

Retailmarketing



Noordhoff

Frank Quix

9^e editie

Retailmarketing

Drs. F.W.J. Quix

Met bijdragen van
prof. dr. L.S. Sloot
E. Peters
J. Terra
M. van Tongeren
E. Ruers

Negende editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: Noordhoff

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-03519-8

ISBN 978-90-01-03511-2

NUR 802

Woord vooraf

In deze update hebben we verder gebouwd op de ingezette route van de vorige editie. Het boek volgt nog steeds de structuur van het strategisch en tactisch retailmarketingproces. Dank aan alle docenten en ook de studenten die ons van feedback hebben voorzien. Dit heeft ons enorm geholpen om deze nieuwe editie weer te verbeteren. We hebben deze keer alle hoofdstukken voorzien van een update. We hebben kritisch gekeken naar volgordes en doublures in de hoofdstukken. Deze zijn zo veel als mogelijk eruit gehaald en daar waar mogelijk hebben we hoofdstukken ingekort. We hebben hoofdstukken geactualiseerd en strakker neergezet.

Digitalisering in retail is integraal verwerkt en daarbij is nu nog meer aandacht besteed aan (generatieve) artificial intelligence. Op deze manier sluit het boek weer beter aan bij de dagelijkse praktijk. Dank aan medeauteurs Emiel Peters, Evy Ruers, John Terra en Michel van Tongeren voor hun bijdragen aan de verschillende hoofdstukken. Met alle aanpassingen zijn we ervan overtuigd dat we een weer betere editie van dit boek hebben weten te maken. We hebben ook weer steun gehad van verschillende deelnemers van de Stichting Anton Dreesmann, waardoor we weer in staat waren om praktijkcases toe te voegen of van een update te voorzien. Deze praktijkinzichten zijn van grote waarde voor het boek.

Het updaten is en blijft een omvangrijke klus en ik wil hier graag mijn collega's bedanken voor hun hulp. Mijn familie wil ik danken voor het geduld gedurende de zomervakantie; ze weten dat eens in de paar jaar mijn dagen tijdens de vakantie bestaan uit het dagelijks uren doorbrengen achter het scherm. Het zit er weer op en de laptop kan de komende zomers even thuis blijven.

Aan alle gebruikers heel veel lees- en leerplezier met deze nieuwe editie. Opmerkingen en feedback zijn altijd welkom.

Frank Quix
Zeist, september 2024

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1

Beschrijving van de branche 15

1 Retail 17

- 1.1 Het begrip retailing 18
- 1.2 Detailhandel en retail 18
- 1.3 De waardeketen 19
- 1.4 Dynamiek in de retail aan de hand van Porter 20
- 1.5 Consequenties van de functieverandering in de retail 30
- 1.6 De toekomst van retail 34
- Samenvatting 36

2 Dynamiek in retail 39

- 2.1 Plaats van de retail in de economische theorie 40
- 2.2 De nieuwe interpretatie van de transactiekostentheorie 44
- 2.3 Ontwikkelingstheorieën in retail 45
- 2.4 Marketing en retailmarketing 50
- 2.5 Internationalisering van het Nederlandse retaillandschap 56
- Samenvatting 58

3 Goederenretail in Nederland: indelingscriteria 61

- 3.1 Statistische indelingscriteria van de goederenretail 62
- 3.2 Indeling online en offline goederenretail 64
- 3.3 Indelingen naar omvang van de onderneming 64
- 3.4 Indelingen naar juridische samenwerkingsvorm 65
- 3.5 Operationele indelingscriteria 68
- 3.6 Indelingen op basis van het winkelgedrag van de consument 71
- 3.7 Synthese van vraag en aanbod 74
- 3.8 Aanbodkant in de retail 75
- 3.9 Vraagkant in de retail 79
- Samenvatting 81

