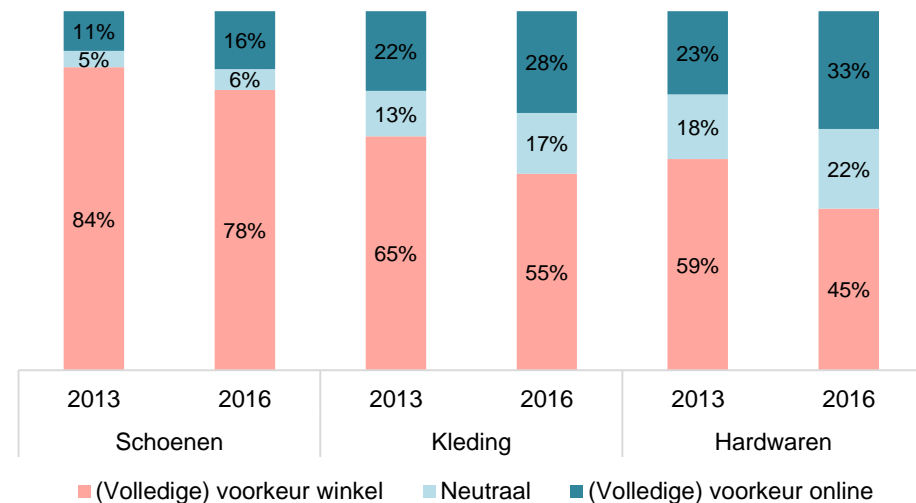
Zoekmachines worden zeer veel gebruikt in het zoekproces. Daarna draait alles om de winkel. De rol van de online winkel is daarbij duidelijk veel dominanter dan die van de fysieke winkel. Online winkels worden veel meer gebruikt en zijn vooral dominant als belangrijkste informatiebron. Dit betekent voor sportretailers dat het essentieel is een goede website te hebben die de klant begeleidt in zijn zoekproces. Hier geen invulling aan geven betekent een gemiste kans op een aankoop via de website of een bezoek aan de fysieke winkel.

Het gebruik en belang van de online winkels als informatiebron ten opzichte van de fysieke winkel nemen sterk toe naarmate de doelgroep jonger is. Verder geldt dat vrouwen in het zoekproces iets meer gebruikmaken van de online winkel, maar dat het belang op hetzelfde niveau ligt als bij de mannen. Bij de segmenten geldt dat de zuinige sporter het meest gebruikmaakt van online winkels, gevolgd door de prestatie sporter. Vooral dit laatste is een belangrijk gegeven aangezien dit de belangrijkste doelgroep is voor de sportretailer.

Customer journey: shop

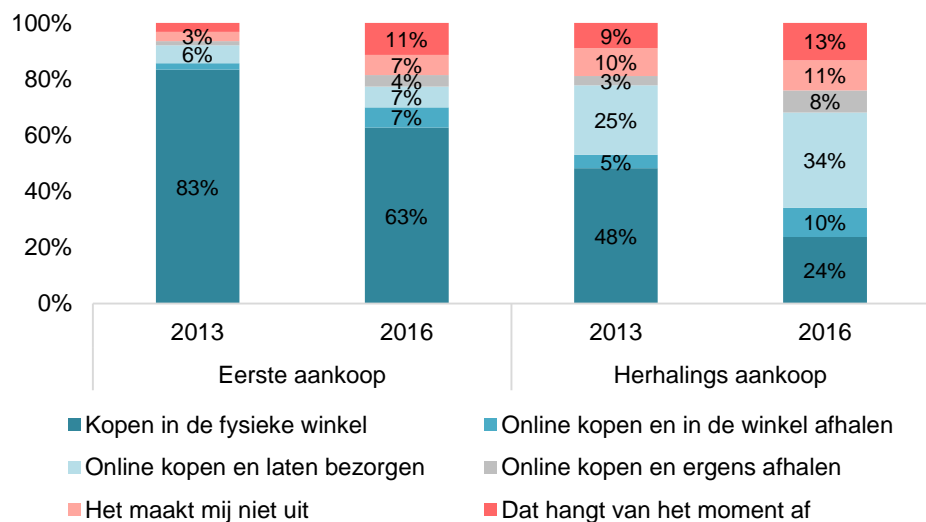


Shop: voorkeur kanaal per productgroep



Bron: GfK 2016, Q&A 2013

Shop: voorkeur kanaal per type aankoop



Bron: GfK 2016, Q&A 2013

De fysieke winkel domineert als voorkeurlocatie voor het kopen van producten. Deze voorkeurspositie neemt wel duidelijk af. Dit geldt in het bijzonder voor kleding en hardwaren. De voorkeur voor online is voor deze producten sterk toegenomen. Het kopen van schoenen is vooral een fysieke aangelegenheid en daar is de inhaalslag van online duidelijk kleiner.

Naast het product is het type aankoop van grote invloed op de voorkeur van het kanaal om te kopen. Bij een eerste aankoop heeft de fysieke winkel duidelijk de voorkeur maar deze positie is wel sterk afgenomen ten opzichte van 2014. Voor een herhalingsaankoop heeft het online kanaal inmiddels de voorkeur gekregen en maakt de klant het liefst gebruik van de optie om thuis te laten bezorgen.

Customer journey: share

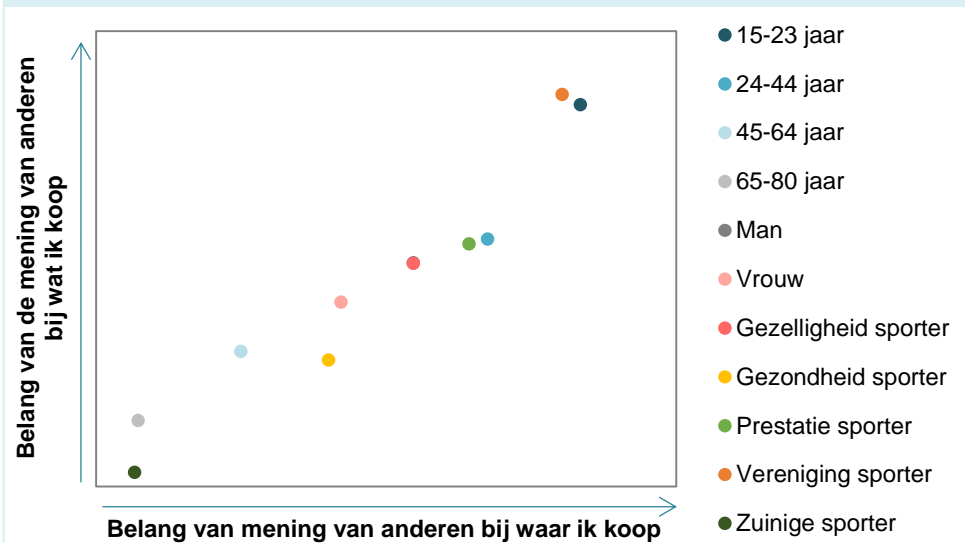


Share: meest gebruikte bronnen

	Totaal 2016	15-23 jaar	24-44 jaar	45-64 jaar	65-80 jaar
Ervaringen face-to-face van vrienden/bekenden/collega's	54%	63%	53%	54%	49%
Ervaringen face-to-face van medesporters	41%	44%	38%	43%	47%
Geschreven reviews/ervaringen op vergelijkingssites	39%	32%	44%	36%	26%
Geschreven reviews op de websites van winkels en merken	27%	26%	33%	22%	15%
Ervaringen van onafhankelijke experts	19%	20%	17%	21%	25%
Ervaringen op social media van vrienden/bekenden/collega's	17%	20%	18%	15%	12%
Ervaringen op forums en blogs	15%	13%	19%	12%	9%
Ervaringen op social media van andere personen	8%	11%	9%	6%	5%
Anders	1%	0%	1%	1%	1%

Bron: GfK 2016

Share: belang van de mening van anderen

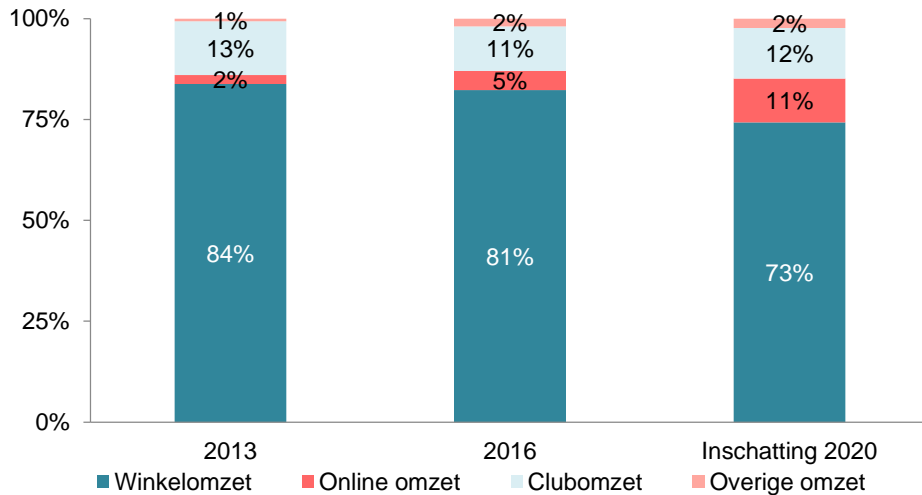


Bron: GfK 2016

Share als onderdeel van de customer journey wordt steeds belangrijker. Voor kopers is het schrijven van een review het einde van het proces. Voor de anderen is het juist belangrijke input tijdens de search fase. De mening van anderen is voor klanten in het bijzonder belangrijk om te bepalen wat ze kopen en in mindere mate voor waar ze kopen. Share is vooral een onderdeel dat in het bijzonder belangrijk is voor de jongere leeftijdsgroepen.

