

9 maart 2016

## Concurrentie noopt schoenenbranche tot vernieuwing

In 2016 verdampte ruim 9% aan verkoopvolumes van (fysieke) schoenenwinkels, waarbij 193 vestigingen sloten. Voor 2017 verwachten we een vertraging van de krimp in verkoopvolume. De branche staat niettemin voor prangende uitdagingen. Door de forse concurrentie daalden de winstmarges vorig jaar opnieuw, en wij voorzien dat het aantal schoenenwinkels in 2017 verder afneemt. De bestedingen van de consument aan schoenen dalen al vijf jaar op rij. Tegelijkertijd stegen de online bestedingen aan schoenen: met 44% in 2016. Naast de online propositie is ook de vergrijzing een uitdaging voor de branche. Vooral de kleinere partijen staan hierin voor uitdagingen. In het gebruik van 'pasvormen', een uitbreiding van het businessmodel en data-analyse is een wereld te winnen. Service en expertise gaan het verschil maken.

### Verkoopvolumes gedaald

In de afgelopen vijf jaar sloten maar liefst 762 vestigingen van schoenenwinkels de deuren, waarvan het merendeel in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant (ABN AMRO, Locatus): al dan niet door faillissementen.

De branche profiteert nog nauwelijks van de groeiende economie. Sinds 2014 is er sprake van economische groei en een aantrekkende koopkracht. Echter geeft de consument steeds minder uit aan schoenen.

In 2016 daalden de uitgaven aan schoenen met 3,4% (CBS). Dit markeert het vijfde jaar van daling op rij, terwijl de consument wel meer besteedde aan bijvoorbeeld kleding, woninginrichting en voedingsmiddelen.

### Verschillen binnen branche

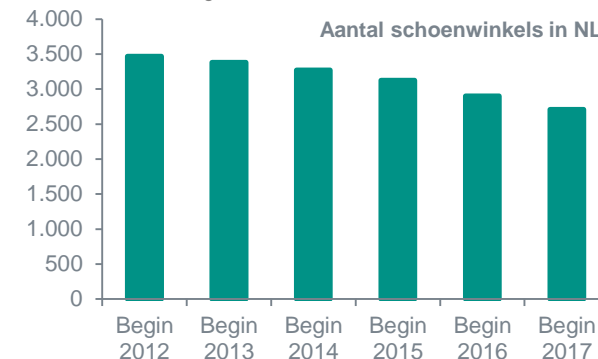
Ondertussen is de concurrentie groot. Sinds begin 2012 gingen schoenenwinkels al 20% achteruit in vloeroppervlak, maar de verkoopvolumes<sup>1</sup> daalden sneller: met 25%. Er worden per vierkante meter dus minder schoenparen verkocht dan voorheen.

Door de grote concurrentie daalden de winstmarges in 2016 opnieuw (zie Figuur 2). Er zijn in de branche echter verschillen te zien. Grotere spelers die keuzes durven te maken (voor een lage prijs en efficiency of voor een hoge mate van service) doen het relatief behoorlijk goed.

<sup>1</sup> Bij volumes van (fysieke) schoenenwinkels hanteren we de CBS-definitie: De opgetelde volumes van alle winkels die vooral (maar niet per se uitsluitend) schoenen in fysieke winkels verkopen en de internetomzet niet separaat aanleveren bij het CBS.

Figuur 1: Aantal schoenwinkels gedaald

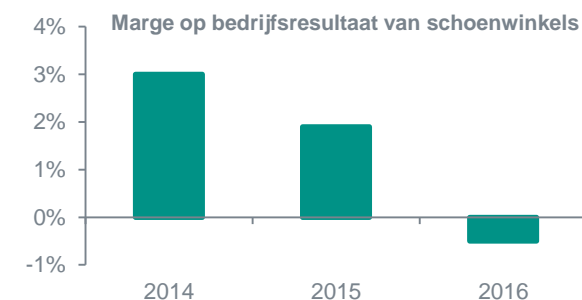
Bron: Locatus, bewerking ABN AMRO



Voor grote spelers gelden de in deze update benoemde uitdagingen ook. Echter, zij vernieuwen relatief snel en behielden vorig jaar soms zelfs marges boven de 10%. De pijn zat vooral bij de kleinere schoenenwinkels. Zij behalen flinterdunne of zelfs negatieve winstmarges. De te lage kasstromen stellen hen nauwelijks in staat om te investeren.

