



Retail 2025

Januari 2016

kpmg.com/nl



Inleiding



KPMG heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de Nederlandse retailsector in het non-foodsegment (exclusief vakantiereizen, financiële diensten en telecom). Het onderzoek is gebaseerd op interviews met vijftien gerenommeerde retailers in verschillende marktsegmenten binnen de non-foodsector. Samen hebben deze retailers 6 mld. euro omzet en vertegenwoordigen zij 14% van de markt. Verschillende ontwikkelingen met betrekking tot de toekomst van de Nederlandse retailsector zijn getoetst aan de hand van verschillende scenario's. De uitkomsten in dit rapport zijn gebaseerd op het KPMG-retailmarktmodel dat ontwikkeld is om prognoses te doen voor de Nederlandse retailsector. De conclusies worden uitgelegd aan de hand van de structuur van het marktmodel. Voor een toelichting van het marktmodel, zie pagina 20.

.....

Dit artikel presenteert de resultaten van het onderzoek vanuit een toekomstperspectief, waarbij ingegaan wordt op de vraag hoe de retailsector er in 2025 uitziet. Je maakt kennis met Martha, een vrouw van 67 jaar oud in het jaar 2025. Martha laat ons zien hoe de Nederlandse retail er in 2025 uitziet. Ze trekt de vergelijking met de retailsector tien jaar eerder, zoals wij die nu kennen. Martha heeft alle veranderingen de afgelopen tien jaar meegemaakt. Ze legt uit welke ontwikkelingen en trends zich hebben voorgedaan. In dit onderzoek

zijn acht scenario's getoetst op basis van verschillende onderliggende actuele trends. De waarschijnlijkheid van de scenario's wordt weergegeven als een percentage, gebaseerd op de responses van de geïnterviewden. De impact van ieder scenario is doorgerekend in het retailmarktmodel waarvan de resultaten worden toegelicht en daar waar van toepassing worden deze aangevuld met enkele citaten uit de interviews.



2025

**Beste lezer,**

Mijn naam is Martha en ik ben jouw gids in deze infographic. Ik neem je mee in de winkelstraat anno 2025, waar veel veranderd is sinds 2013. Ik ben 67 jaar oud en gepensioneerd bedrijfseconoom. Samen gaan we op zoek naar trends in de Nederlandse retail die veranderingen hebben geïnitieerd. De oorzaak en impact van de belangrijkste ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de winkelstraat anno 2025 komen aan bod. Tot slot, ik mag dan wel 67 zijn, maar ik ben een stuk trendgevoeliger en fashionable dan mijn ouders waren. En met mij vele anderen!



2013

Retail 2025



Laten we eerst eens kijken wat er allemaal is veranderd de afgelopen jaren, sinds 2013.

De omzet in de non-food retail sector groeit gemiddeld 1,1% per jaar naar het niveau van voor 2008. In het jaar 2025 wordt een omzet gerealiseerd van 49 miljard euro. Het online verkoopkanaal vertegenwoordigt gemiddeld 34% van de totale omzet, wat binnen sommige segmenten, zoals fashion nog hoger ligt.

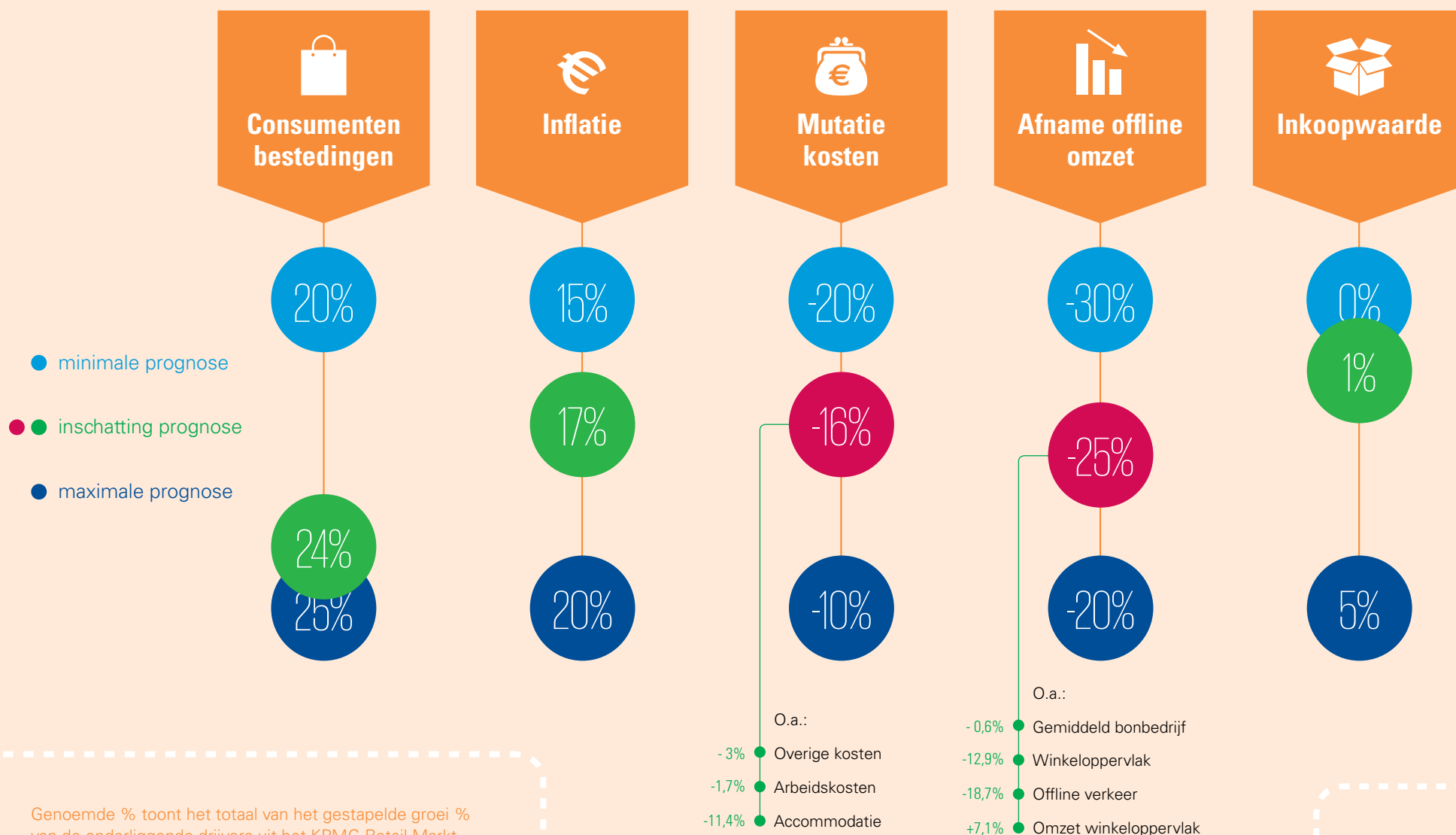
De consumentenbestedingen stijgen met gemiddeld 1,5% per jaar sinds het absolute dieptepunt van de kredietcrisis rond 2008. De gestegen consumentenbestedingen zijn een resultaat van een toename in consumentenvertrouwen en een sterke economie. De inflatie heeft zich ontwikkeld naar het gezonde peil van rond de 2% per jaar. 2025 kent een nog hogere prijstransparantie. Dit heeft de prijsstijgingen en dus de inflatie op een negatieve

manier beïnvloed. “Als ik met één klik kan zien of de concurrent goedkoper is, ga ik natuurlijk niet te veel betalen.”