DEEL 2

Het strategisch en tactisch retailmarketingproces 83

- 4 Retailmarketingstrategie in breder perspectief 85**
 - 4.1 Retailmarketingstrategie 86
 - 4.2 Functies van een strategie 88
 - 4.3 Het strategische en tactische retailmarketingproces nader bezien 90
 - 4.4 Strategievorming als 'rolling process' 97
 - Samenvatting 98
- 5 Het strategische proces in de retail nader beschouwd 101**
 - 5.1 Doelstellingsformule in de retail 102
 - 5.2 Fricties 103
 - 5.3 De schaar 105
 - 5.4 Het break-evenmechanisme 107
 - 5.5 Prijsvorming en kosten bij e-tailing 113
 - 5.6 Effect van maatregelen op de winst vanuit de formule $R = O \times M - K$ 116
 - 5.7 Strategic gap 119
 - 5.8 Generic growth matrix 121
 - Samenvatting 124

DEEL 3

Externe analyse 127

- 6 Omgevingsverkenning 129**
 - 6.1 Snel veranderende omgeving 130
 - 6.2 Retailontwikkeling als gevolg van PETS 130
 - 6.3 Institutionele omgevingsfactoren 153
 - 6.4 Trendbundelmethodologie 156
 - Samenvatting 158
- 7 Concurrentieanalyse 161**
 - 7.1 Niveaus van concurrentieanalyse 162
 - 7.2 De theorie van Michael Porter 162
 - 7.3 No-compromisetheorie 171
 - 7.4 Customer Relevancy Model 175
 - 7.5 Benadering via het Winkelkompas 177
 - 7.6 Bepaling van de directe concurrent 183
 - 7.7 Analyse van de directe concurrent 185
 - 7.8 Loyalty Matrix als positioneringstool 187
 - 7.9 Analyse van de concurrentiepositie 193
 - 7.10 Positionering van concurrenten 198
 - Samenvatting 199

DEEL 4

Interne analyse 203

- 8 Het omzetbegrip in de commerciële retailfunctie 205**
 - 8.1 Algemene definiëring van omzet 206
 - 8.2 Het commerciële omzetbegrip in de retail 206
 - 8.3 Het oud-oudomzetbegrip 208
 - Samenvatting 209
- 9 Omzet vanuit de vestigingsoptiek 211**
 - 9.1 Modelmatige benadering van de omzet 212
 - 9.2 Gebruik van het model op globaal niveau 214
 - 9.3 Gebruik van het model voor interne sterkte-zwakteanalyses 216
 - 9.4 Gebruik van het model in het kader van lost sales 219
 - 9.5 Gebruik van het model in online retail 222
 - 9.6 Segmentatie van klanten 225
 - 9.7 De retailwaterval 231
 - Samenvatting 233
- 10 Omzet vanuit productgroepen 237**
 - 10.1 Marktaandeel in retail 238
 - 10.2 Assortimentsdominantiematrix 238
 - 10.3 Samenhang tussen analysemodellen 245
 - 10.4 Fair-shareanalyses 248
 - Samenvatting 251
- 11 Winstgevendheid 255**
 - 11.1 Rendement in retail 256
 - 11.2 DPP-systemen 259
 - 11.3 Trinitymodel (strategic-retailresource model) 262
 - Samenvatting 268

DEEL 5

Strategisch retailmarketingbeleid 271

- 12 Marktsegmentatie en doelgroepkeuze 273**
 - 12.1 Keuze van de doelgroep 274
 - 12.2 Marktsegmentatie 279
 - 12.3 Segmentatiestrategieën 280
 - 12.4 Segmentatiecriteria 281
 - 12.5 Domeinspecifieke segmentatie als een goede benadering 286
 - 12.6 RFM-analyse: klanten segmenteren op basis van koopgedrag 288
 - 12.7 Persona's als hulpmiddel bij segmentatie 291
 - Samenvatting 293
- 13 Branding en positionering 295**
 - 13.1 Definitie en functies van een merk 296
 - 13.2 Wat is positionering? 299
 - 13.3 Waaruit bestaat een positionering? 300
 - 13.4 Het positioneringsproces 302
 - 13.5 Analyses ten behoeve van het positioneringsproces 303
 - Samenvatting 306