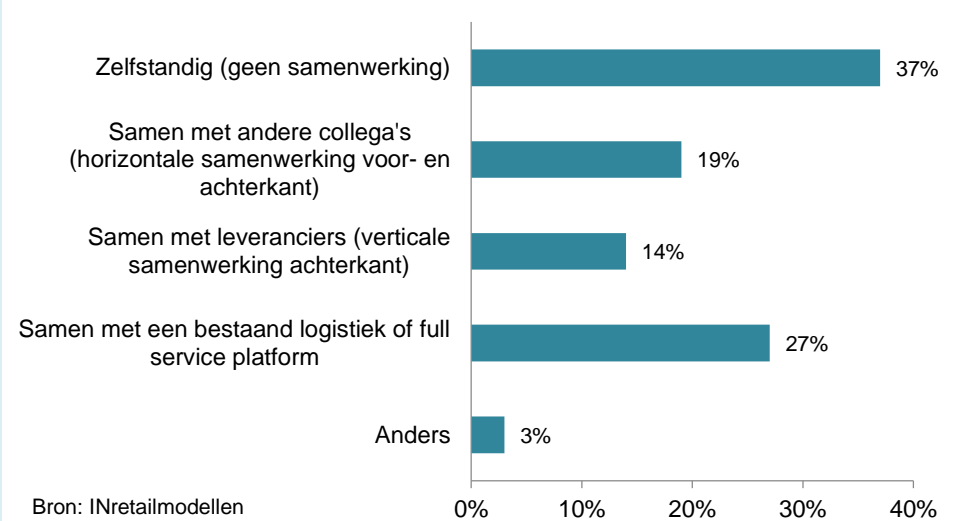
Wanneer men ervaringen van anderen gebruikt betreft dit vooral ervaringen face-to-face. Daarna volgen geschreven reviews. Voor retailers is het van belang te investeren in deze fase omdat dit een steeds belangrijkere bron van informatie vormt voor de klanten van de toekomst. Dat betekent dat klanten gestimuleerd moeten worden om online hun mening over producten en de winkel te delen en dat dit een prominente plek moet hebben op de website.

Omzetverdeling verkoopkanalen formules en zelfstandigen



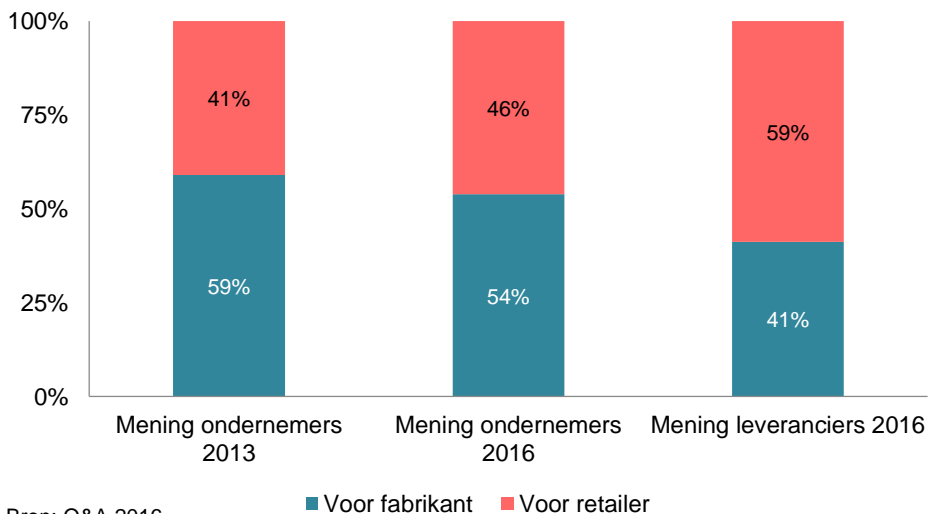
Bron: Q&A 2016

Logistieke strategie huidige of toekomstige webshop



Bron: INretailmodellen

Visie op verantwoordelijkheid logistieke afhandeling van online bestellingen die niet bij de retailer op voorraad zijn



Bron: Q&A 2016

Op het vlak van digitalisering lopen formules en zelfstandigen ver achter bij het koopgedrag van de klant. Het online kanaal vertegenwoordigt inmiddels 15% van de omzet binnen de sportsector en bij formules en zelfstandigen is dit aandeel slechts 5%. Op basis van de inschattingen voor 2020 zal hun eigen online omzetaandeel wel fors groeien, maar zal het aandeel niet marktconform zijn.

Voor de inrichting van de online logistiek kiest de meerderheid voor samenwerking aan de achterkant met andere partners. 37% heeft dit zelfstandig ingericht. Voor de zelfstandige sportretailer is samenwerking waarschijnlijk de beste strategie om een eigen webshop winstgevend te kunnen exploiteren.

In de visie op het assortiment en de positie van merken komt duidelijk naar voren dat het merk een dominante positie inneemt binnen het koopproces. Daarom is samenwerking met leveranciers en het beschikken hebben tot de longtail van een merk, als retailer een geschikte samenwerkingsvorm. 14% kiest daarvoor of heeft daar inmiddels voor gekozen. Leveranciers en retailers moeten daarbij gezamenlijk afspraken maken over de logistieke afhandeling van de bestellingen. Vooralsnog lopen de meningen op dit gebied nogal uiteen en zal op basis van de mening van leveranciers en de ontwikkeling van de mening van retailers deze verantwoordelijkheid waarschijnlijk primair bij de retailer komen te liggen.

Bron: INretailmodellen



Hoe belangrijk is de bedrijfslocatie voor de onderneming en hoe wordt deze beheerd? Is het vastgoed een eigendom of ben je juist heel flexibel? Kun jij daar zijn waar je klanten zijn? Welke regierol past het beste bij het creëren van de ultieme plek? Hoe ga je om met internet?

- De plekverrijker: Er wordt dag en nacht gewerkt aan het realiseren van de best denkbare winkel. Voor klanten voelt de plek als thuishome. De unieke winkel wordt gebouwd met veel liefde en energie. De klanten waarderen deze aanpak en voelen zich verbonden. Er zit een langetermijnvisie achter deze manier van het beheren van de plek.
- De plekstrateeg: Er wordt constant gekeken naar de beste plek om te kunnen verkopen. De retailer wil snel kunnen inspelen op de klantbehoefte en legt locaties voor een korte termijn vast. Daarbij wordt niet standaard gekozen voor de winkelstraat maar zijn alle locaties waar zijn klanten komen interessant.
- De internetbenutter: De invloed en impact van online is groot. De internetbenutter weet online en fysiek goed te combineren. De internetbenutter kan de klant altijd en overal bedienen en profiteert van de voordelen die de longtail te bieden heeft.

De rol van internetbenutter is een absolute must voor het grootwinkelbedrijf en formules voor het behoud van omzetaandeel. Zelfstandige sportretailers die voor deze rol kiezen kunnen ook zeer succesvol zijn. Voor hen geldt waarschijnlijk wel dat ze voor de invulling van hun online strategie de samenwerking horizontaal zoeken of met fabrikanten.

De zelfstandige sportretailer kan ook volledig voor de rol van plekstrateeg of plekverrijker kiezen. Een goed online profiel is voor deze retailer noodzakelijk om traffic naar de winkel te genereren, maar voor de omzet kunnen deze retailers volledig afhankelijk zijn van het fysieke kanaal door daar een omgeving te realiseren die onderscheidend is en maximaal profiteert van de kracht die de fysieke winkelomgeving te bieden heeft ten opzicht van het online kanaal. In de visie op positionering en winkelconcepten wordt daar uitgebreid bij stilgestaan.