De kostenstructuur van de gemiddelde retailer is behoorlijk veranderd in 2025. De totale kosten zijn gedaald met 16%. De transitie van offline naar online verkopen zorgt voor minder vraag naar winkelloppervlakte. Dit resulteert in een flinke daling van de accommodatiekosten door de toenemende druk op de vastgoedmarkt om de huurprijzen te verlagen. Daarnaast zijn de overige kosten gedaald, doordat de retailers een stuk efficiënter en effectiever opereren als gevolg van verregaande automatisering en optimale inzet van de beschikbare (klant) data.

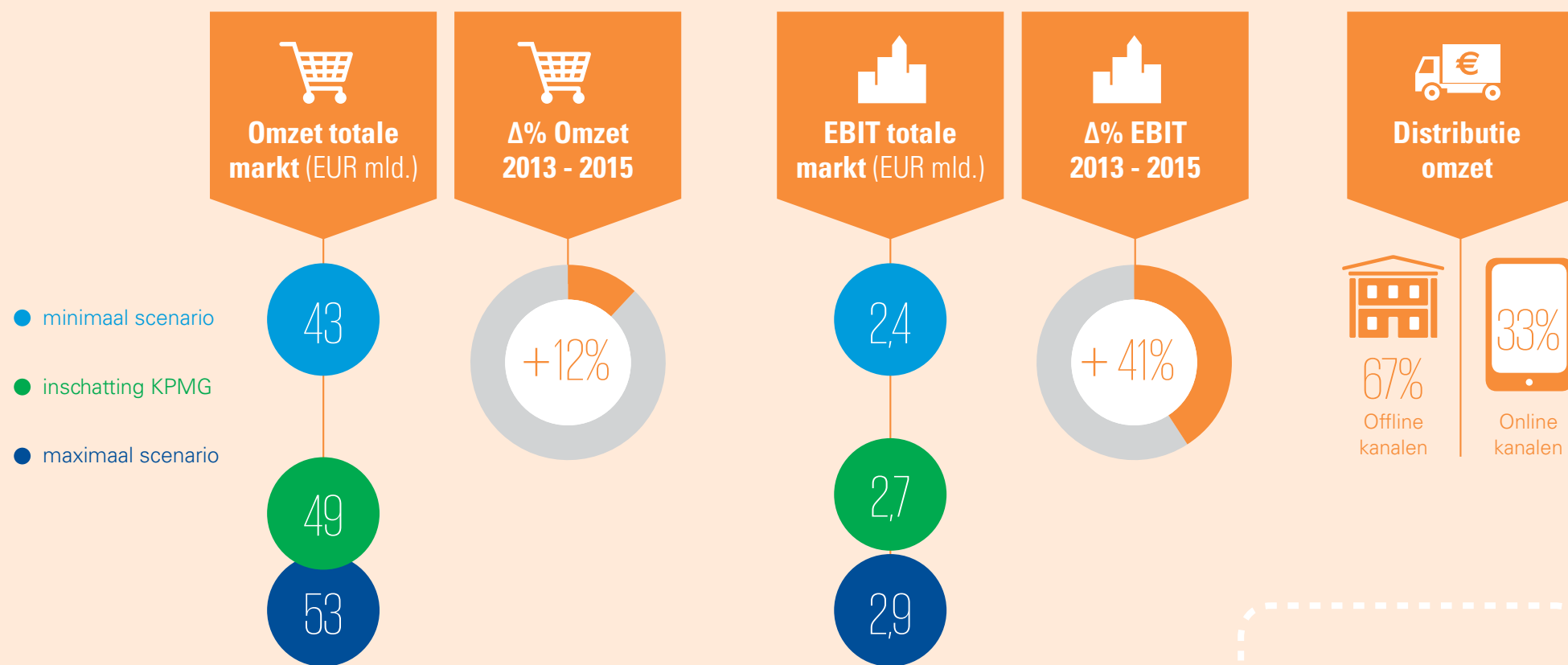
Consumenten zijn meer producten online gaan bestellen waardoor het totale winkelverkeer (traffic) en daarmee de omzet (offline kanalen) sterk is gedaald. Retailers hebben daarop ingespeeld door het winkelaanbod te optimaliseren en te concentreren in een kleiner winkelloppervlak op A-locaties. De gemiddelde omzet per m² winkelloppervlak is toegenomen. De totale omzet voor de markt is echter gedaald. De brutowinstmarge binnen het offlinekanaal is gedaald, waardoor voldoende volumes gehaald moeten worden ter compensatie van de gedaalde brutowinstmarge. Deze trend is het gevolg van hoge prijstransparantie en concurrentie.

Mutaties in de belangrijkste marktdrijfveren



Genoemde % toont het totaal van het gestapelde groei % van de onderliggende drijvers uit het KPMG Retail Markt Model over de periode 2013-2025.

Impact van de drijfveren op de markt (x EUR miljard)



Ontwikkeling markt is afgezet tegen een minimaal (min) scenario van afgerond -10% en een maximaal scenario van afgerond +10%

De totale omzet in de markt stijgt naar 49 miljard euro. De totale Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) voor de markt stijgt groeit naar een niveau van 2,7 miljard euro als gevolg van een daling van de totale kosten. Ook in 2025 vervult de winkel

nog steeds een belangrijke functie. Gemiddeld wordt tweederde van de aankopen via de winkel gedaan. Daarnaast heeft de winkel de functie van showroom en ophaalpunt.



Zo vaak ga ik eigenlijk ook niet naar de winkel, de meeste aankopen doe ik voornamelijk via internet. Zelfs als ik een dagje ga shoppen zoals vandaag bestel ik deels online, maar dan vanuit de winkel. Dat maakt mijn aankoop tastbaar, maar hoef ik het niet te tillen. Mijn ouders waren zelden online, maar nu ik zelf 67 jaar ben, ga ik redelijk mee met mijn tijd.

The new kid in town



Eerst was ik nog wat huiverig voor dat Amerikaanse Amazon. Ik weet nog dat ze in 2014 naar de Nederlandse markt leken te komen. Nou, uiteindelijk heeft dat nog wel een anderhalf jaar langer geduurd.



