



2024

## Executive Summary

De hedendaagse wereld is drastisch veranderd, met een versnelde overgang naar online zakendoen, gedreven door technologische ontwikkelingen en de coronacrisis. Deze veranderingen, inclusief de vergrijzing van de maatschappij, de toename van het gebruik van kunstmatige intelligentie, en de opkomst van alternatieve energiebronnen, zetten traditionele businessmodellen onder druk. **Retailers worden geconfronteerd met faillissementen en de noodzaak hun businessmodellen aan te passen om te overleven in een snel evoluerende markt.** Het gedrag van klanten verandert fundamenteel, waardoor retailers moeten innoveren om relevant te blijven.

Dit onderzoeksrapport identificeert **kansen voor retailondernemers om belangrijke stappen te kunnen zetten richting nieuwe winstgevende groeipaden.** De samenwerking tussen INretail en Erasmus Centre for Entrepreneurship heeft als doel om retailers te ondersteunen bij de **ontwikkeling van duurzame en toekomstbestendige businessmodellen.** Daarom adresseert dit rapport rechtstreeks de retailondernemer en presenteert ze stap per stap met concrete vraagstukken en aanbevelingen. Het idee is dat retailondernemers per direct hiermee aan de slag kunnen, ook samen met andere retailondernemers en onder de begeleiding van INretail en haar netwerk van experts.

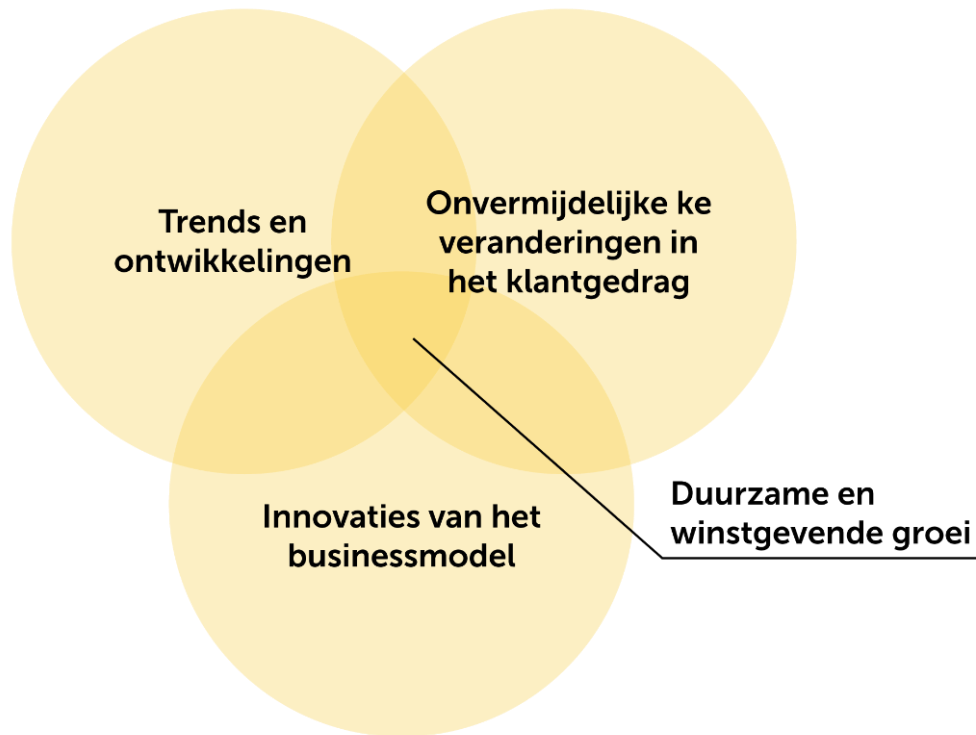
Dit rapport benadrukt de noodzaak voor retailers om proactief te zijn in het aanpassen en innoveren van hun businessmodellen om te voldoen aan de steeds veranderende behoeften van consumenten. Met **inspirerende voorbeelden van innovatieve retailbedrijven** biedt dit rapport bouwstenen voor het ontwikkelen van veerkrachtige businessmodellen. Dit is cruciaal in een tijd waarin retailbedrijven geconfronteerd worden met de uitdagingen van digitalisering, verduurzaming en een veranderende klantreis. Voor retailers is het essentieel om deze inzichten te omarmen en te implementeren om **duurzame groei te realiseren.**