Bron: INretailmodellen



Hoe zet je jouw bedrijf op de kaart? Waar ben je goed in? Wat doe je met klanten? Welke eigen middelen zet je in? Wat koop je in? Welke PR krijg je van je fans?

- De crowdgebruiker: Promotors zijn jouw promotie. Als je uniek genoeg bent dan willen klanten zich met jou verbinden en bij je horen. De klanten zijn jouw fans en promoten graag hun eigen ervaringen met jouw winkel. Als je goed bent dan zullen influencers je scouten en jou op de kaart zetten. Waar mogelijk faciliteer je ze daarin.
- De reclamekoper: Je kunt jouw bedrijf of producten op allerlei manieren etaleren. In sommige gevallen is het slim om iets van jezelf te hebben en dus te kopen. Er zijn steeds meer platformen en dienstverleners. Hiermee kun je samenwerken en zo efficiënt je bedrijf of producten promoten.
- De profielverrijker: Je verrijkt de profielen van jouw klanten en bedient ze met communicatie op maat. Data over jouw klanten vormen de basis van wanneer, hoe en waarover jij met jouw klanten communiceert.

De traditionele P van promotie is vervangen door de P van promoten omdat retailers voor het promoten ook gebruik kunnen maken van de kracht van het bereik van hun eigen klanten. Fans kunnen worden ingezet als de belangrijkste promotors van een winkel. Retailers die daarvoor gaan, kiezen voor de rol van crowdgebruiker. Vooral voor het bereiken van de jongere doelgroepen is het van belang deze rol op te pakken.

Ondernemers die kiezen voor de rol van reclamekoper zetten een marketingbudget in om een groot publiek te kunnen bereiken. Afhankelijk van de doelgroep kan daarbij voor landelijke of lokale middelen gekozen worden. In verband met de digitalisering van het koopgedrag is het van belang dat de reclamekoper zijn budgetten steeds meer online inzet. Investeren in online vindbaarheid is een absolute must om de strijd om de digitale superconsument te winnen.

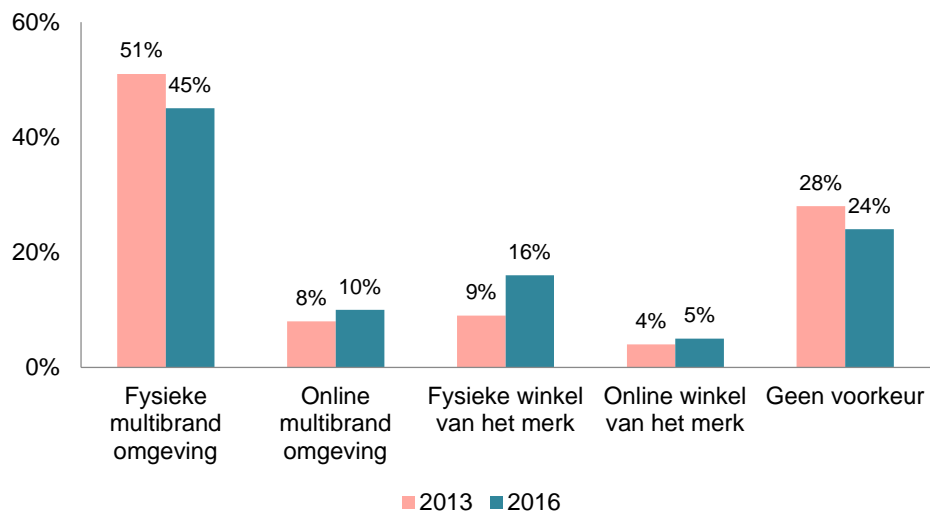
De profielverrijker investeert vooral in automatisering en CRM programma's om de verzamelde kennis over klanten in te kunnen zetten voor persoonlijke communicatie. De standaard nieuwsbrief voldoet niet meer aan de eisen die de klant daaraan stelt. De klant wil informatie op maat ontvangen op basis van zijn interesses en koopgedrag. De rol van profielverrijker is vooral belangrijk voor het binden van klanten. Voor het vinden van nieuwe klanten moet de profielverrijker deze rol bij voorkeur combineren met een andere rol.

6. Visie op het assortiment en de positie van merken

Winnen is veranderen betekent kiezen voor merken, kiezen voor samenwerking en kiezen voor een regierol als inkoopstrategie of productmatcher. In de visie op het assortiment wordt ingegaan op de dominantie positie van het merk in het koopproces en welke gevolgen dit heeft voor de sportsector. Daarnaast wordt stilgestaan bij de ontwikkeling van andere verkoopkanalen en wat dit betekent voor het omzetpotentieel van merken. Tenslotte wordt ingegaan op de rechtstreekse verkoopstrategie van merken en de bereidheid van retailers om samen te werken en op welke manier.

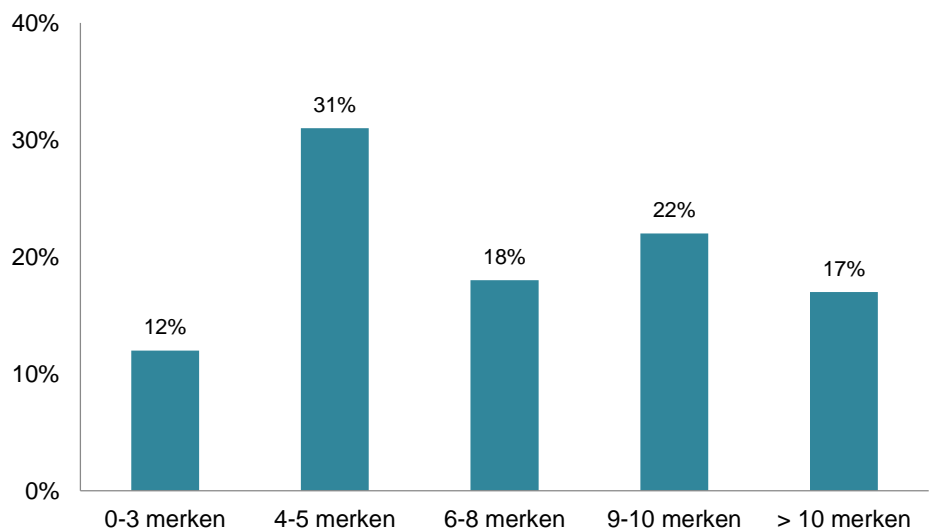


Voorkeur retailomgeving voor het kopen van een merk



Bron: GfK 2016, Q&A 2013

Gewenste maximale aanbod aan merken in de sportbranche



Bron: INretailmodellen

Situatie: gewenst product van een merk is niet op voorraad

Stel, een product dat je wilt hebben is niet op voorraad. Wat doe je dan?	Totaal 2013	Totaal 2016
Ik kies voor een alternatief van een ander merk	8%	10%
Ik kies voor een alternatief van hetzelfde merk	8%	14%
Ik bestel het product in de winkel indien dat mogelijk is	20%	25%
Ik vraag wanneer het product weer op voorraad is en kom later terug	20%	17%
Ik verlaat de winkel en bezoek de website van de winkel om te kijken of het daar besteld kan worden	7%	6%
Ik verlaat de winkel en zoek het product online op en bestel het daar	11%	14%
Ik verlaat de winkel en bezoek een andere winkel om te kijken of het daar wel op voorraad is	24%	13%
Anders	3%	1%

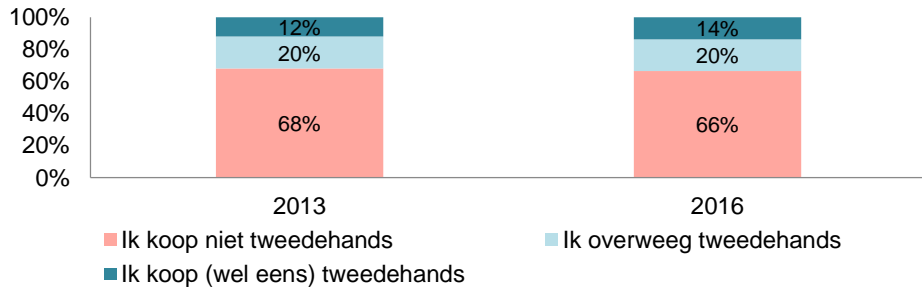
Bron: GfK 2016, Q&A 2013

De consument koopt A-merken het liefst in een multibrand retailomgeving. Door de sterke ontwikkeling van de voorkeur voor het rechtstreeks kopen bij het merk komt deze positie wel duidelijk onder druk te staan.

