**Sneakers rechtstreeks naar de klant**

*Terwijl het slechte nieuws voor retailers zich in het voorjaar van 2020 opstapelde, steeg de koers van sportmerk Nike gestaag door. Dat kwam niet (alleen) omdat thuiszittend volk massaal de hardloopschoenen aansnoerde. Het Amerikaanse bedrijf plande deze opmars al sinds 2017.*

*Toen kondigde Nike zijn ‘Consumer Direct Offense’ aan, een strategie om vooral zelf direct aan consumenten te verkopen, in plaats van via winkels van derden.*

Bron: <https://fd.nl/financiele-markten/1426451/sneakers-direct-verkopen-kka2cad3NlmI>

De casus van Nike staat uitgewerkt in mijn nieuwe boek: Demand-Driven Business Strategy en is een voorbeeld hoe sterke merken een positie verwerven naast de grote platformen. Bestaande distributiekanalen worden uitgeschakeld (zoals bij Nike) of op een andere manier betrokken bij de distributie en marketing. In alle door mij onderzochte bedrijven was het een strijd om de data van de klant en om een vraag gestuurde service aan klanten. De leidde tot een nauwe betrokkenheid van aanbieders bij het totale concept aan klanten, wat meer is dan producten verkopen. Andere beschreven casussen zijn bijvoorbeeld Volvo Care, Booking.com en Uber eats, Thuisbezorgd.nl.

**Platformen**

In mijn boeken “De kracht van platformstrategie” (2017) en “Einde Concurrentie” (2019) beschreef ik het ontstaan en de kracht van platformen. Vanaf 2017 nam de ontwikkeling van platformen sterk toe, vooral gedreven door toepassingen in Amerika en China. Europa bleef significant achter en voert nog steeds een achterhoedegevecht. De focus in Europa is komen te liggen op verbieden in plaats van stimuleren van nieuwe ontwikkelingen. De geavanceerde toepassingen van machinelearning vergroten de kracht van deze platformen juist door voorspellend klantengedrag en individuele communicatie. Te naïef wordt vaak gedacht dat het bundelen van aanbod de kracht is van een platform, echter dat is niet juist. De disruptieve kracht van platformen is de relatie met aanbieders, de rol van distributiekanaal en vooral de toepassing van de geavanceerde machinelearningsystemen zoals creatieve clustering, algoritmes en later artificial intelligence (AI). Allemaal nieuwe toepassingen die disruptief werken in markten, de relatie tussen winkels en bijvoorbeeld aanbieders onder druk zetten. Dit zal leiden tot nieuwe distributievormen van een platform met klanten en door data-sharing met aanbieders. In de casus van Nike wordt ook duidelijk aangegeven dat het om een totaalconcept gaat met de klanten en niet zozeer om product verkopen. Dat is een wezenlijke observatie.

*Platformen*

Platformen hebben een eigen strategie, een eigen impact op markten en op klanten. Hierbij gelden andere marketingregels en principes dan de klassieke 4Ps, massa communicatie of doelgroepen. Doordat deze nieuwe regels geheel ondersteund worden door technologie is de impact zodanig groot dat oude distributievormen sterk onder druk staan. Het is een gevecht tussen de nieuwe strategie en de oude strategie; marketinginstrumenten. Dat prijs hierbij een ondergeschikte rol speelt mag duidelijk zijn; vertrouwen, netwerkeffecten, totaal aanbod en services wegen zwaarder bij de koopmotieven. Dit blijkt o.a. als het prijsniveau van Bol.com of Coolblue.nl vergeleken wordt met andere aanbieders.

Op basis van de vraag van klanten worden nieuwe clusters bepaald, die de individuele vraag voorspellen. Daarnaast wordt ook naar associaties gezocht: wat zouden klanten nog meer willen kopen? Als derde belangrijke factor worden loyaliteitsfactoren bepaald. Dit kunnen nett- promotorscores zijn, maar ook clustering op basis van herhaald koop- of bezoek gedrag (RFM-clustering), tenslotte kunnen allerlei pools gemaakt worden van identiek gedrag. Op basis van deze gedrags- en verwachtingskenmerken worden potentiële kopers benaderd, maar worden ook afzetverwachtingen bepaald voor leveranciers.

Deze strategie wijkt geheel af van de bestaande distributiestrategie, waarbij een marge wordt verleend aan de winkels. Individuele klantendata worden niet gedeeld, de mogelijkheden voor de verkoop van producten wordt bepaald door de winkelier. Hierbij zijn klassieke factoren als locatie, bereikbaarheid, assortiment en aanwezigheid van producten belangrijk. Vaak wordt het prijswapen gehanteerd om de verkoop te stimuleren. Individuele kennis van klanten en klantengedrag ontbreekt meestal.