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

**“Hoe kunnen retailer ondernemers hun businessmodel innoveren om de transitie te maken naar duurzame, winstgevende groei?”**

Het theoretisch kader en de onderliggende logica van het rapport, die de bovenstaande onderzoeksvraag helpen te beantwoorden, zijn gebaseerd op drie elementen. Allereerst identificeren we aan de hand van de wetenschappelijke literatuur de **belangrijkste trends en ontwikkelingen** voor het businessmodel van retailondernemers. Dan gaan we in op onvermijdelijke veranderingen in **het klantgedrag** en hoe dit **de klantreis** beïnvloedt. Tot slot bespreken we **de bouwstenen van een businessmodel** en de belangrijkste transities en innovaties hierin die voor retailondernemers van belang zijn. In andere woorden, met welke **innovaties in je businessmodel**, kun je het verschil maken?

Daar waar deze drie elementen elkaar overlappen, bevinden zich de mogelijkheden voor retailers om duurzame, winstgevende groei te realiseren (zie ook Fig. 1).



*Figuur 1: Theoretisch kader en de onderliggende logica van het rapport*

### *Trends en Ontwikkelingen*

Het retaillandschap is voortdurend in beweging, gedreven door een samenloop van significante trends en ontwikkelingen. De **demografische verschuivingen**, met een vergrijzende bevolking en een toename van diverse en kleinere huishoudens, dagen retailers uit om hun aanbod te heroverwegen en aan te passen aan een veranderend consumentenlandschap. De **verstedelijking** versnelt, wat de noodzaak onderstreept voor retailers om de winkelervaring en logistieke efficiëntie te herzien, inspeland op de behoeften van een snelle, stedelijke levensstijl. Tegelijkertijd dwingt de klimaatcrisis bedrijven om **duurzaamheid** te integreren in elk aspect van hun bedrijfsvoering, van productontwikkeling tot supply chain management. De **technologische revolutie**, met de opkomst van kunstmatige intelligentie, 3D-printen en virtual reality, biedt ongekeerde mogelijkheden voor personalisatie en efficiency, maar vereist ook een nieuwe benadering van klantinteractie en productaanbod. **Economische veranderingen**, waaronder fluctuerende inflatie en verschuivende economische macht, benadrukken de noodzaak voor flexibiliteit in prijsstelling, kostenbeheersing en het verkennen van nieuwe markten.

Deze trends en ontwikkelingen beïnvloeden niet alleen hoe retailers zaken doen, maar bieden ook kansen om unieke waarde te creëren. **Megatrends hebben effect op de lange termijn op vrijwel alles en iedereen, dus ook op het groeilandschap van jouw retailbedrijf.** Retailers die proactief inspelen op deze veranderingen, kunnen hun positie in het groeilandschap versterken en klaarstaan voor de toekomst.



Kijk buiten je organisatie: Welke trends zijn er? En wat betekenen ze voor jou en je (toekomstige) businessmodel?

### *Onvermijdelijke veranderingen in het klantgedrag*

Cruciaal hierbij is dat je echt in het hoofd kruipt van klanten. Dan is het aan jou om te bepalen hoe je je klanten zo kan (gaan) helpen dat zij zich gemakkelijker in hun behoefte kunnen voorzien. **Bedenk dan wat jij kunt doen om de negatieve sentimenten (oftewel *pains*) te verminderen en de positieve aspecten (oftewel *gains*) juist te vergroten.** Denk niet in producten of diensten, maar in oplossingen voor de problemen die je klanten ervaren en de kansen die ze zien in de verschillende stappen van hun klantreis.

Een van de meest opvallende trends is de verschuiving van offline naar online winkelen, wat leidt tot **de vraag naar multi- en omnichannel ervaringen**, waarbij klanten naadloze overgangen verwachten tussen online en fysieke winkels. Dit is geen luxe meer, maar een essentiële strategie om klanttevredenheid en loyaliteit te verhogen.

Daarnaast speelt **duurzaamheid** een steeds grotere rol in de besluitvorming van consumenten. Dit heeft geleid tot een grotere nadruk op **circulaire economieën**. **Technologie** blijft ook een cruciale drijver van verandering, met de opkomst van AI, machine learning en geavanceerde data-analyse die in staat stellen gepersonaliseerde winkelervaringen te bieden. Deze technologieën maken het mogelijk voor retailers om diepgaande inzichten te verkrijgen in klantvoorkeuren en gedrag, wat leidt tot beter geïnformeerde besluitvorming en innovatieve oplossingen voor complexe klantbehoeften.