- 14 Kanaal- en formatstrategie en de impact op locatiebeleid 309**
 - 14.1 De customer journey als startpunt 310
 - 14.2 Kanaalstrategieën in een omnichanneltijdperk 315
 - 14.3 Winkelformaatstrategie 326
 - 14.4 Locatiebeleid 333
 - Samenvatting 343

DEEL 6

Vertaling van analyse naar tactiek 347

- 15 Assortimentsbeleid 349**
 - 15.1 Indeling van het assortiment 350
 - 15.2 De assortimentsindeling technisch bekeken 353
 - 15.3 Assortimentsindeling in samenhang met de ADM en de no-compromisegame 356
 - 15.4 Het ontstaan van categorymanagement 357
 - 15.5 Het achtt stappenmodel voor categorymanagement 358
 - 15.6 De categorievisie 364
 - 15.7 De category-captain 364
 - Samenvatting 365
- 16 Prijs- en promotiebeleid 367**
 - 16.1 Prijsstrategie en prijsvorming in de retail 368
 - 16.2 Pricing door middel van globale opslagcalculatie 369
 - 16.3 Prijsimago 371
 - 16.4 Prijselasticiteit 375
 - 16.5 Prijstransparantie als gevolg van digitalisering 376
 - 16.6 Van promotiedoelstellingen en -strategie naar -beoordeling 378
 - Samenvatting 379
- 17 Communicatiebeleid 381**
 - 17.1 Promotie binnen het communicatiebeleid 382
 - 17.2 Communicatiemethoden 383
 - 17.3 Het creëren van een digitale marketingstrategie 385
 - 17.4 Reviewmarketing en influencermarketing 387
 - 17.5 Doelstellingen van de retailcommunicatie 390
 - 17.6 Meting van de effecten van communicatie 391
 - 17.7 Loyaltyprogramma's en marketingpersonalisatie 392
 - Samenvatting 394
- 18 Presentatiebeleid 397**
 - 18.1 Het begrip presentatiebeleid 398
 - 18.2 Persoonlijke verkoop versus zelfbediening 398
 - 18.3 Het proces van winkelinrichting 401
 - 18.4 Store design 404
 - 18.5 Het vlekkenplan 406
 - 18.6 Lay-out 409
 - 18.7 Afdelingsinrichting productpresentatie/schappenplannen 421
 - 18.8 In-store promotion 422
 - Samenvatting 428

19 Personeelsbeleid 431

- 19.1 Het personeel als onderscheidende factor 432
- 19.2 Bedrijfscultuur en personeel 433
- 19.3 Personeelsmanagement in de retail 434
- 19.4 Personeelsbeheer en de veranderende rol van de medewerker 440
- 19.5 Planning van de personeelsbezetting 442
 - Samenvatting 444

DEEL 7

Evaluatie en controle van het retailmarketingproces 447

20 Evaluatie van het retailmarketingbeleid 449

- 20.1 Beleid evalueren met een controlsysteem 450
- 20.2 De te hanteren controlvariabelen 450
- 20.3 Consistentie binnen het proces 452
 - Samenvatting 455

21 Controlinstrumenten 457

- 21.1 Controlinstrumenten in het strategisch proces 458
- 21.2 Openen van de black box: het trinitymodel 464
- 21.3 Control op de omzetontwikkeling en de marktpositie 469
- 21.4 Integratie en samenhang van het strategisch proces 474
 - Samenvatting 476

Literatuur 477

Illustratieverantwoording 480

Register 481

Over de auteur 488

Inleiding

In dit boek worden de fundamentele retailtheorieën uiteengezet met behulp van praktische modellen en actuele voorbeelden. We leggen niet alleen uit wat de retailsector inhoudt, maar richten ons vooral op de vraag: hoe voer je retail succesvol uit?