De komst van Amazon en Alibaba op de Nederlandse markt zorgt voor lagere prijzen en verhoogt de concurrentie ten opzichte van online en offline spelers. De prijzen in de markt komen verder onder druk te staan en de online omzet zal verder groeien ten koste van de offline omzet.

De komst van Amazon op de Nederlandse markt leek in eerste instantie weinig succesvol, totdat Amazon besloot met een agressieve strategie de prijzen behoorlijk aantrekkelijk te maken om marktaandeel te winnen. De EBIT marges in de markt dalen (online en offline) onder andere doordat de overige kosten van retailers zullen toenemen. De toename van de overige kosten

komt mede door de hogere investeringen die in marketing gedaan moeten worden om te kunnen concurreren met nieuwe toetreders. Amazon heeft als gevolg van enorme volumevoordelen behoorlijke schaalvoordelen en opereert met een lagere kostenstructuur, waardoor deze prijsstrategie mogelijk is.

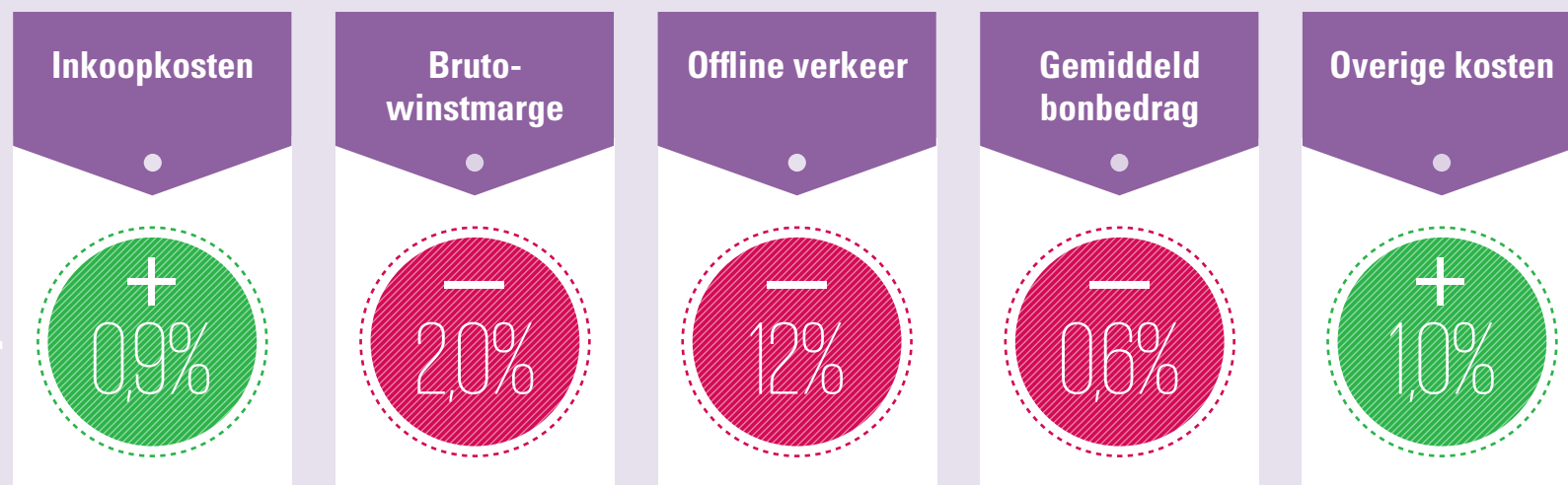
De Nederlandse webshops bleken niet berekend op deze ontwikkelingen. De bestaande verdienmodellen kwamen onder druk te staan. Drie jaar later betreedt ook het Chinese Alibaba de Nederlandse markt wat zorgt dat de concurrentie in de markt op een hoogtepunt komt. Ook in de huidige internationale markt bestaan nog

verschillende andere grote online concurrenten met het vermogen om de Nederlandse markt te betreden. De concentratie in de markt neemt verder toe als gevolg van overnames door bestaande retailers.

“Nieuwe intredes in de markt zijn iets van alle tijden, daarnaast heeft bijna iedere retailer de ambitie om internationaal uit te breiden”

(respondent onderzoek)

Mutaties in de belangrijkste marktdrijfveren



* Genoemde % toont het totaal van het gestapelde groei % van de onderliggende drijvers uit het KPMG Retail Markt Model over de periode 2013-2025.

** Alleen belangrijkste mutaties uit betreffende scenario genoemd.

Tien jaar terug werd de markt ook al veranderd door discounters als Primark en Topshop. Discounters van Nederlandse bodem, zoals Action vergaarden tevens een groot marktaandeel. Het verschil tussen deze discounters en Amazon en Alibaba is, dat de laatstgenoemden enkel online vertegenwoordigd zijn. Deze spelers hebben daarmee de verhouding tussen offline en online verkopen beïnvloed in het voordeel van online verkopen.

In de verdeling tussen online en offline verkopen heeft een duidelijke verschuiving plaatsgevonden

van offline naar online. Deze verschuiving wordt niet alleen veroorzaakt door nieuwe toetreders, maar ook de trends die aan bod komen in de andere scenario's hebben meegeholpen aan de toename in online verkopen. De verhoogde concurrentie als gevolg van nieuwe toetreders heeft het algehele prijsniveau en daarmee de brutowinstmarge laten dalen. De verdeling online versus offline wisselt per segment, maar laat wel een afvlakking van de groei van verkopen in het online kanaal zien.

“De grote vraag is hoe je er mee om gaat. Je zou bijvoorbeeld met collega retailers de handen ineen kunnen slaan om volumevoordelen te behalen voor je online kanalen”

(respondent onderzoek)

On the map



Ik begon er al eerder over, de winkelcentra zitten tegenwoordig een stuk verder van de consument af. Dat komt omdat het aantal winkelcentra sterk is afgenomen de afgelopen tien jaar. De afname in het aantal winkelcentra heeft een sneeuwbal effect op gang gebracht.



De leegstand in de traditionele winkelcentra is verder toegenomen als gevolg van de aanwezigheid van grote discounters als Primark, Topshop en Fashion 21. Door deze spelers is meer traffic ontstaan naar deze locaties ten koste van andere locaties. Daarnaast heeft de stijging van het online verkeer een grote toevlucht genomen.