De opkomst van de 'nulconsument' illustreert een klant die hoge verwachtingen heeft op het gebied van gebruiksgemak, personalisatie, en duurzaamheid, en die weinig loyaliteit toont naar merken die niet aan deze verwachtingen voldoen. Dit klantgedrag dwingt retailers om hun benadering van klantenservice, productaanbod, en marketing strategisch te heroverwegen om te voldoen aan de eisen van een steeds veeleisender wordende consumentenbasis.

Retailers die zich aanpassen aan veranderingen en deze uitdagingen aangaan, zullen niet alleen overleven, maar ook gedijen door sterke, langdurige klantrelaties op te bouwen. Succes komt voort uit een diepgaand begrip van de klant, het anticiperen op hun behoeften en het continu bieden van waarde die aansluit bij hun levensstijl, waarden en aspiraties.



Ga het gesprek aan met je klanten en breng hun klantreis in kaart. Hoe kan je dat verbeteren en frictieloos maken? Waar kan je obstakels weghalen?

## *Innovaties van het businessmodel*

De manier waarop je waarde voor je klanten creëert en waarmee geldt verdient, is de basis van je **businessmodel**. Een effectief businessmodel combineert wenselijkheid, haalbaarheid en levensvatbaarheid. Het Business Model Canvas (BMC) wordt aanbevolen als tool om de verschillende componenten van een businessmodel te visualiseren en te analyseren. Dit model omvat negen bouwstenen: klantsegmenten, waardeproposities, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, kernmiddelen, kernactiviteiten, belangrijkste partners en kostenstructuur, die samen een volledig beeld geven van hoe een bedrijf waarde creëert en vastlegt.

Innovatie binnen het businessmodel is essentieel om **concurrerend te blijven** en te reageren op veranderingen in technologie, klantgedrag en de markt. Aanpassingen binnen de negen bouwstenen van het BMC zijn **essentieel voor deze innovatie**.

Voorbeelden van hoe succesvolle ondernemers hun businessmodel recent hebben aangepast zijn de verschuiving van productgericht denken naar **klantbeleving**, de overgang van **offline naar online** verkoopkanalen, het adopteren van het **Product As A Service** model, en de integratie van **circulaire** principes in bedrijfsmodellen.



Breng je businessmodel in kaart en analyseer alle negen componenten hiervan zodat je goed begrijpt wie klanten zijn, en hoe je (nog meer) waarde voor hen kan creëren – en voor jezelf toe-eigen.

## *Naar duurzame en winstgevende groei*

Het komt duidelijk uit alle diepgaande inspirerende case studies van dit rapport: des essentie van retail blijft het leveren van producten en diensten aan eindklanten. Echter, de methoden en strategieën voor duurzame en winstgevende groei zich moeten aanpassen.

**Verandering en innovatie** staan voorop, te beginnen met een grondig **begrip van A- en B-klanten**, zoals de aanpak van No Label die zich richt op het leveren van een vertrouwd casual assortiment voor jonge werkende mannen, en Only For Men die extra services zoals sigaren en sportuitzendingen aanbiedt om een gemeenschap van fan-klanten te bouwen. Daarnaast benadrukt het rapport het belang van een **frictieloze klantbeleving en -reis**, ondersteund door voorbeelden zoals Coolblue's uitzonderlijke klantenservice en Eijerkamp's persoonlijke winkelervaring. Het illustreert de cruciale rol van een **omnichannel benadering**, waarbij My Jewellery's integratie van winkels, webshop en social media de klantreis verrijkt. **Samenwerking binnen de sector en met externe partners** is een ander essentieel element voor het creëren van onderscheid en het benutten van nieuwe marktkansen, terwijl **duurzaamheid** wordt gepresenteerd als een kans voor innovatie en waardecreatie, in plaats van een uitdaging.

Retailers, de toekomst is nu!



In een snel veranderende wereld, waar technologie, consumentengedrag en duurzaamheid de regels van het spel herdefiniëren, is het essentieel om jouw businessmodellen proactief te innoveren. Dit rapport helpt de sleutels tot succes te herkennen: ken je klanten diepgaand, omarm de omnichannel benadering en zie duurzaamheid als je grootste kans. Laat je inspireren door de voorbeelden van vooruitstrevende retailers en zet die cruciale stap voorwaarts.