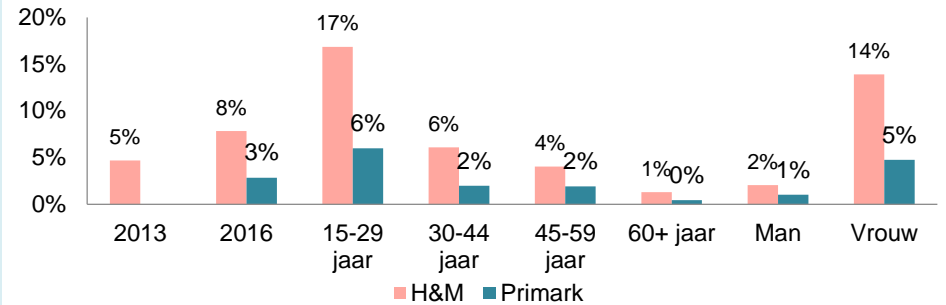
In het koopproces zijn consumenten loyaal aan het merk. Wanneer in het koopproces eenmaal gekozen is voor een bepaald merk, wordt daar nauwelijks nog van afgeweken. Dit betekent dat wanneer een gewenst product niet aanwezig is bij een winkel de consument opzoek gaat naar een oplossing. Voor retailers en leveranciers is het een gezamenlijke uitdaging om ervoor te zorgen dat het juiste product bij de consument terechtkomt. Het merk neemt in het koopproces een dominante positie in, daardoor zullen de merken steeds meer de spelregels dicteren. Voor merken is het belangrijk dat hun product bij de consument terechtkomt. Op welke manier maakt niet zoveel uit. Wat dat betreft zitten consumenten en merken op dezelfde manier in de wedstrijd.

Retailers moeten duidelijke keuzes maken binnen hun merkenportfolio. Consumenten stellen duidelijk een limiet aan het aantal merken dat een sportwinkel zou moeten aanbieden. Dat betekent dat retailers strategische keuzes kunnen of zelfs moeten maken met betrekking tot de merken die ze voeren en met wie ze intensief gaan samenwerken om in de behoeften van de klant te voorzien.

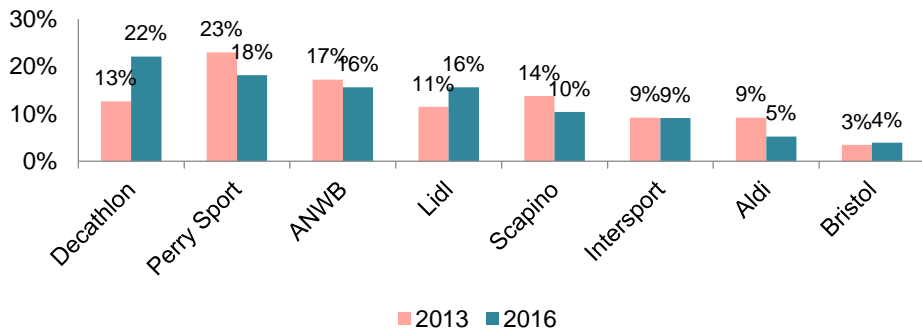
Houding ten aanzien van tweedehands



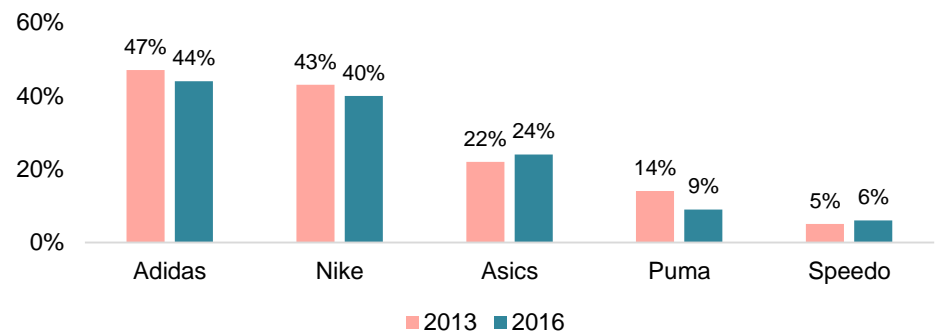
Aandeel sporters dat koopt bij H&M en/of Primark



Gebruik van producten van private labels voor het sporten



Gebruik van producten van bekende sportmerken (top 5)



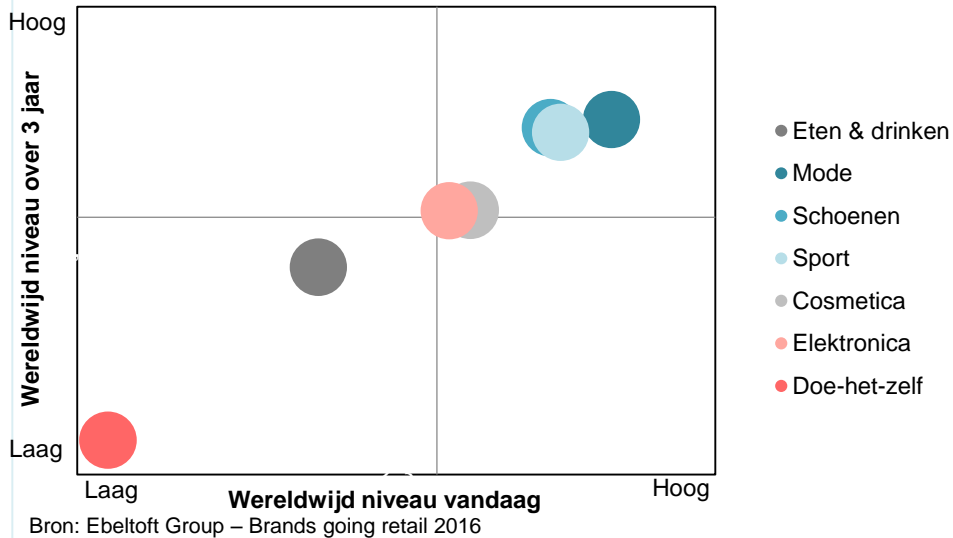
Bron: GfK 2016, Q&A 2013

De positie van A-merken staat onder druk onder invloed van de opmars van Decathlon en Lidl en de opmars van het aantal branchevreemde spelers die een sportcollectie aan hun assortiment hebben toegevoegd. Daarnaast heeft de toegenomen acceptatie van tweedehands impact op hun positie.

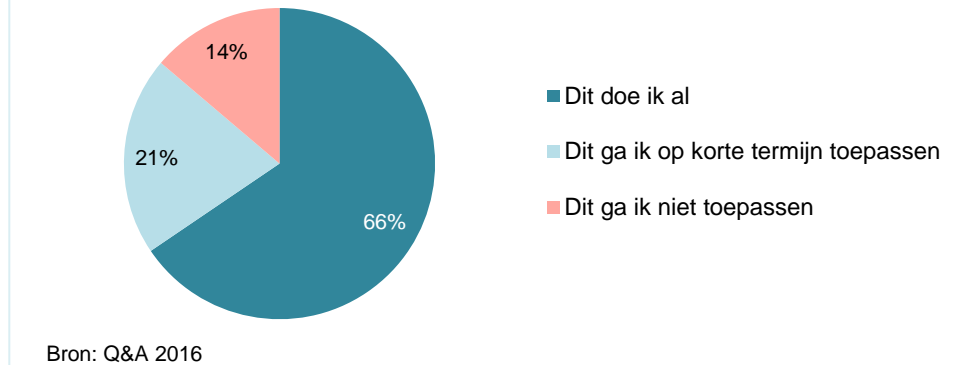
Voor de traditionele sportretailer lijkt een strategische heroverweging van het aanbod van private labels op zijn plaats. Een strategische samenwerking met A-merken is een meer voor de hand liggende route om hun positie in de markt te verstevigen. Decathlon, H&M en Lidl zijn in staat producten met een zeer gunstige prijs-kwaliteitverhouding in de markt te zetten en zijn hiermee inmiddels het midden van de markt geworden. Consumenten zien dat ook en weten de weg naar deze spelers steeds beter te vinden. Bij spelers zoals H&M en Primark geldt dat in het bijzonder voor jongeren en vrouwen. Op basis van de volumes die deze spelers wereldwijd wegzetten zal het voor traditionele sportretailers steeds lastiger worden om hier met hun eigen private label producten mee te concurreren.