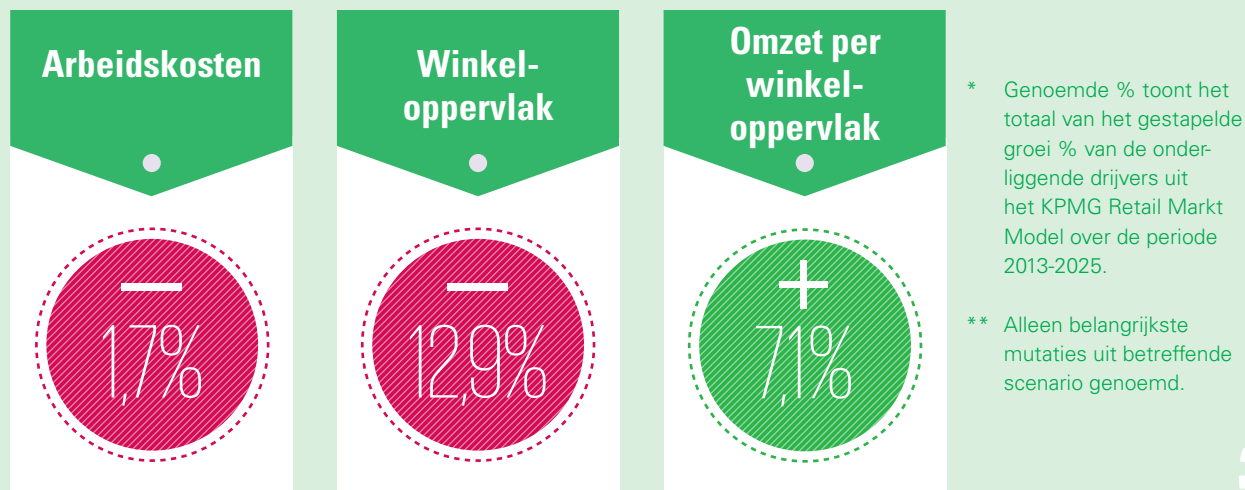
Deze trend is ingezet met een groeiende online markt. Hierdoor is het offline traffic afgenomen en de offline afzet gedaald. Als gevolg daarvan ontstond een hoog percentage leegstand in winkelcentra op bepaalde locaties. Inmiddels is de concentratie van het winkellandschap terug-

gelopen naar rond de 150 grote locaties verdeeld over Nederland. Het aantal m² winkeloppervlakte is rigoreus gedaald. De omzet per m² winkeloppervlakte neemt echter toe door de stijging van de traffic op de geconcentreerde A-locaties. De leegstand verlaagt de aantrekkelijkheid van deze winkelcentra met als gevolg dat sommige winkellocaties in zwaar weer komen. Deze ontwikkeling verhoogt de afstand tussen consument en retailer en draagt bij aan een verhoging van de aantrekkelijkheid van het online verkoop kanaal. Op het web bestaat namelijk geen leegstand, en daarbij zijn verzendingen alleen maar efficiënter en sneller geworden.

“In ons locatiebeleid streven we naar minder en kleinere winkels op A-locaties. De focus op online sales, maar toch dichtbij de klant.”

(respondent onderzoek)

Mutaties in de belangrijkste marktdrijfveren



Toch blijft de vraag naar offline retail ook in 2025 groot. Deze vraag heeft zich gecentraliseerd op A-locaties. Het gevolg is dat de omzet per oppervlak (m²) is toegenomen. De fysieke winkels van retailers op de overgebleven A-locaties zijn zeer succesvol gebleken.

Een aantal retailers is verdwenen als gevolg van de schifting en verlaging van het aantal winkellocaties. Het aantal m² winkeloppervlakte is verder gedaald. De concentratie van de winkellocaties zorgt aan de kostenkant voor een daling van de arbeidskosten aangezien retailers werken met minder medewerkers en arbeidsuren.

De afname van het winkeloppervlak is geen opvallende trend. Nederland stond al jaren bekend om haar hoge concentratie aan winkels en winkeloppervlakte. De kredietcrisis rond 2008 heeft de ommekeer in winkelbeleid in eerste instantie veroorzaakt. De eindeloze uitbreiding van winkeloppervlak is niet meer winstgevend, waardoor beter gekeken wordt naar de grootte, locatie en functie van de winkel. De meeste winkels zijn tegenwoordig ingericht om de omnichannel strategie te stimuleren.

Het gaat om kleine winkels op A-locaties met een beperkte voorraad, waarbij de mogelijkheid wordt



We zijn er: het dichtstbijzijnde winkelcentrum. Nou ja, dichtbij... Het is dat we tegenwoordig zo mobiel zijn, want tien jaar geleden hadden we er een half uur voor moeten rijden, laat staan de tijd die je kwijt was met het zoeken naar een vrije parkeerplek. Toch gek eigenlijk, dat de afgelopen tien jaar bijna een kwart van het winkeloppervlak is verdwenen. Gelukkig heeft het openbaar vervoer ook niet stil gestaan en ben je tegenwoordig in no-time bij de winkel.

geboden om online te bestellen. Op die manier is het product tastbaarder voor de klant, maar profiteren zowel klant als retailer van de online voordelen. De winkelruimte is goedkoper voor retailers in combinatie met service voor de klant via thuisbezorging en garantie op ongebruikte producten.

Who knows best?



Big data, je kunt er niet meer omheen. Privacy is niet meer zo belangrijk zoals het vroeger was. Waarom ook? Als je af en toe wat gegevens afstaat, krijg je daar veel voor terug. Retailers bieden persoonlijke kortingen en passen het assortiment aan naar jouw wensen. Ik zag net dat mijn favoriete shampoo in de aanbieding is en kreeg het bericht dat er een uitverkoop is bij de herenmodezaak, dat krijg ik omdat mijn man volgende week jarig is.



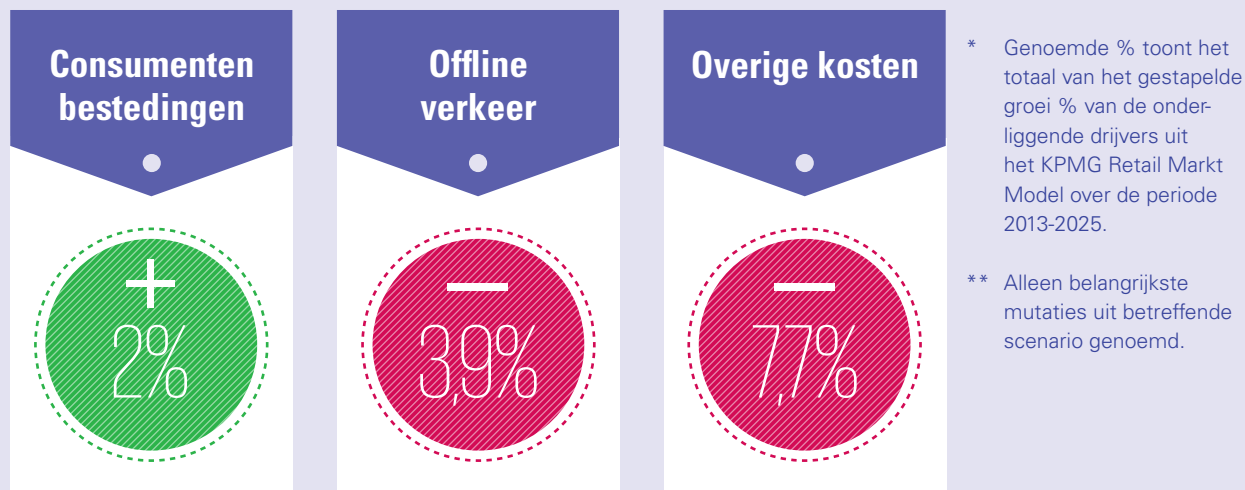
Effectieve toepassing van Big Data en Data Analytics zorgt voor optimalisatie van het omnichannel. Verkoopaanbiedingen voor kleding, meubels en gezondheidsproducten worden door “Personalization” verbeterd. De voorspelbaarheid van aankopen neemt toe wat het inkopen van goederen en voorraadbeheer efficiënter maakt. Door deze ontwikkeling dalen de supply chain kosten met als resultaat een afname van de overige kosten.

