



KONINKLIJKE
INRETAIL

Samenwerken aan duurzame, winstgevende businessmodellen binnen de retailsector

Prof.dr. Justin Jansen

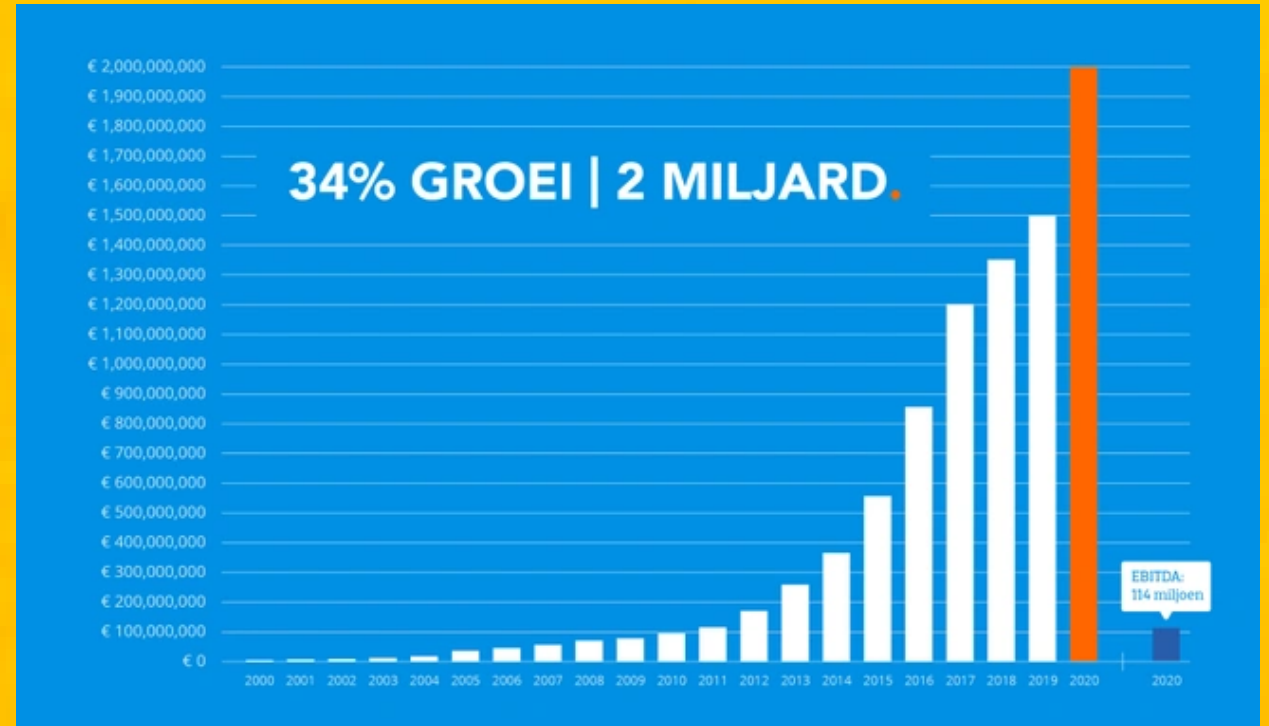


2024

Ontwrichting is overal.
Het biedt bedreigingen. Maar ook kansen.



Wat is het geheim van Coolblue bijvoorbeeld?





**Kijk niet alleen achteruit door
nog beter te doen wat je al deed.
Maar kijk vooruit...**

...en anticipeer op eventuele kansen en bedreigingen rondom

Aantrekken en behouden van talent

Onderscheid in waardecreatie

Marktrelevantie



*Hoe gezond is
jouw bedrijf?*





Gezond groeien gaat **niet**
alleen over **groter**
worden. Maar ook over **beter**
en sterker. Sneller.
Duurzamer. Daarmee worden
bedrijven **weerbaarder en**
wendbaarder. En **vitaler**
en veerkrachtiger..