Adidas, Nike en Asics domineren de markt. De komende jaren zal de positie van deze merken dominant blijven. Het merk Under Armour zou op lange termijn deze dominante positie wel kunnen ondermijnen op basis van de ontwikkeling van hun positie in Amerika. De dominantie positie van merken betekent dat veel sportretailers sterk afhankelijk zijn van de omzet die via deze merken genereerd wordt. Selectief distributiebeleid en de keuzes die deze merken gaan maken voor retailers zal forse impact hebben op hun overlevingskansen.

Wereldwijde ontwikkeling rechtstreekse verkoopstrategie per sector



Toepassing selectieve distributie binnen de Nederlandse sportmarkt

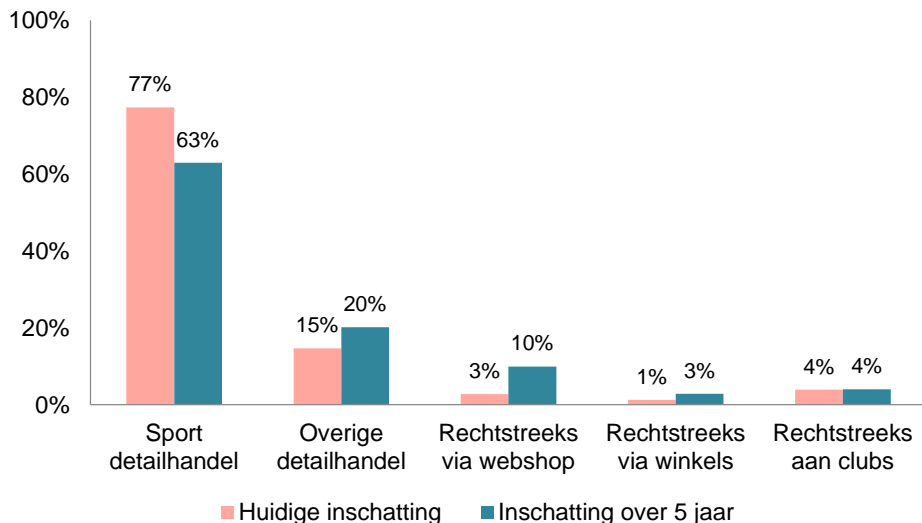


De rechtstreekse verkoopstrategie van merken en selectief distributiebeleid gaan de komende jaren impact hebben op de sportbranche en de positie van de traditionele sportretailer.

De wereldwijde sportsector loopt samen met mode en schoenen voorop met betrekking tot ontwikkeling van de rechtstreekse verkoopstrategie van merken. Deze ontwikkeling zet de komende jaren door. Het aantal merken dat rechtstreeks gaat zal toenemen en merken die deze keuze al gemaakt hebben zullen het rechtstreekse omzetaandeel alleen maar zien toenemen. Voor veel merken zal de focus primair online zijn, eventueel aangevuld met fysieke experience winkels. Dit heeft grote gevolgen voor het omzetcapitaal dat de traditionele sportretail via deze merken kan genereren. Bij dominante merken zou het omzetaandeel van rechtstreekse verkoop de komende vijf jaar wel eens richting de 20% kunnen gaan.

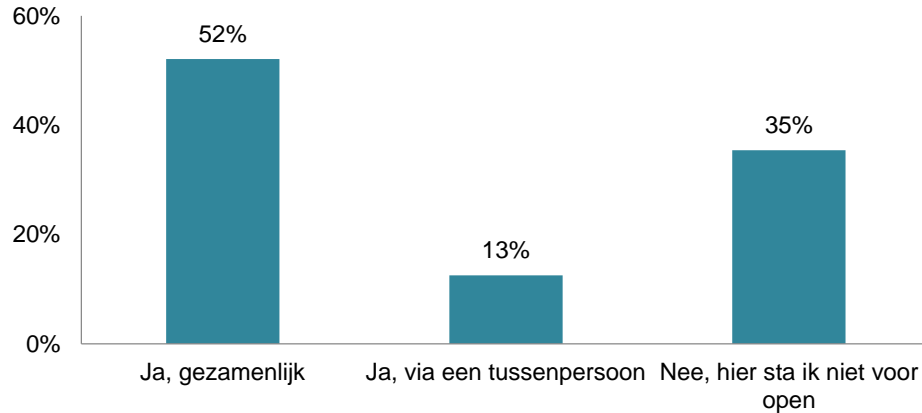
Sportretailers moeten zich voorbereiden op een verdere ontwikkeling van het selectieve distributiebeleid van sportmerken. Merken zullen steeds bewuster kiezen bij welke retailers ze wel en niet verkocht willen worden. Deze keuze zal gemaakt worden op basis van volume en/of het onderscheidend vermogen van de retailer. De volume eisen zullen de komende jaren toenemen en dit is funest voor retailers die daar niet aan kunnen voldoen. Deze retailers moeten zich serieus gaan voorbereiden op een toekomst zonder dominante merken zoals Nike en Adidas. De vraag is of dat mogelijk is als het omzetaandeel van deze merken fors is. Winnen is veranderen betekent voor deze retailers kiezen voor andere sporten en merken, écht specialiseren of zich aansluiten bij een retailserviceorganisatie. Ook kleine merken moeten duidelijke keuzes maken om de strijd met de grote merken aan te gaan. Voor hen betekent dit écht specialiseren en intensief gaan samenwerken.

Inschatting omzetverdeling leveranciers over afzetkanalen

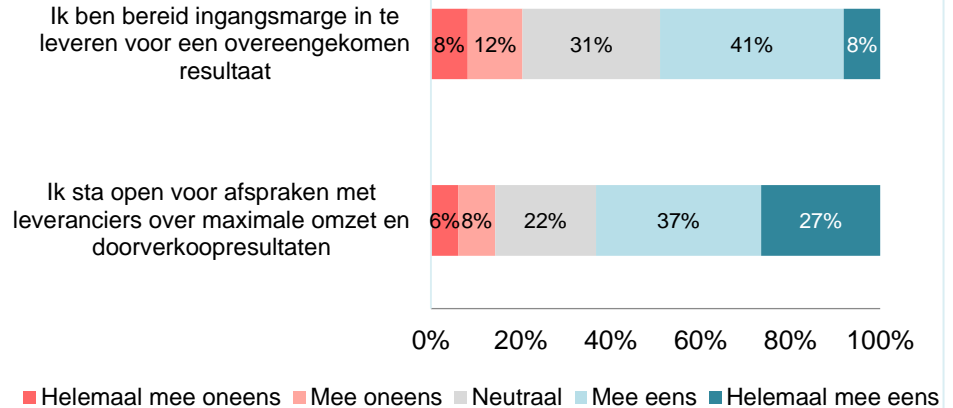


Houding ondernemers over andere vormen van inkopen

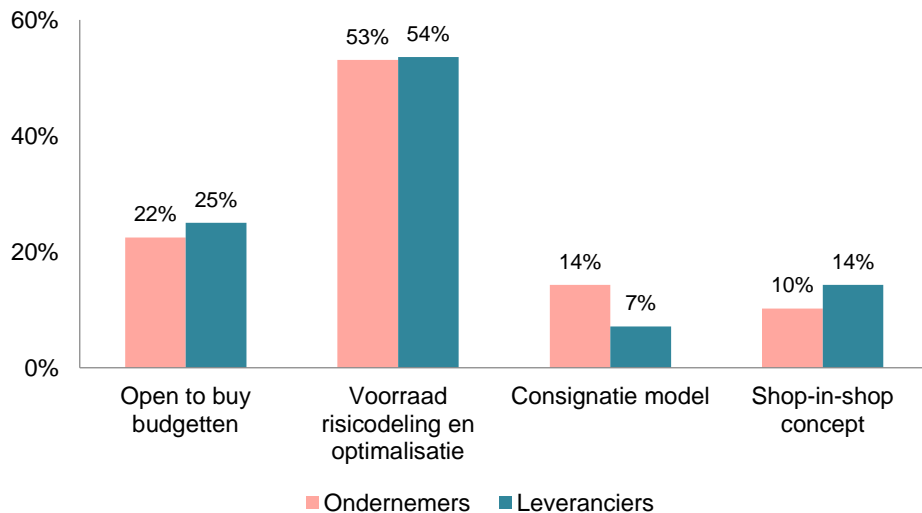
Stel leveranciers gaan met onhaalbare inkooplimieten werken. Sta jij open voor een andere vormen van inkopen?



Houding ondernemers ten aanzien van afspraken met leveranciers



Voorkeur samenwerkingsvorm



De bereidheid onder retailers om te veranderen is groot. Retailers staan duidelijk open voor samenwerken, andere samenwerkingsvormen en verdienmodellen.