Retailers die op tijd gestart zijn met het verzamelen van klantgegevens, hebben het meest profijt gehad van Big Data en Data Analytics. De doorlooptijd van het inrichten van alle systemen en de verzameling van voldoende gegevens is doorgaans lang. Uiteraard is informatie verzamelen alleen niet voldoende voor het krijgen en behouden van loyale klanten. Met behulp van Data Analytics, kunnen uit deze data inzichten worden gegenereerd die de klant echt verder helpen. Op ieder moment en overall, i.e. “context aware” is de juiste service beschikbaar.

“Als je nu pas start met het opzetten van customer relationship management systemen om data te verzamelen, ben je eigenlijk al te laat”

(participant onderzoek) _____

Mutaties in de belangrijkste marktdrijfveren



De uitdagingen zijn legio voor organisaties die proberen mee te komen in deze razendsnelle ontwikkelingen, technologische vernieuwing (zoals tracking en beacons, maar ook een platform voor Big Data verwerking), het vinden van de juiste kennis voor het doen van geavanceerde analyses, het inrichten van nieuwe omnichannel dienstverlening, het vinden van de juiste marketing aanpak binnen de geldende juridische en maatschappelijke kaders, etc.

Door het gebruik van big data hebben retailers veel gerichter klanten kunnen benaderen. Dit heeft de afgelopen jaren tot een stijging in consumentenbestedingen geleid. Een consument hoeft zich niet

meer af te vragen of bijvoorbeeld kleding nodig is aangezien fashion retailers precies weten wat een consument nodig heeft en wanneer. De toepassing van Big data zorgt voor een optimalere inzet van het omnichannel. Effectievere toepassing van klantdata leidt tot een sterke reductie van geretourneerde producten. Sales aanbiedingen voor kleding, meubels en gezondheidsproducten worden door "Personalization" verbeterd.

Ook voor de operatie heeft big data voordelen opgeleverd. De voorspelbaarheid van aankopen neemt toe wat het inkopen van goederen en voorraadbeheer efficiënter maakt. Vooral binnen de supply chain zijn door de hogere efficiency de

overige kosten flink gedaald. De initiële investeringen zijn hoog, maar de laatste jaren is de prijs voor dergelijke technologie lager geworden.

Voornamelijk de online markt heeft kunnen profiteren van big data. Ten eerste omdat de data makkelijker te verzamelen is dan bij offline verkopen en ten tweede omdat de data beter online te gebruiken is om klanten te benaderen. De consument blijft toch altijd wat huiverig met het delen van haar fysieke locatie wanneer hij of zij in een winkelstraat loopt. Big Data biedt nog steeds veel nieuwe mogelijkheden. Niet voor niets blijven retailers innoveren in technologie om data te verzamelen en toe te passen. Alleen bedrijven, die echt in staat zijn om de klant op maat gemaakte ervaring te bieden, zullen uiteindelijk in staat zijn te overleven.

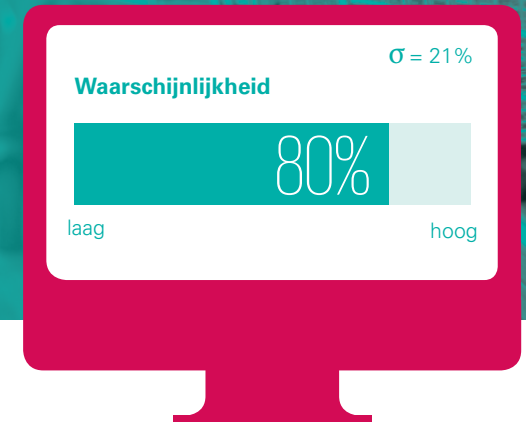
“Data is de toekomst! We weten straks wat de klant wil, op welk moment en waar. Het zou zonde zijn om daar geen gebruik van te maken.”

(participant onderzoek)

Senior shopaholics



Ik had nooit verwacht dat mijn ouders online aankopen zouden doen, en vanaf een jaar of 60 begonnen ze ook al langzaam in een bepaald modebeeld te hangen. Dat is nu wel anders! Ik ben als oudere veel trendgevoeliger dan ouderen dat vroeger waren.



Als gevolg van de vergrijzing wordt de doelgroep 65+ nog belangrijker voor retailers. Een trend waar in 2013 nog weinig retailers op gerekend hadden. In 2025 is deze doelgroep zeer belangrijk vanwege de koopkracht. Deze doelgroep koopt zo'n 64% van hun producten online.

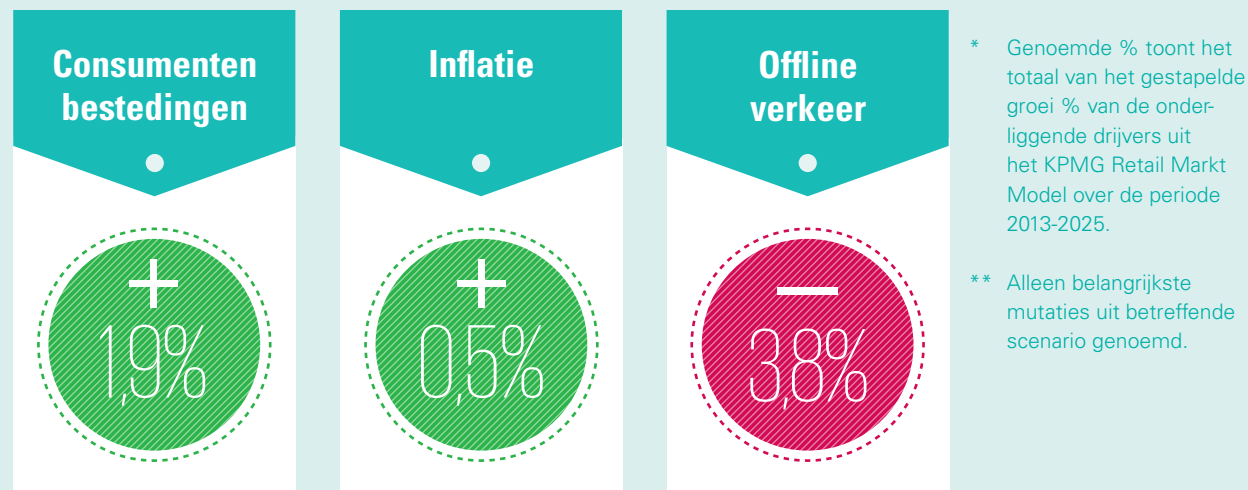
De doelgroep 65+ en de senior shopaholics hebben de online transitie actief meegemaakt. Een groot deel van hen doet de aankopen via internet. Uit onderzoek blijkt, dat 32% van de bevolking tussen 65 en 75 jaar