WAT?


Welke trends en ontwikkelingen zorgen voor onvermijdelijke veranderingen?

WAAR?

In welke onvervulde of nieuwe klantbehoeften kan je het verschil maken?

HOE?

Met welke Innovaties in het business model kan jij het verschil maken?



**Duurzame,
winstgevende groei**



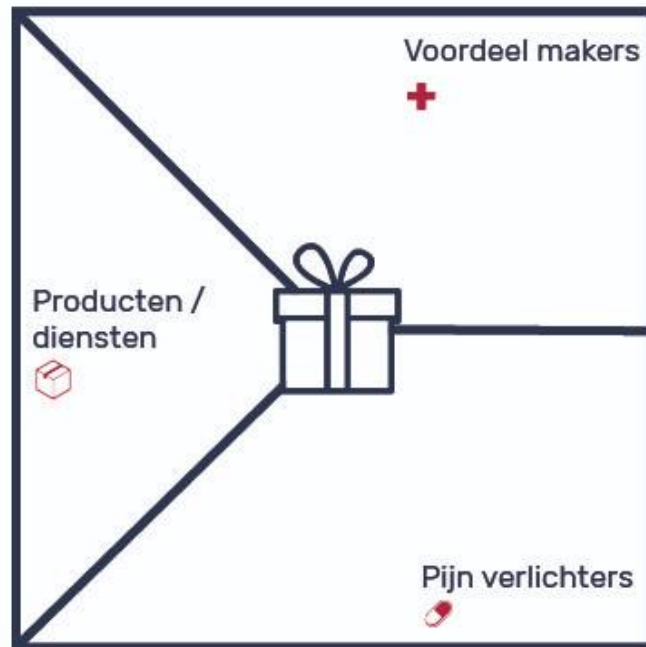
Megatrends



Van productdenken naar klantbeleving
Van offline naar online
Van bezit naar gebruik
Van lineair naar circulair
Van leverancier naar platformregisseur

Door in welke behoefte te voorzien, Kan jij het verschil maken?

Waardepropositie



Klantprofiel



“..denk niet in producten en diensten maar in oplossingen voor de problemen die je klanten ervaren en de kansen die ze zien..”

“Alles draait om de klantreis. Het gaat niet perse om groeien of winstmaken. Het gaat echt om het creëren van de mooiste en beste klantreis” – Pieter Zwart

MAAK VAN JE HUIS EEN THUIS

WELKOM BIJ HOMESTUDIOS

Over Homestudios

Hier lees je alles over Homestudios; de persoonlijke begeleiding, unieke woonklarmogelijkheden en natuurlijk het Homestudios experience center.

Inloggen Mijn Homestudios

Ben je koper of bewoner van één van onze projecten? Gebruik het projectenoverzicht om naar jouw project te navigeren en in te loggen.

Groeipotentieel kan ontstaan door **het**
vergroten van de waardetoevoeging

Het is nu of nooit. Veel retailers staan op een kruispunt – en komen uit een moeilijke tijd. Echter, door continu kleine stappen te zetten ben je in staat om grotere veranderingen teweeg te brengen. Dus laat je inspireren!



**Waarmee ga
JIJ de wereld
veroveren?**

Voorbeelden van succesvolle groeibedrijven

5.1 Only for Men

Maak je klant je eigen fan

"*Waarom zou je naar Only for Men komen als je alles online kan bestellen en het moment warr...*

Nou, je moet de kl een geweldige wir zorgt dat hij de vo Je moet je klant fa veranderen in een Men groeide in tw enkele winkel in R 20 winkels. Naast i brand retailing hee onder Atrium vier en twee private tal komt een derde v online verkopen v derde van de eige labels. Volgens dit is het geheim ach

meer samenwerken met onze leveranciers; ze echt herkennen en ontzorg maken

alles kan kopen, van schoenen tot parfum, in plaats van de hele rest door te maken"