65% van de ondernemers staat open voor inkoop samenwerking om zich te wapenen tegen hoge volume-eisen en het selectief distributiebeleid van merken. De grote vraag daarbij is of merken dit op lange termijn zullen gaan toestaan omdat ze op lokaal niveau duidelijke keuzes gaan maken in verkooppunten. De kans van slagen van inkoop samenwerking via retail service organisaties zal sterk afhangen van de mate waarin inkoop en distributie volledig geverticaliseerd zijn en ze hun organisatie kosten efficiënt kunnen inrichten.

Veranderen betekent openstaan voor andere verdienmodellen en samenwerkingsvormen met leveranciers. De bereidheid om onder andere financiële condities samen te werken met leveranciers is groot. Retailers beseffen dat gerealiseerde eindmarges, doorverkoop en omloopsnelheid voor hun winstgevendheid van belang zijn en zijn bereid daarvoor ingangsmarges in te leveren. Qua samenwerkingsvorm staan zowel ondernemers als leveranciers daarbij het meest open voor een samenwerkingsvorm op basis van voorraad risicodeling en optimalisatie van de doorverkoop.

Bron: INretailmodellen



Hoe stel je een goed en voor de klant beschikbaar assortiment samen? Welke rol heeft de leverancier? Kan of wil je hecht samenwerken met als inzet een jaarplan? Of kies je voor de rol van de slimme inkoper met de risico's die daarbij horen?

- **De inkoopstrateg:** Er wordt samengewerkt op basis van verkoopplannen en een gezamenlijke strategie voor de klant. De leverancier is medeverantwoordelijk voor de verkoop van zijn producten. Er is een balans in de productportfolio. Als er sprake is van branchevreemde leveranciers of producten, dan zijn deze goed op elkaar afgestemd.
- **De productmatcher:** Een inkoopgedreven organisatie. De zeer deskundige inkopers hebben een neus voor het kopen van de juiste producten. Trends zijn belangrijk en de inkoper voelt feilloos aan wanneer de levenscyclus van een product ten einde is.

Winnen is veranderen betekent voor de retailer kiezen voor een rol als inkoopstrateg of productmatcher. Kiezen voor de rol van inkoopstrateg betekent kiezen voor intensieve samenwerking met leveranciers op basis van de afspraken en condities die daarbij passen. Voor een succesvolle samenwerking zijn onderling vertrouwen en de overdracht van informatie en cijfers essentieel. Dat betekent dat de automatiseringsgraad van ondernemers in grote mate zal bepalen wat de intensiteit van de samenwerking met merken wordt en hoe snel nieuwe verdienmodellen daadwerkelijk geïmplementeerd worden. Deze rol is in het bijzonder weggelegd voor het grootwinkelbedrijf en formules, maar voor de zelfstandige sportretailer die écht bereid is samen te werken met kernleveranciers liggen hier ook zeker mogelijkheden. Kiezen voor de rol van productmatcher betekent kiezen voor specialisme en het samenstellen van een exclusief en uniek assortiment dat op de doelgroep is afgestemd. Deze rol is in het bijzonder weggelegd voor de zelfstandige sportretailer die lokaal of regionaal de specialist is. Door deze onderscheidende positie is deze retailer een relevant verkooppunt voor elk merk.

7. Visie op positionering en conceptonwikkeling

Winnen is veranderen betekent kiezen voor een positionering die aansluit bij de wensen en behoeften van de consument van vandaag en morgen. Een weloverwogen keuze tussen de combinatie van assortiment, prijs en toegevoegde waarde is bepalend voor de consument. Voor retailers is het belangrijk hun winkelconcept daarop af te stemmen. Retailers die het niet kunnen winnen op prijs moeten op het gebied van toegevoegde waarde het verschil gaan maken. De strategische richtingen daarbij zijn experience, efficiency en expertise.