Figuur 2: Marges branche dalen onder nul

Bron: Detailhandel.info

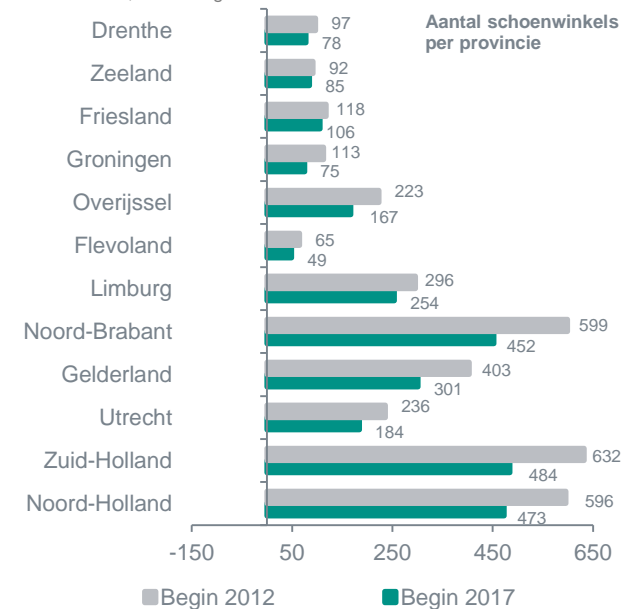


Ook geografisch zijn verschillen te zien in de branche. Qua omzetontwikkeling deden de vestigingen van schoenenwinkels in zuidelijke (Limburg, Noord-Brabant en Zeeland) en de westelijke provincies (Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht) het vorig jaar beter dan elders (InRetail).

In alle provincies zijn echter vestigingen gesloten in de afgelopen jaren (zie Figuur 3). Wij verwachten dat het aantal schoenenwinkels wederom minder wordt. Dit komt door de sterke concurrentie (ook van kledingwinkels) en de geminimaliseerde winstmarges.

**Figuur 3: In elke provincie minder vestigingen**

Bron: Locatus, bewerking ABN AMRO



### Verschillen tussen Utrecht en Maastricht

Het aantal schoenenwinkels dat sloot in de afgelopen jaren verschilt per stad. Zo zijn in het centrum van Utrecht in de afgelopen vijf jaar (netto) 20 verdwenen. Ook het centrum van Eindhoven (15), van de stad Groningen (14), Arnhem (13) en Den Haag (12) zijn vele schoenenwinkels armer. Daarentegen sloten er in Leeuwarden slechts twee en kwamen er in Maastricht netto zelfs drie schoenenwinkels bij sinds begin 2012 (Locatus, bewerking ABN AMRO).

We verwachten echter wel dat de krimp in verkoopvolumes van schoenenwinkels vertraagt. Het gunstige economische klimaat en het hoge vertrouwen van de consument dragen daar aan bij. Wij voorzien een volumedaling van 2% in het huidige jaar, na de daling van 9,2% in 2016. Partijen die de bestaande uitdagingen goed het hoofd weten te bieden, onderscheiden zich.

In de rest van de publicatie werken we deze uitdagingen nader uit. Het gaat om de internetverkoop, vergrijzing van de bevolking en andere punten van aandacht binnen het businessmodel en het verdienmodel.

### Internetverkoop

De internetomzet groeit hard in de Retail-sector (met 18,6% in 2016), mede door demografische ontwikkelingen. Internet verscherpt de concurrentie in de detailhandel.

Schoenen behoren tot de producten waarvan de online verkoop de snelste groei kent. In 2015 kochten consumenten nog samen voor zo'n EUR 500 miljoen schoenen via internet. Vorig jaar groeide dit naar zo'n EUR 720 miljoen (GfK, bewerking ABN AMRO): een stijging van 44%. Deze online uitgaven vormen ruim een kwart van de totale uitgaven van consumenten aan schoenen.

Ook voor 2017 en 2018 nemen de uitgaven aan schoenen via internet naar verwachting toe. De combinatie van lagere uitgaven aan schoenen en een verschuiving van een deel van bestaande uitgaven aan schoenen naar internet, vormt een grote uitdaging. Zeker voor kleine, fysieke schoenenwinkels – die nadrukkelijk worstelen met hun online strategie.