Ze maken dan op een leuke manier kennis met OEM artikelen en weten de bedrijfs

5.2 No Label

Hoge kwaliteit voor een goede prijs

in pakken et motto: ter nog, werd pas 9 periode aag of

praktijk lastig om modieuze pakken te maken van hoge kwaliteit voor een goede prijs. CEO Peter van Kampen: "Met de pakken konden we helaas niet altijd onze waardepropositie waarmaken. We hadden altijd al kruitwear in ons assortiment en hebben toen besloten om de transitie te maken richting casual kleding.

tussen 25 en 45. Om voor deze groep nog aantrekkelijker te zijn noemt Van Kampen ook specifiek de onderscheidende pasvorm en biedt ook meerdere 'fits' voor bepaalde producten, zoals T-shirts, om de hele doelgroep te bedienen. No Label kiest er bewust voor om niet in te zetten op een

Daarnaast staat het om de klantbeleving centraal, niet alleen bij de inrichting van de winkel maar vooral door de goede service. No Label kiest er bewust zich alleen op mannen te richten, omdat zij loyaler zijn dan vrouwen, en houdt collecties nagenoeg consistent zodat kleding ook volgend jaar modieus is. Van Kampen: "Oms geheim consistentie. Veel mannen komen bij ons ng om nadat ze eerst een blauwe trui bij hebben gekocht om ook een groene

5.3 My Jewellery

Multichannel | De kracht van online én offline

My Jewellery heeft een prominente plek weten te veroveren in de competitieve sieraden- en modebranche. Het in 's-Hertogenbosch gevestigde bedrijf

blijft bewust bij de huidige doelgroep en kijkt naar internationale groei in Duitsland en Frankrijk. Blijkendaa: "We zijn tien jaar terug als online-only bedrijf gestart tegelijk met de

is verrassend simp winkel op een goe nodig, maar dat is een fysieke winkel

5.6 SwissSense

Van productie tot aflevering volledige controle over de keten

De slaapsysteemexpert SwissSense, gevestigd in Uden, is door ABN Amro uitgeroepen tot retailer van het jaar 2023-2024. Het Brabantse bedrijf heeft 125 winkels in Nederland, België, Duitsland, Oostenrijk en Denemarken. Naast de consumentenmarkt heeft het bedrijf ook een sterke voet aan de grond in de B2B-markt met SwissSense Business. Het begon allemaal meer dan 100 jaar geleden met oprichter Piet Diks met de productie van bedden. Al in 2006 maakte het de stap naar D2C-retail met de opening van eigen winkels. Anno 2024 heeft SwissSense een strategisch portfolio met verschillende typen winkels en een uitgebreid productassortiment, nog steeds met goed slapen als kern. Het controleert de hele keten van design en productie tot advies, verkoop en bezorging.

Het businessmodel van SwissSense toont aan dat de invloed van bepaalde ontwikkelingen zeer branchegevoelig is. Het huidige aandeel van e-retailing is bijvoorbeeld minder dan 15 jaar geleden verwacht en zeer productafhankelijk; bij producten zoals kussens en beddinen gaat om een merendeel, bij boxsprings om een kleine minderheid. De aanschaf van nieuwe bedden is voor de meeste huishoudens een forse uitgave. De belangrijkste alternatieven voor zo'n investering zijn dan ook zonnepanelen of een vakantie. De uitkering van vakantiegeld zorgt traditioneel voor

een piek in de verkoop, volgens directeur retail van SwissSense, Willem Peters. Peters heeft jarenlange ervaring in deze specifieke retailtak. Peters: "Oms omnichannel verhaal draait vooral om advies en inspiratie, minder om directe verkoop. Online kun je natuurlijk makkelijk inspiratie opdoen. Daarnaast zetten we ook in op het online geven van rationeel advies over het gewenste comfort. Maar online is het nog steeds vooral voor het inspireren, in de winkel doen we de verkoop. Van 50% van de onlineverkoppen zien we bovendien dat de klanten eerst in de winkel zijn geweest."