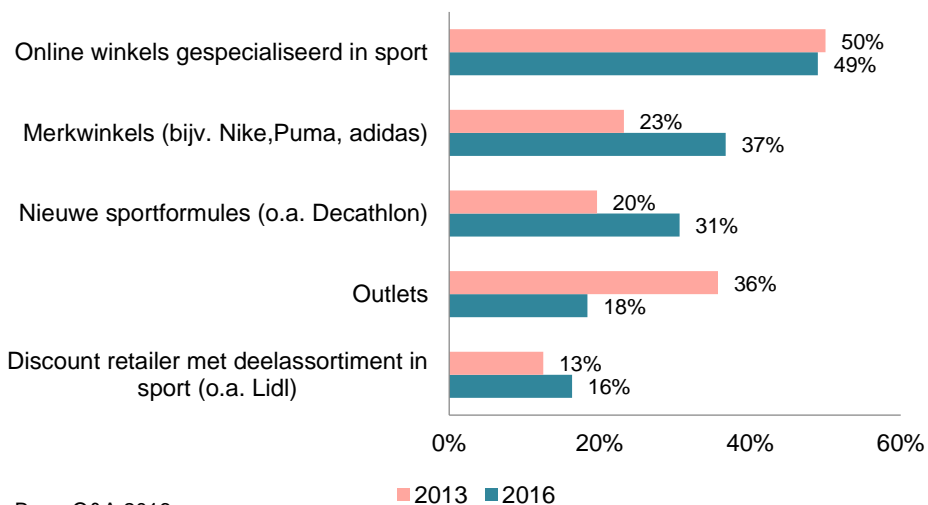


Winkelkompas



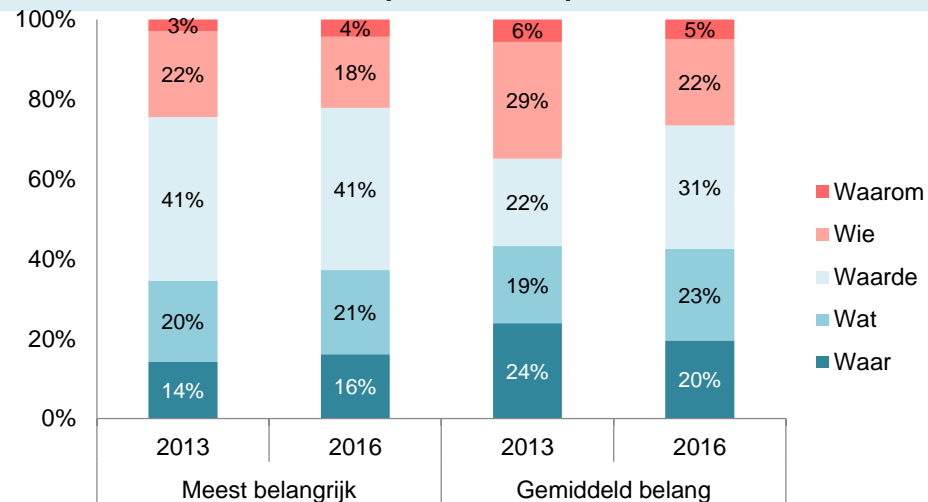
Bron: Q&A

Kanalen die de grootste bedreiging vormen voor de omzet



Bron: Q&A 2016

Winkelkompas voor de sportsector



Bron: GfK 2016, Q&A 2013

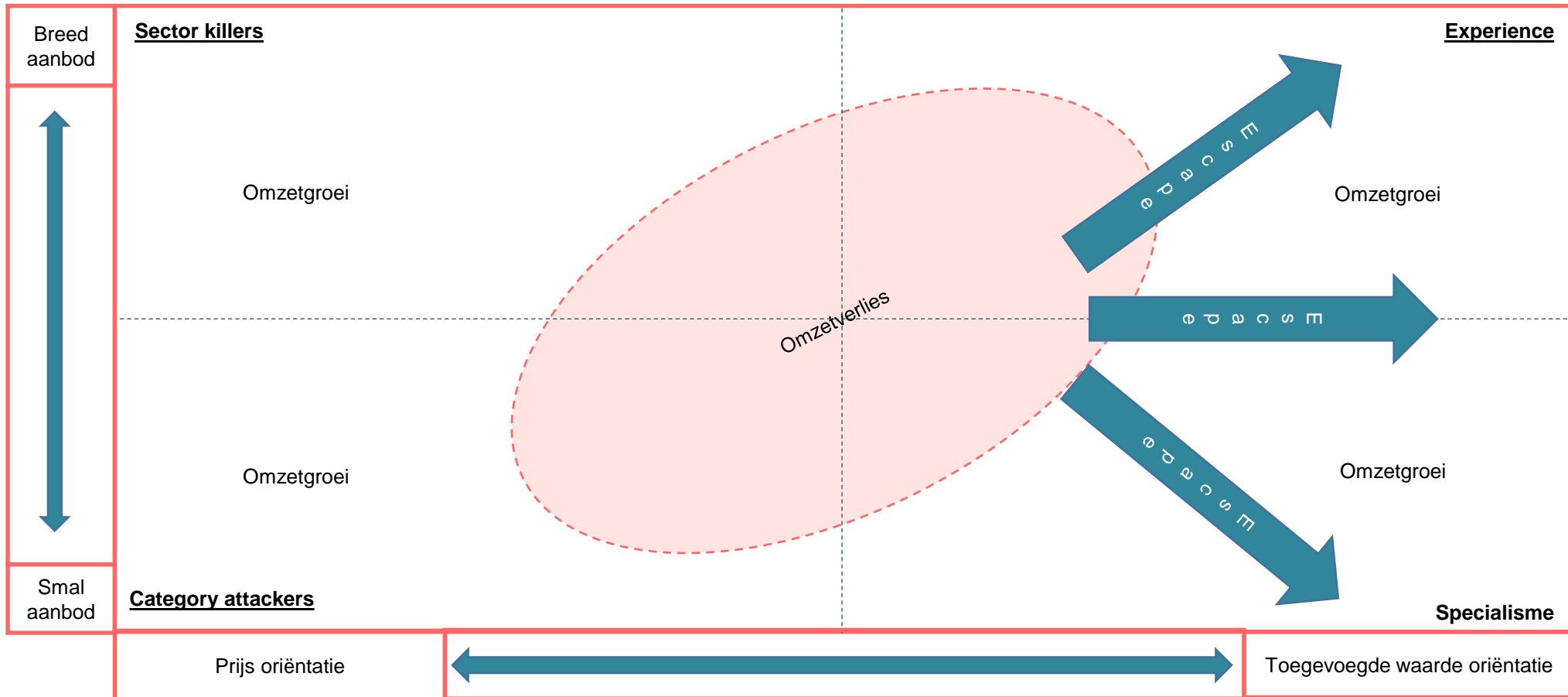
Winnen is veranderen betekent écht onderscheidend zijn op twee hoeken van het winkelkompas. Domineren op prijs-kwaliteitverhouding of assortiment is daarbij een basisvoorwaarde geworden. Enkel excelleren op service en personeel is niet meer voldoende.

De hoek waarde is steeds dominantier in het koopgedrag. Ondernemers beseffen dit ook en benoemen daarom nieuwe sportformules zoals Decathlon en discount retailers zoals Lidl als belangrijke bedreiging voor hun omzet. Voor de gemiddelde multibrand sportretailer geldt dat ze het op het gebied van prijs niet kunnen winnen van deze spelers. Dat betekent dat excelleren op toegevoegde waarde de enige uitweg is.

De hoek wat is ook in belang toegenomen. Dit betekent dat consumenten steeds bewuster kiezen voor retailers die een assortiment bieden dat op hun behoeften is afgestemd. Ondernemers zien deze ontwikkeling ook en benoemen online specialisten, merkwinkels en nieuwe sportformules zoals Decathlon als belangrijke bedreiging voor hun omzet.

De consequentie van bovenstaande ontwikkelingen is dat het belang van de hoek wie is afgenomen. Dit betekent dat het voor retailers die vooral het verschil maken op deze hoek, belangrijk is dit te combineren met een zeer concurrerende en bij voorkeur onderscheidende positie op één van de andere hoeken van het winkelkompas.

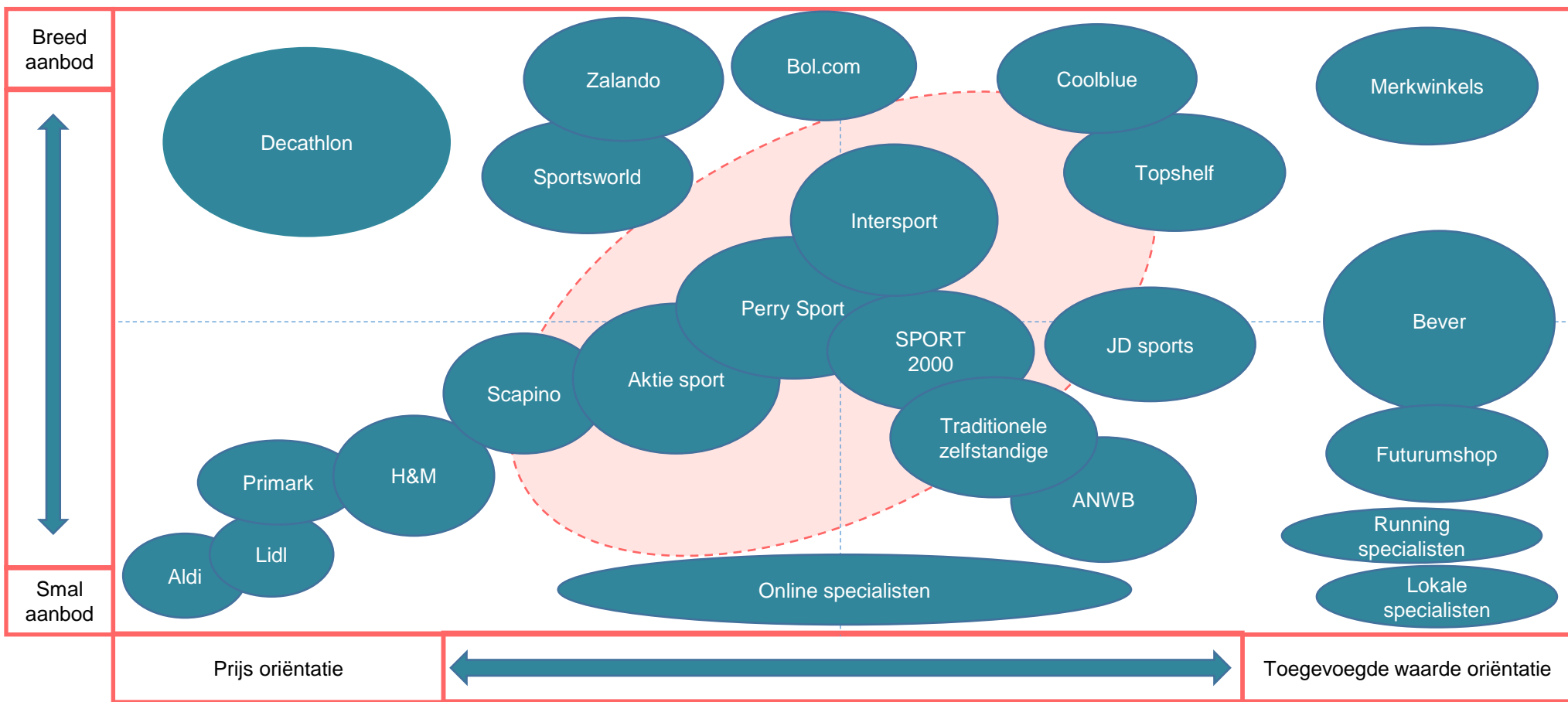
Positioneringsmatrix voor een omnichannel retailomgeving



Bron: Q&A 2016

Een goede visie op positionering betekent geen onderscheid meer maken in kanalen. Consumenten maken voortdurend een afweging tussen online retailers en van oorsprong fysieke retailers om in hun behoeften te voorzien. In het beslissingsproces staan het assortiment en de afweging tussen prijs of toegevoegde waarde centraal. De winnaars van vandaag en morgen zijn de retailers die duidelijk gepositioneerd zijn en een onderscheidende positie innemen binnen één van de vier kwadranten. De mate waarin een retailer van het midden verwijderd is, geeft een goede indicatie van het omzetspotentieel op lange termijn. Retailers die in het midden gepositioneerd zijn hebben geen onderscheidend vermogen en zullen omzet verliezen aan bestaande retailers die een goede positie hebben of toetreders die onderscheidende posities gaan innemen. Voor retailers die in het midden gepositioneerd zijn, is de route van leveren van meer toegevoegde waarde waarschijnlijk de enige optie voor omzetbehoud of omzetgroei.

Visie op positionering in de sportsector



Bron: Q&A 2016

De positionering van de retailers ten opzichte van elkaar maakt duidelijk wie de winnaars en (potentiële) verliezers zijn en waarom. De retailers die in het midden gepositioneerd staan hebben marktaandeel verloren aan retailers die een duidelijke positie binnen de verschillende kwadranten hebben ingenomen. Indien retailers in het midden niet in beweging komen zal deze ontwikkeling doorzetten. De richting van prijsoriëntatie is voor hen vaak geen optie omdat dit niet aansluit bij hun strategie en de dominantie van A-merken binnen hun assortiment. Dit betekent dat de route van meer toegevoegde waarde leveren de enige optie is.