Binnen de branche en de sector is vooral de combinatie van offline en online kansrijk. Grote spelers kunnen vanwege hun schaalgrootte gemakkelijker investeren in hun [omnichannel](#)-strategie, waarbinnen online (waarbij mobiel ook belangrijker wordt) en offline naadloos op elkaar aansluiten en elkaar versterken. Het is een van de redenen voor de tweedeling in deze branche.

### Oriëntatie of aansluiten bij platform

Kleine schoenenwinkels hebben vanwege hun lage kasstromen minder slagkracht om aan de voorkant (denk aan look & feel, beleving, vindbaarheid online) en achterkant (IT en ook voorraadoptimalisatie) goed in omnichannel te investeren.

### Sneakertrend houdt schoenwinkels bezig

De sneakers zijn momenteel relatief populair bij de consument. Schoenwinkels houden daar bij hun inkoop rekening mee. Een uitdaging voor veel schoenwinkels daarbij is dat de grote merken op dit gebied (Nike en Adidas) veelal exclusief verkopen via specifieke, geselecteerde sneakerwinkels.

De consument heeft echter ook interesse in schoenen van andere sneakermerken. Voor bijvoorbeeld sommige damesschoenwinkels geldt door de sneakertrend wel dat de bonbedragen lager zijn geworden: vrouwen kopen daar nu sneakers als alternatief voor duurder schoeisel van voorheen. Ook de sneaker in een wat duurdere prijsklasse slaat langzaam echter aan bij de consument (InRetail).

Het is belangrijk voor kleine schoenenretailers om hun omnichannel-strategie te evalueren. Wat betreft onlineverkoop hebben platforms de toekomst voor kleine spelers. [Topshoe](#) is een goed voorbeeld van een bestaand platform waarop verschillende kleine winkels hun collectie kunnen verkopen. Individueel is het veel lastiger om online schoenen te verkopen zonder hierop duidelijke verliezen te maken.

Winkeliers voor wie online verkoop überhaupt een brug te ver is, kunnen de website goed als oriëntatiemiddel inzetten. Immers: van alle consumenten oriënteert 40% zich online voor de aankoop van een paar schoenen. De meeste van hen doen de uiteindelijke aankoop echter toch in de fysieke winkel (Q&A).

### Vergrijzing

Ook de vergrijzing is een uitdaging voor de branche. In 2040 zijn er anderhalf keer zoveel 65-plussers als nu (CBS/PBL). Dit kan verstrekkende gevolgen hebben: deze groep doet namelijk relatief lang met een paar schoenen en bezoekt dan ook minder vaak de schoenenwinkel dan jongere groepen (Q&A).

Dit is voor de gehele branche een uitdaging, vooral op plekken waar het aandeel van 65-plusser relatief hoog is (in Friesland, Drenthe en Gelderland) en waar de 65-pluspopulatie relatief snel groeit (in Flevoland, Noord-Holland en Utrecht). De vergrijzing verscherpt de concurrentie en het is belangrijk om de omgeving van een vestiging te analyseren.

### Service en expertise

Door de vergrijzing en het veranderende consumentengedrag is het voor de ondernemers een nog grotere uitdaging om de klant naar de schoenwinkel te krijgen.

Is dit een bedreiging? Niet per se. Schoenenwinkels kunnen hierop inspelen en zich onderscheiden op service, expertise, klantloyaliteit en ontzorging. Het toevoegen van schoenreparaties én ook (voor zover nog niet gedaan) poetsbeurten aan het bedrijfsmodel biedt een belangrijke stap om meer service te bieden. Dit zorgt ook voor extra contactmomenten met de klant.

Daarbij is er voor kleinere schoenenretailers nog een wereld te winnen op het gebied van individuele 'pasvormen' in de winkel. Hiermee kan voor de klant exact zijn of haar maat worden gemeten en een optimale service geleverd worden. Veel kleine schoenwinkels lopen op dit gebied nog achter (InRetail). Hier zit dus nog veel potentie.

Het introduceren van pasvormen werkt een meer persoonlijke benadering in de hand. Om het servicegehalte daarbij nog meer gestalte te geven, is het ook goed om te investeren in de expertise van het personeel. Op het gebied van pasvormen ondervinden schoenwinkels concurrentie van [3Daboutme](#), dat het mogelijk maakt om online de pasvorm te meten.