Controle over de volledige keten

In 2006 heeft SwissSense het roer omgegooid met de opening van een eigen winkel. Dit was volgens Peters een cruciaal moment in de geschiedenis van SwissSense. Sindsdien heeft het bedrijf stapje voor stapje de controle overgenomen over haar volledige productieketen: van het design in Nederland, de productie in Azië, de verkoop in een eigen winkel of webshop, tot de aflevering en installatie. Peters: "Het krijgen van controle over de volledige keten klinkt heel makkelijk, maar het is in de praktijk heel lastig om te doen. Als je zelf productie start in Azië ben je ook verantwoordelijk voor de grondstoffen

en materialen, de kwaliteitscontrole, het verkrijgen van de juiste valuta, het beheren van containerstromen, en ga zo maar door. Het heeft ons echt enkele jaren gekost om alles goed van de grond te krijgen. Het is een continue proces om je bedrijf steeds weer aan te passen en de keten te 'ownen', om zo echt controle te hebben."

SwissSense bouwde de controle over elk onderdeel in het proces langzamerhand uit. Van het beheren van één enkele winkel tot 125 winkels in vijf landen en van één vrachtwagen tot een hele logistieke vloot. Aan het begin werd er samengewerkt met partners, welke geleidelijk uitgefaseerd werden. Peters: "Als je over de hele keten te maken hebt met sub-contractors heb je ook te maken met hun marges. Wij kunnen die marge nu inzetten voor andere zaken, zoals het openen van nieuwe winkels en het strategisch overnemen van bedrijven. Omdat we nu controle hebben over de hele keten hebben we niet alleen maar marge. We zijn heel adaptief om in te spelen op veranderende customer-value. We zijn ook flexibeler met onze producten; we kunnen sneller schakelen bij een veranderende klantwensen. Ook met veranderende eisen als het gaat om bezorging, service en garantie kunnen we snel meebewegen."

Blijf bij de kern

SwissSense kiest er bewust voor om 'slaapsysteemspecialist' te zijn en niet verder te veranderen in een meubelwinkel. Recentelijk verkocht het bedrijf bijvoorbeeld nog tapijten en grote kisten, maar besloot daar mee te stoppen omdat het niet bij hun kernfocus paste en gevolgen had voor onder andere de bezorging. Het bedrijf ontwikkelt zelf ook geen kussens, beddinen en beddengoed omdat het naast complex ook zeer trendgevoelig is, maar zoekt daar de samenwerking met specialisten.



SWISSSENSE®
For. Every. Body.

5.5 Eijerkamp

Een innovatief en data-gedreven familiebedrijf

De gerenommeerde home en living-specialist Eijerkamp heeft een lange traditie van innoveren en zichzelf opnieuw uitvinden. In 1928 begon het familiebedrijf als producent van matrassen. In 1962 werd de stap gezet naar een complete woonwinkel en opende het in 1974 de eerste woonboulevard van Nederland. Het bedrijf zag al vroeg dat marketing cruciaal is en profileert zich nadrukkelijk in tv-programma's. Ook aan de achterkant van het bedrijf, de bedrijfsvoering en processen, loopt het al lang voor de troepen uit met het eerste hoogbouwmagazine in Nederland in 1992 en recentelijk de opening van LOGISTICS2 om naar klanten in heel Nederland nog beter te kunnen bedienen. Bij het familiebedrijf klopt inmiddels de vierde generatie op de deur. Het borgen van de continuïteit over de lange termijn maakt dat strategisch kijken naar nieuwe kansen essentieel is. CEO Fred van Beek: "Als het

de vierde generatie klaar te stomen om het roer over te nemen. Het familiebedrijf met een jaaromzet van meer dan 100 miljoen is nog steeds volledig in eigen handen. Eijerkamp is officieel een multichannel retailer met een eigen webshop met meer dan 10.000 bezoeker per week. Maar omdat de producten in de meubelbranche relatief grote bestedingen zijn, is de webshop vooral ter inspiratie om uiteindelijk tot verkoop in de winkel te leiden en om data te verzamelen. Van Beek: "We verkopen producten waar mensen gevoel bij willen hebben, de kleur zien en de stof voelen. Alle online-only spelers hebben het lastig omdat je te maken hebt met heel veel retours. Een bank die terugkomt, moet gelijk door naar de outlet. Het is daarom lastig om een goede marge te maken."