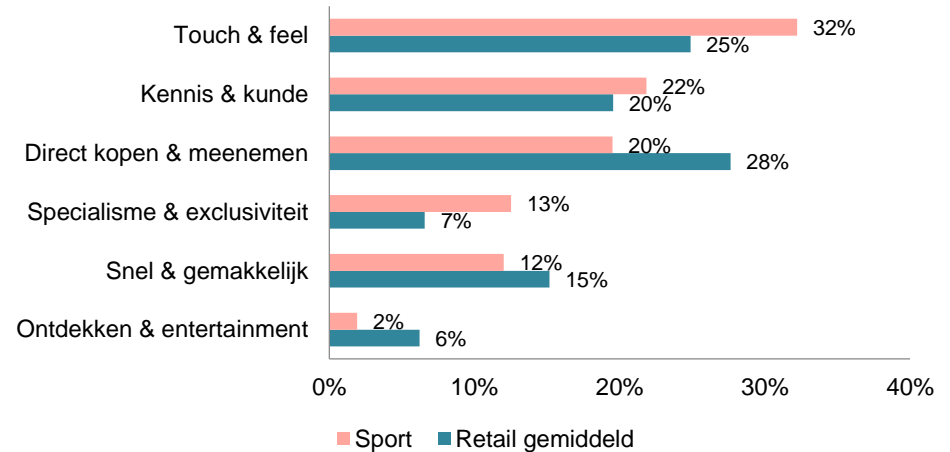
Toekomstbestendige functies van fysieke winkels

De vraag: fysieke winkels willen voor jou een relevante locatie blijven om te bezoeken. Waar moeten fysieke winkels voor jou écht in investeren om ervoor te zorgen dat jij ze blijft bezoeken en ze er over vijf jaar nog zijn?

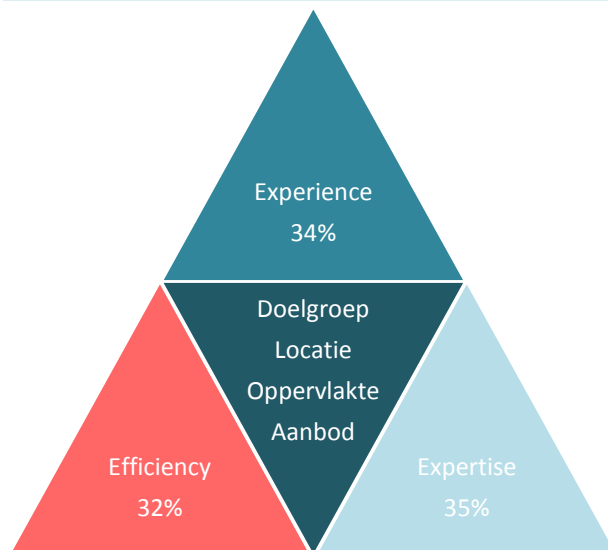
Concept	Functie	De fysieke winkel moet de plek zijn....
Efficiency	Direct kopen & meenemen	waar je producten die je nodig hebt of wilt hebben direct kunt kopen en meenemen
Efficiency	Snel & gemakkelijk	om snel, gemakkelijk en in een kort tijdsbestek producten te kunnen kopen
Experience	Touch & feel	om overtuigd te raken van het juiste product en het juiste merk (bijv. door passen, aanraken en testen)
Experience	Ontdekken & entertainment	om te ontdekken, verrast te worden door nieuwe producten, voor entertainment en plezier met anderen
Expertise	Kennis & kunde	om kennis op te doen, geholpen te worden, advies te krijgen en de juiste keuze te kunnen maken
Expertise	Specialisme & exclusiviteit	met een specialistisch en exclusief assortiment dat op jouw specifieke behoeften is afgestemd

Bron: Q&A en ABN Amro 2015 - consument van de toekomst komt nog altijd naar de winkel

Belang van de functies voor de fysieke sportwinkel



Drie strategische richtingen



Retailers kunnen met hun winkel toegevoegde waarde creëren door deze af te stemmen op de primaire eisen die de consument daaraan stelt. Welke keuze de retailer daarbij maakt hangt in sterke mate af van de mogelijkheden die de retailer op basis van zijn locatie, oppervlakte en aanbod heeft. Het is belangrijk een passende keuze uit de verschillende combinaties van functies te maken en er zo voor te zorgen dat de winkel bestaansrecht heeft. Voor de sportretailer geldt dat de winkel minimaal aan de functie touch & feel, kennis & kunde of direct kopen & meenemen voldoet. Deze primaire functie moet minimaal gecombineerd worden met een andere functie om toegevoegde waarde te creëren. In de praktijk betekent dit dat er drie praktisch toepasbare, strategische richtingen zijn, namelijk experience, expertise en efficiency.

Bij efficiënte winkelconcepten draait het om snelheid en beschikbaarheid, en logistiek speelt een belangrijke rol. Succesbepalende factoren zijn een goede voorraadpositie lokaal die bij voorkeur gecombineerd wordt met een goede online strategie. Bij experience winkelconcepten is verkoop niet het hoogste doel en gaat het er vooral om dat klanten producten kunnen zien, passen en uitproberen. Conversie is ondergeschikt aan de ervaringen die consumenten in de winkel opdoen. Door experience te combineren met direct kopen en meenemen kan de verkoop ter plekke natuurlijk wel opgeschroefd worden. De belangrijkste pijlers bij retailers die voor expertise kiezen zijn kennis en specialisme. Dit betekent dat de rol van de winkelmedewerker hier cruciaal is in combinatie met een inkoopafdeling die precies weet wat de behoeften van de doelgroep zijn.

In hun distributiestrategie zullen merken steeds vaker dezelfde afweging maken als de consument. Op het gebied van efficiency betekent dit dat ze alleen voor retailers kiezen waar ze een breed en volledig aanbod neer kunnen leggen. Op het gebied van expertise zullen ze kiezen voor retailers die op dit vlak excelleren. Hetzelfde geldt voor experience waarbij het voor het merk ook een logische keuze is dit met eigen winkels in te vullen.

Bron: INretailmodellen



Hoe stuur je de personen die in je bedrijf werken aan? Hoe maken zij het verschil, waarin zijn ze bijzonder? Hoe zorg jij ervoor dat vakmanschap bij jou centraal staat? Staan ze op de loonlijst of juist niet? Op welke wijze zijn ze betrokken bij jouw bedrijf?

- De teambuilder: Jouw team is het visitekaartje van de winkel. Jij bent de drijvende kracht achter het team en zorgt er zelf voor dat ze goed opgeleid en getraind zijn. Het team voelt zich gewaardeerd en iedere werknemer weet zijn sterke punten goed te benutten. De personen in het team vullen elkaar goed aan.
- De netwerker: Vakmanschap staat centraal en je creëert een netwerk om jou heen om dit te bewerkstelligen. Je bent flexibel en huurt mensen in op basis van jouw behoeften. Je maakt gebruik van de krachten van anderen bij het opleiden en trainen van je team. De samenwerking vindt plaats op basis van specialisme en vakmanschap.

Hoe maak je klanten blij? Maak je het voor klanten makkelijk of ga je meer voor de ultieme beleving? Welke insteek kies je om onderscheidend te zijn bij de customer journey?

- De ontzorg: Je maakt het bij alle contacten met de winkel makkelijk voor de klant. Je snapt de klantbehoefte en biedt zoveel mogelijk persoonlijk gemak voor de klant. Dit geldt voor de on- en offlinekanalen en zowel voor de inspiratie, koop als aftersale fase.
- De entertainer: Het winkelen leuker maken staat hoog in het vaandel. Je prikkelt klanten op allerlei manieren door de koopervaringen zo belevingsvol mogelijk te maken. Klanten verrassen staat op nummer één.

Kiezen voor efficiency, expertise of experience is de eerste stap. Daarna is het van belang hier invulling aan te geven. Bij de retailer die kiest voor expertise is een belangrijke rol weggelegd voor de personen die de klant van een passend advies voorzien. Dit kunnen eigen werknemers zijn, maar dat hoeft niet. Retailers kunnen ook samenwerken met partners om invulling te geven aan vakmanschap en hospitality. Voor de teambuilder geldt dat investeren in opleiding en training van eigen medewerkers een absolute must is. Bij experience draait alles om plezier. Experience kan geboden worden door klanten te ontzorgen en dit betekent veel aandacht voor personeel en service. Experience kan ook ingevuld worden met sfeer, beleving en het creëren van een onderscheidende omgeving waar klanten graag komen en langer verblijven.