Ook de introductie van loyaliteitsprogramma's helpt om de contactmomenten en herhalingsverkoop een boost te geven; bijvoorbeeld via klantenkaarten.

### Data-analyse

Die klantenkaarten kunnen ook meer inzicht geven over de samenstelling van de klantenbase, en waar de kansen voor de winkelier liggen. Als dit goed geanalyseerd wordt, kan beter ingekocht en bevoorrad worden, gericht op de behoefte van de klant.

Ook heeft de ondernemer dan meer grip op zijn of haar bedrijfsactiviteiten en kan hij of zij dus ook eerder bijsturen als dat nodig is.

### Opvolgingsproblematiek

Naast de strategische uitdagingen (vernieuwing businessmodel, vergrijzing, groei online) spelen ook operationele uitdagingen (als de druk op de prijzen, de winstgevendheid en de kasstromen) in de branche. Onder de laatste noemer valt ook de opvolgingsproblematiek, waarmee meerdere kleine schoenenretailers kampen. Dat heeft ook te maken met de huidige situatie in de branche, die het minder aantrekkelijk maakt voor jongere generaties om het stokje van de huidige ondernemers over te nemen.

Door het goed analyseren van data is de winkelier uiteindelijk beter in staat om een klant beter te helpen en meer service te bieden. Het inzetten van data-analyse is vaak een punt waarmee ondernemers worstelen.

Toch is het analyseren van data uit de winkel niet uitsluitend voorbehouden aan grotere winkels. Zo zijn er externe IT-geïntereerde partijen op de markt die ook kleine retailers diensten aanbieden op het gebied van data-analyse.

### Conclusie

De schoenenbranche staat voor een uitdaging. In het afgelopen vijf jaar sloten al meer dan 760 vestigingen van schoenwinkels hun deuren, over het hele land. Sinds begin 2012 verdween ongeveer een vijfde van het totale vloeroppervlak aan schoenwinkels.

Vorig jaar verdampte ruim 9% aan verkoopvolumes in de schoenenbranche, en daalden de winstmarges opnieuw. Daarbij zien we wel een duidelijke tweedeling in de branche: grote spelers die keuzes durven maken behaalden vorig jaar aanzienlijk betere marges dan kleine schoenwinkels. De pijn zit vooral bij kleinere spelers.

Wij verwachten dat door die grote concurrentie (ook van kledingwinkels) in 2017 het aantal schoenwinkels vermindert. Wel verwachten we dat de daling van verkoopvolumes afremt: voor het huidige jaar gaan we uit van een daling van 2%.

### *Toename online bestedingen*

Dit heeft te maken met een aantal uitdagingen in de markt. Zo is de consument steeds minder gaan uitgeven aan schoenen. Van het bedrag dat wel uitgegeven wordt aan schoenen, gaat een groeiend deel via internet. In 2017 en 2018 zullen de online uitgaven aan schoenen naar verwachting verder toenemen.

Het is belangrijk om optimaal gebruik te maken van combinatie van offline en online. Voor spelers met beperkte schaalgrootte is het echter lastig om online een grote rol van betekenis te spelen: platformen gaan een belangrijkere rol spelen. Online kanalen kunnen daarnaast goed ter oriëntatie ingezet worden.

Ook de vergrijzing is een uitdaging: 65+ers doen relatief lang met een paar schoenen en bezoeken ook minder vaak schoenenwinkels.

### *Service en ontzorging*

Kortom: het is een grotere uitdaging voor schoenwinkels om de klant naar de winkel te krijgen. Het inzetten op service, expertise, klantloyaliteit en ontzorging worden cruciaal en gaan de winnaars van de verliezers doen onderscheiden. Het toevoegen van schoenreparaties en pasvormen aan de schoenenwinkels zijn hierbij nuttig. Hier is nog een wereld te winnen. Het is verder verstandig om te kijken in hoeverre data-analyse kan worden ingezet in de winkel.

Schoenenwinkels die goed inspelen op deze uitdagingen, onderscheidend zijn, klanten weten vast te houden, een goede prijs/kwaliteitverhouding waarborgen, een uitstekende service en hoog kennisniveau van personeel weten te bieden zullen zich onderscheiden in deze branche.