al online producten koopt. Binnen dit scenario is de verwachting, dat dit percentage doorgroeit naar 64% in 2025.

Deze oudere generatie heeft een goede koopkracht en is bovendien bereid om hogere prijzen te betalen voor kwaliteit en service. Het is een winstgevende doelgroep die niet meer over het hoofd wordt gezien door retailers. De consumentenbestedingen zijn als gevolg hiervan toegenomen. De prijselasticiteit is dus lager binnen deze doelgroep. De online

aanwezigheid heeft in tegenstelling tot eerdere generaties gezorgd voor een stijging van het marktaandeel van online verkopen ten opzichte van offline verkopen. Wat dat betreft is de oudere generatie een positieve stimulans geweest voor de economie. Retailers realiseren zich echter dat de vergrijzing enkel van tijdelijke aard is. Daardoor zal de grote groep vermogende en bestedingsbereide ouderen van vandaag de dag kleiner worden.

Mutaties in de belangrijkste marktdrijfveren



Daarmee is een einde gekomen aan deze rondleiding in de winkelstraat anno 2025. Ik heb je laten zien hoe het er nu aan toe gaat ten opzichte van tien jaar geleden. Daarbij ben ik op zoek gegaan

naar de achterliggende oorzaak en drijvers van de veranderingen. Ik hoop dat dit een duidelijk beeld heeft geschetst wat jullie te wachten staat en waar rekening mee moet worden gehouden.



Ik zet mijn aanwezigheid trouwens aan op mijn telefoon, dan krijg ik allerlei leuke persoonlijke aanbiedingen toegestuurd van de nabije winkels.

Dat komt goed uit want de nieuwe zomercollectie 2025 is net binnen. Wat een hoop verandering in de Nederlandse retail ten opzichte van 10 jaar geleden!

“ Het is een feit dat de vergrijzing toeneemt. Tel daar bij op dat je nu al ziet dat ouderen trendgevoeliger zijn en langer in een hoog bestedingspatroon blijven hangen”

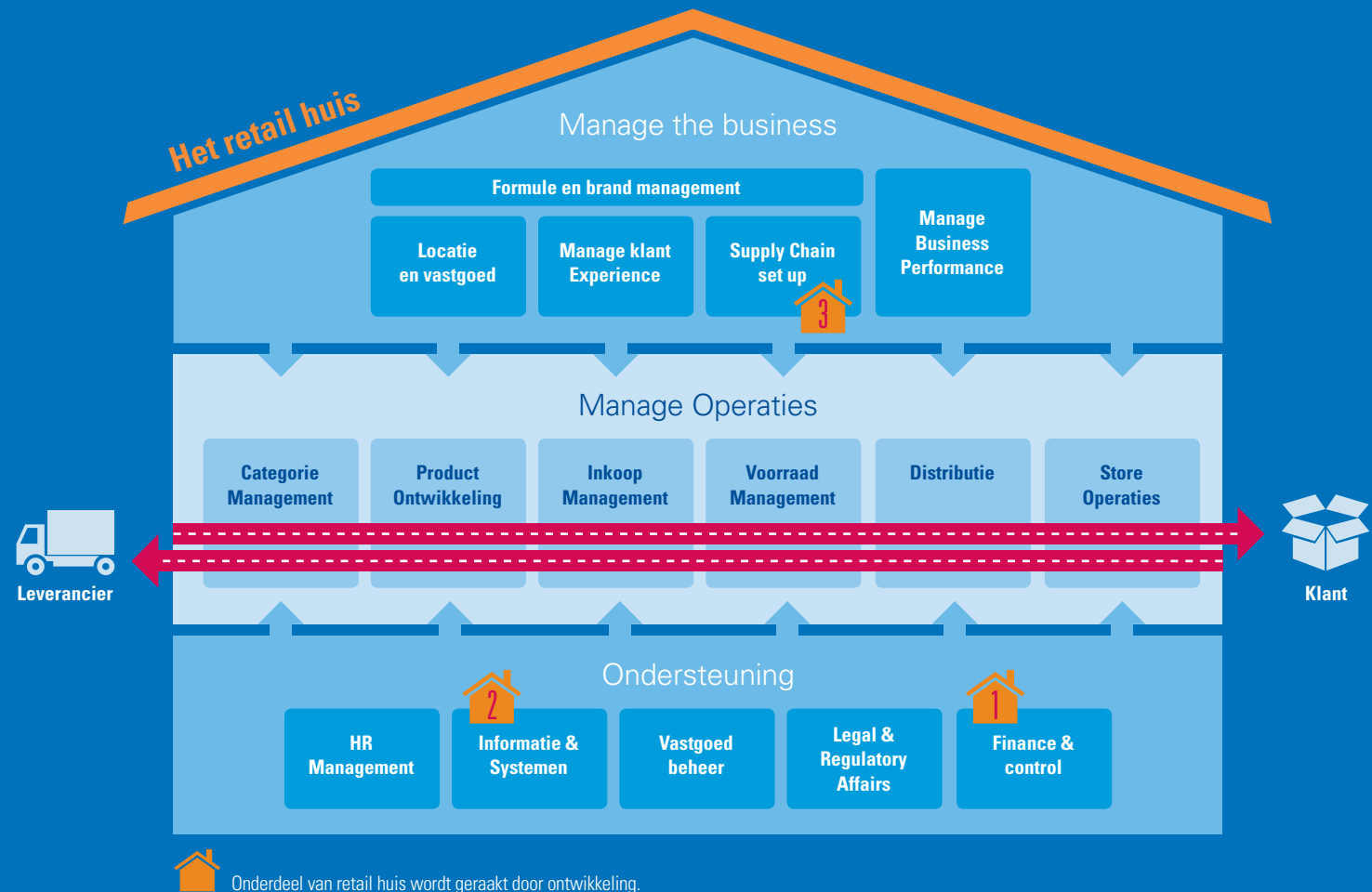
(respondent onderzoek)

Werk aan de winkel



Het retail huis

Hoe moeten retailers nu omgaan met alle veranderingen? Zoals aangegeven zal de totale markt weer stijgen naar het niveau van voor de crisis. Hoe maakt een retailer hier optimaal gebruik van? Deze vraag kan beantwoord worden door te kijken naar het huis van de retailer. In dit huis is uiteengezet welke verschillende functionele gebieden een retailer heeft om de business te sturen. Voor een aantal van deze functionele gebieden zijn speerpunten benoemd, die retailers kunnen gebruiken om in te spelen op de veranderingen. En vergeet niet, de retailer in 2025 is of een omnichannel speler of een pure online speler...