**Strategische factoren platformen** **Koopmotieven klanten voor platformen**

|  |  |
| --- | --- |
| Bundeling aanbod op basis van associaties | Vertrouwen en services |
| Toepassing individuele klant- en koopdata | Thuisbezorgd en retourfaciliteiten |
| Voorspellend gedrag door clustering | Individuele communicatie |
| Directe communicatie op basis van kennis | Het totaal aanbod, producten en concepten |
| Verkopen van producten namens derden | Groot assortiment met advies en reviews |

**Oude distributiemodellen: winkels, fysieke concepten.**

Van oudsher ontleenden winkels hun bestaan aan de locatie en het verspreidingsgebied. Op basis van dit verspreidingsgebied werden afzetberekeningen gemaakt. Hoeveel bewoners, hoeveel potentiële klanten, omzet en welke concurrentie. Winkels trokken klanten aan op basis van het assortiment, de locatie, persoonlijke binding en persoonlijke services. Winkels zijn meestal erg passief in de klantbenadering en adverteren vooral over artikelen en prijzen. Aanbod is belangrijk, maar er is meestal weinig kennis over koopmotieven en er is weinig klantkennis. Maar aangezien er alleen fysieke winkels waren, was er sprake van een “level playing field”. Gelijke kansen en dezelfde “wapens”, vooral het prijswapen. Maar dit veranderde door de webshops (vooral na 2000), terwijl winkels de impact bleven ontkennen en niet wilden veranderden. Na 2017 kwamen de platformen opzetten met de genoemde klantbinding en nieuwe marketingwapens. Tenslotte stimuleerden de “lock-downs” het online kopen nog meer. Klanten prefereerden de nieuwe mogelijkheden: online zoeken, online bestellen, bezorgen en misschien ook wel retourneren. Alles kan bij slechts 1 aanbieder: het platform. Het concept en gemak werden dominant. Voor winkels is het een kwestie van inspelen op de nieuwe klantwensen en niet het oude blijven doen. Alleen vechten met prijzen, of proberen de platformen te imiteren is een verloren strijd en leidt tot teleurstelling.

**Nieuwe integrale concepten.**

Nieuwe integrale concepten veroveren de markt, nu nog kleinschalig, maar bij succes zal de impact op de fysieke retail groeien.

* De supersnelle thuisbezorgers van Gorilla zijn slechts een begin, non-food zal snel volgen.
* De start van JD.com in Nederland onder de naam Ochama. Online bestellen en al binnen enkele uren ophalen. Daarnaast is een lidmaatschap nodig. Hiermede wordt data gegenereerd en kunnen nieuwe services worden toegevoegd. Een variant op het succesvolle Pinduoduo in China. Een geavanceerd concept waarbij fysiek en online geïntegreerd zijn, maar ook nieuwe toepassingen voor klantbeleving en klanten interactie mogelijk worden.

Vasthouden aan oude concepten zal de fysieke Retail niet redden. Er is een duidelijke focus nodig op klanten en koopmotieven. De kopers zoeken en kopen producten op internet, maar gaan voor meer naar fysieke winkels: Advies, begeleiding, kennis, hedonie, herkenning en persoonlijke aandacht. Allemaal factoren waar een fysieke winkels in kan en moet uitblinken. Is het nu echt zo moeilijk om aankopen te registreren en proactief te communiceren? Is het zo moeilijk om oprechte belangstelling te hebben in klanten? KLANTEN MOETEN JE DE OMZET GUNNEN.

* Het gaat niet meer om producten of prijzen, maar om commitment en communicatie.
* Wees eens proactief naar individuele klanten (via WhatsApp of mail is het eenvoudig).
* Winkels moeten zich opnieuw bewijzen naar hun klanten: van aanbod naar koopondersteuning, van passief afwachten naar actief communiceren.
* Kopieer een platform niet, maar wees onderscheidend.
* Pas op met weer een zo genaamd platform, een bundeling van aanbieders leidt echt niet tot succes.

**Strategische factoren winkel.**  **Koopmotieven klanten**

|  |  |
| --- | --- |
| Samenwerking met partners in de keten, merken en fabrikanten | Koopondersteuning met kennis en services |
| Snelle wisseling aanbod: basis assortiment en flexibel assortiment | Up-to-date assortiment en nieuwe concepten zoals gebruik compensatie (gebruikte artikelen terugkopen en weer verkopen) |
| Service op basis van kennis en klantwensen | Flexibele openingstijden, goede bereikbaarheid, (gratis) parkeren en VIP-faciliteiten |
| Kennis van individuele klanten | Ons kent ons, gunnen van business uit sympathie |
| Loyaliteit winkelier aan individuele klanten | Hedonie en sfeer, verkopen wordt kopen |

Klanten bepalen de toekomst! Ken dus je klanten (data), wees loyaa! Het gaat niet om verkopen maar om inspelen op de individuele wensen. Verander het speelveld en speel in op andere koopmotieven dan online aanbieders en platformen.

Meer analyses en tips vindt u in mijn boeken:

De kracht van platformen (2017)

Het einde van concurrentie (2019)

En binnenkort het boek: Demand-driven Strategie gebaseerd op internationaal onderzoek van mijn leerstoel.

Cor Molenaar

cor@cormolenaar.nl