Elk detail van de winkel in beeld: data-

verkoppen, en de marge over alle concept Van Beek: "In ons managementteam zoomen we eerst uit op de bedrijfsvoering vervolgens zoomen we in op de details d relevant zijn voor elke tak. Elke week hale uit deze cijfers de focuspunten en gaan daarmee aan de slag. Aan het einde van e week wordt dit teruggekoppeld en dan g het eigenlijk altijd beter."



Business Model Canvas

Key Partners

Who are our key partners?
Who are our key suppliers?
Which key resources are we acquiring from partners?
Which key activities do partners perform?

Motivations for partnerships:

- Optimisation and economy
- Reduction of risk and uncertainty
- Acquisition of particular resources and activities



Key Activities

What key activities do our value propositions require?
Our distribution channels? Customer relationships?
Revenue streams?

Categories:

- Production
- Problem solving
- Platform/Network



Key Resources

What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?

Types of resources:

- Physical
- Intellectual
- Humns
- Financial



Value propositions

What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping solve? What bundles of products and services are we offering to each customer segment? Which segment are we satisfying?

Characteristics:

- Newness
- Performance
- Customisation
- "Getting the job done"
- Design
- Brand/Status
- Price
- Cost Reduction
- Accessibility
- Convenience/Usability



Customer Relationships

What type of relationship does each of our customer need? Segments do they expect us to establish and maintain? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?

Examples:

- Personal assistance
- Dedicated personal assistance
- Self-service
- Automated services
- Communities
- Co-creation



Channels

Through which channels do our customer segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our channels integrated? Which ones work best? Which ones are the most cost-efficient? How are we integrating them with our customer routines?

Channel phases:

- **Awareness:** How do we raise awareness about our company's product and services?
- **Evaluation:** How do we help customers evaluate our organisation's value proposition?
- **Purchase:** How do we allow customers to purchase specific products and services?
- **Delivery:** How do we deliver value proposition to customers?
- **After sales:** How do we provide post-purchase customer support?



Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

- Mass market
- Niche Market
- Segmented
- Diversified
- Multi-sided Platform



Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model? Which key resources are the most expensive? Which key activities are the most expensive?

Is your business more:

- **Cost-driven** (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
- **Value-driven** (focused on value-creation, premium value proposition)

Sample Characteristics:

- Fixed costs (salaries, rents, utilities)
- Variable costs
- Economies of scale
- Economies of scope



Revenue Streams

For what value are our customers willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each revenue stream contribute to overall revenues?

Types:

- Asset sale
- Usage Free
- Subscription fees
- Lending / renting / leasing
- Licensing
- Brokerage fees
- Advertising

Fixed pricing:

- List price
- Product feature dependent
- Customer segment dependent
- Volume dependent

Dynamic pricing:

- Negotiation (bargaining)
- Yield management
- Real-time-market



Verandering is noodzakelijk! Met innovatie in het businessmodel voorop

1. Denk vanuit de klant! En weet wat hen beweegt, drijft, en verbonden houdt
2. Stel de klantbeleving en klantreis centraal;
3. Gebruik een omnichannel benadering;
4. Stel Samenwerking centraal. Voor meer aantrekkingskracht en onderscheidend vermogen;
5. Benader duurzaamheid niet als een uitdaging, maar als kans!



KONINKLIJKE
INRETAIL