Finance & Control



Voldoende borging van omnichannel in Finance & Control

Werk aan de winkel!

Een efficiënte en effectieve inrichting van de operatie is essentieel voor de toekomst. De omnichannel inrichting dient voldoende geborgd en ondersteund te worden binnen Finance & Control, bijvoorbeeld doordat een andere P&L gewenst is. Inzicht in marges voor de winkels evenals voor de online kanalen is gewenst. Ook het inzicht in de relaties tussen de twee kanalen zal duidelijk moeten worden aangezien deze informatie essentieel is in het nemen van de beslissingen van de toekomst. De inbreng van Finance & Control binnen Decision Support is daarmee nog steeds zeer belangrijk.

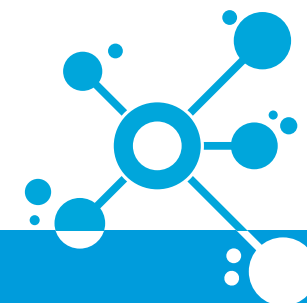
Finance & Control zal hierbij nog meer dan vroeger de rol van business partner moeten nemen in gesprek met de directie. Grote investeringsvraagstukken spelen op het gebied van Big Data en digitalisering en rondom store operations, locatie en vastgoed beleid en beheer, waarbij analyses nodig zijn, die ervoor zorgen, dat het verdienmodel niet uit het oog wordt verloren. Finance & Control heeft een rol in het verlenen van dit inzicht, maar ook in het challengen van commerciële en operationele managers en directeuren.

Om de keten efficiëntie te verbeteren met lage kosten zijn optimale vraagprognoses en voorraadplanning nodig. Finance & Control kan hierbij ondersteunen door die optimale vraagprognoses te maken en ook het proces te coördineren. De financiële functie kan category management voorzien van de juiste productgroep en product rapportages en analyses op winstgevendheid. Deze ondersteuning kan ook de shopper en assortimentsanalyse helpen. Daarnaast is een nauwere samenwerking met de supply chain gewenst aangezien veel geld gaat zitten in voorraden. De financiële functie kan ondersteunen met working capital oplossingen om deze kosten onder controle te houden.

Jark Otten en Bas Taminiau



Big data & customer loyalty



Investeren in Big Data oplossingen is daarmee een van de pijlers voor de toekomst van deze sector

Werk aan de winkel!

Klantverwachtingen zijn de laatste jaren enorm toegenomen onder invloed van game changing partijen in bijvoorbeeld de muziekindustrie, de taxiwereld en uiteraard online shopping. Er is maar één weg voorwaarts voor de retail sector en dat is om zo goed mogelijk te voldoen aan die toegenomen verwachtingen. Om dat te kunnen bereiken is het essentieel om de klant zo goed mogelijk te begrijpen, op alle mogelijke interactiemomenten en om daar zo goed mogelijk op in te kunnen spelen. Aan zowel de klant kant als de operationele kant is het daarom essentieel om zo veel mogelijk informatie te vergaren over het proces. Uiteraard is informatie verzamelen alleen niet voldoende voor het verkrijgen van loyale klanten. Met behulp van zogenaamde Big Data analyses, kunnen uit deze data inzichten worden gegenereerd die de klant echt verder helpen. Zodat op ieder moment en overall, i.e. “context aware” de juiste service beschikbaar is, zonder dat de klant dit als intrusief ervaart of nog erger, als een schending van privacy. De uitdagingen zijn legio voor organisaties die proberen mee te komen in deze razendsnelle ontwikkelingen, technologische vernieuwing (zoals tracking en beacons, maar ook een platform voor Big Data verwerking), het vinden van de juiste kennis voor het doen van geavanceerde analyses, het inrichten van nieuwe omnichannel dienstverlening, het vinden van de juiste marketing aanpak binnen de geldende juridische en maatschappelijke kaders, etc.

Alleen de bedrijven die echt in staat zijn om de klant de op maat gemaakte ervaring te bieden die ze zoeken, zullen uiteindelijk in staat zijn om te overleven. Investeren in Big Data oplossingen is daarmee een van de pijlers voor de toekomst van deze sector.

Sander Klous



Supply chain



Geïntegreerde realtime systemen voor online en offline advanced analytics voor planning en forecasting

Werk aan de winkel!

De inrichting van de supply chain dient de omnichannel strategie van retailers optimaal te ondersteunen. Uit het onderzoek blijkt een toenemende druk op prijs en daarmee marge, die maar deels gecompenseerd kan worden door hogere volumes. De rol van de winkel verandert meer en meer van een transactie gedreven locatie naar een experience centre. Hierdoor ontstaan nieuwe mogelijkheden (bijv. stores op NS stations), maar dat leidt ook tot een verdere differentiatie van assortiment en merchandise. De groei van online verkopen leidt ook tot een vergroting van de retouren. Dit alles, gecombineerd met de grilligheid van de consument (en daarmee de volatiliteit in de vraag), dwingt organisaties tot de inrichting van een responsieve supply chain, die razendsnel reageert om veranderende omstandigheden. Om deze ontwikkeling blijvend te kunnen ondersteunen zal de doorlooptijd (van ontwerp naar verkoop) gereduceerd moeten worden, is er een vraag naar real-time en geïntegreerd inzicht en planning van assortimenten door de gehele keten, en zal de operatie kosten efficiënt en flexibel moeten worden ingericht. Dit kan alleen als aan belangrijke randvoorwaarden voldaan wordt:

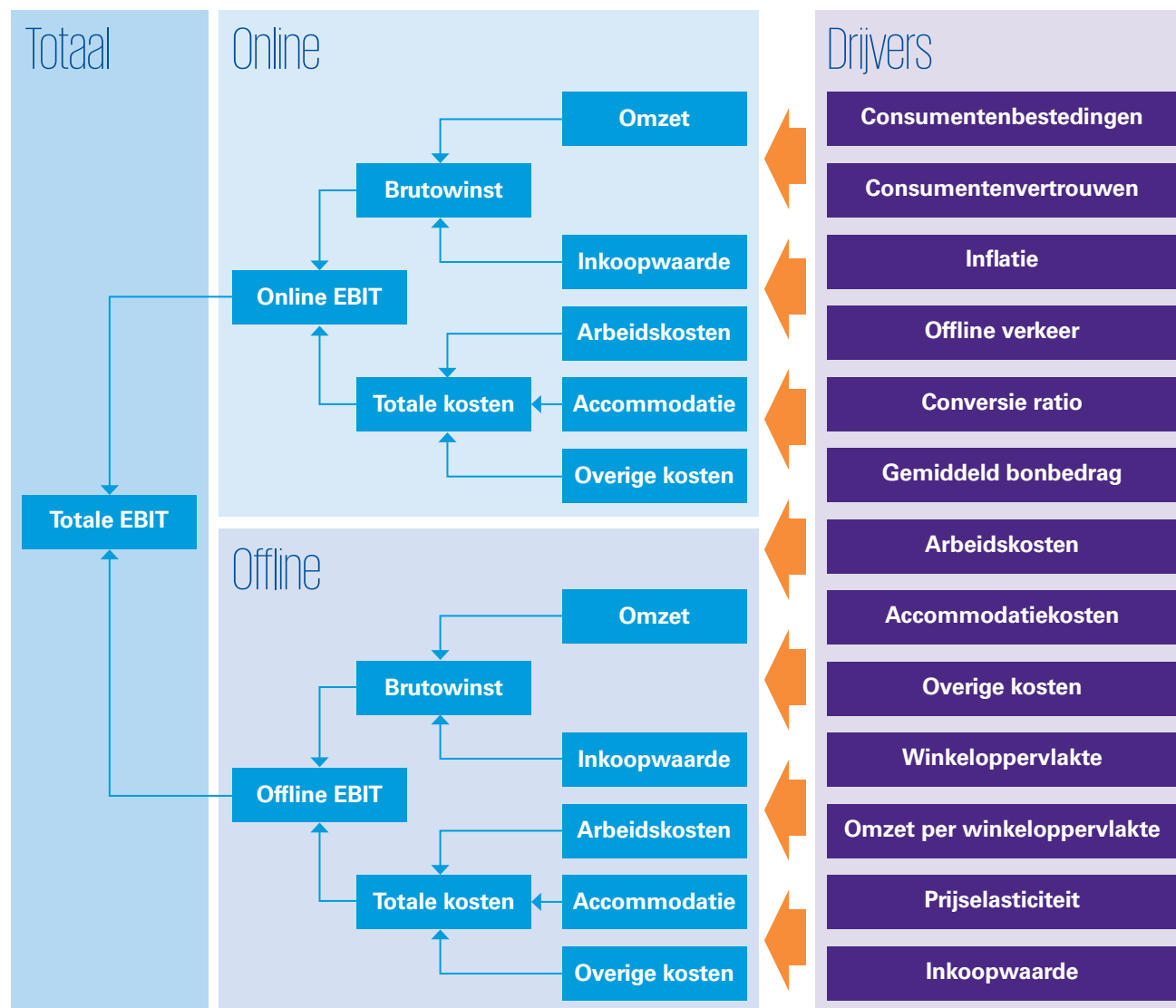
- geïntegreerde realtime systemen voor online en offline
- advanced analytics voor planning en forecasting

Doorlooptijd verkorting kan worden gerealiseerd door procesoptimalisatie van het primaire proces. Hierbij kan de toepassing van lean management van onderscheidende waarde zijn. De financiële functie kan bij het realiseren van deze ontwikkeling van grote waarde zijn. Enerzijds door het optimaal ondersteunen van de transactionele processen (o.a. Purchase-to-Pay, Order to Cash) en anderzijds door als business partner op te treden in analyse en planning op zowel strategisch als tactisch niveau.

Ricardo Tulkens/ Jort Meijer



De belangrijkste drijvers en het KPMG Retail Markt Model



Aanpak onderzoek

Op basis van desk research en gesprekken met KPMG retail experts is het markt model ontwikkeld. Vervolgens zijn een 8-tal scenario's beschreven en besproken. Deze scenario's en de invloed hiervan op de markt zijn getoetst aan de hand van 15 interview met retailers in diverse segmenten van het non-food segment. Naast het hieronder beschreven basisscenario zijn 4 scenario's overgebleven, waarvan het overgrote deel van de sector denkt, dat deze richting 2025 gaan gebeuren. De resultaten worden beschreven in deze publicatie.

Basisscenario

Het onderzoek is gestart eind 2014 met doorloop naar 2015. Daarom is 2013 gekozen als startjaar voor het basisscenario. Binnen het basisscenario neemt de winkeloppervlakte af evenals de omzet per m² winkeloppervlak. Huisvestingskosten nemen af. Een verschuiving van offline (-) naar online omzet (+) is zichtbaar. Door de stijging van online sales moeten retailers meer investeren in logistiek, waardoor de overige kosten toenemen. De aannames zijn gebaseerd op prognoses van banken en input uit de interviews met retail experts extern en binnen KPMG. Consumentenbestedingen, inflatie gelijkmatig toe (Bron: CBS). Offline traffic, conversie ratio en gemiddeld bonbedrag nemen af.

Tot slot



De in dit document gegeven prognoses, zijn voorspellingen gebaseerd op externe en interne bronnen (bijvoorbeeld CBS, detailhandel.info, analyses banken en andere markt rapporten), expert interviews met ervaren consultants in de retail van KPMG en de interviews en case studies met retailers. Hoewel niemand een kristallen bol heeft, leidt de discussie over de veranderingen in consumenten en economische drijvers in de markt tot meer begrip over wat het meest waarschijnlijke scenario is wat gaat gebeuren in de toekomst. Zeker als de invloed van de verschillende drijvers doorgerekend worden in een impact op de totale markt en het online en offline segment.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.





Contact



Jark Otten

Partner, Financieel Management

T: +31 (0) 6 1090 1936

E: jark.otten@kpmg.nl

Bas Taminiau

Manager, Financieel Management

T: +31 (0) 6 2095 7516

E: taminiau.bas@kpmg.nl

Judith Hoogeboom

Senior Consultant, Financieel Management

T: +31 (0) 6 2240 8485

E: hoogeboom.judith@kpmg.nl

Eric Tijssen

Executive, Deal Advisory

T: +31 (0) 6 4067 8233

E: tijssen.eric@kpmg.nl

Sander Klous

Director, Big Data & Analytics

T: +31 (0) 6 5420 8399

E: sander.klous@kpmg.nl

Ricardo Tulkens

Partner, Operations Strategy Group

T: +31 (0) 6 5170 6346

E: ricardo.tulkens@kpmg.nl

Jort Meijer

Director, Strategic Shared Services & Outsourcing

T: +31 (0) 6 5108 3840

E: jort.meijer@kpmg.nl