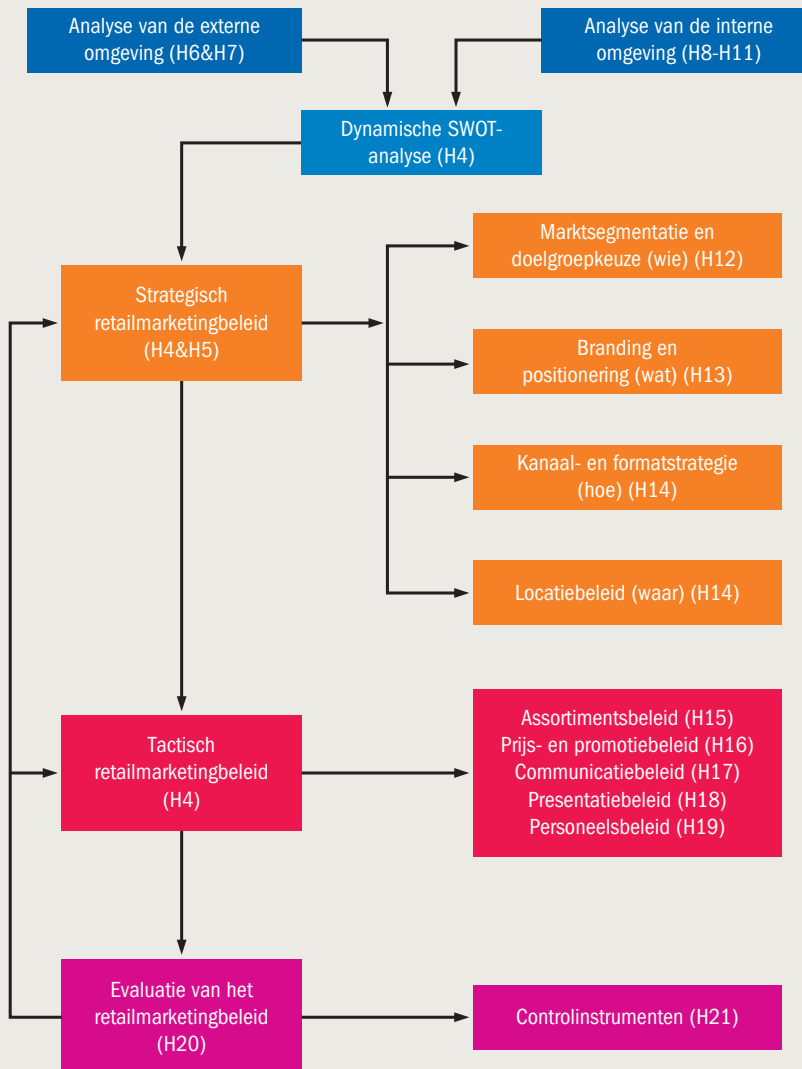
We benaderen retail vanuit het strategische en tactische retailmarketingproces, waarbij alle aspecten voor het ontwikkelen, onderhouden en optimaliseren van retailformules aan bod komen. Dit boek biedt een waardevolle bron voor nieuwkomers in de retail die de sector willen begrijpen en inzicht willen krijgen in de dynamiek die retail drijft. Daarnaast is het een nuttige gids voor ervaren managers, omdat elke editie wordt geactualiseerd om in te spelen op de laatste ontwikkelingen en trends in de sector. Het strategische en tactische retailmarketingproces biedt alle bouwstenen voor het creëren van nieuwe retailformules en het verfijnen van bestaande concepten, met als constante focus de steeds hogere verwachtingen van de klant.

Dit boek helpt de overgang van theorie naar praktijk te maken door het gebruik van modellen die in elke retailomgeving kunnen worden toegepast om prestaties inzichtelijk te maken en te verbeteren. Deze modellen zijn breed inzetbaar voor online, offline en omnichannel-retailers.

Waarom de term 'retailsector' en niet simpelweg 'detailhandel'? In Nederland worden deze termen vaak door elkaar gebruikt, maar er is een belangrijk verschil. Detailhandel verwijst specifiek naar de directe verkoop van goederen aan de consument. Retail omvat daarentegen zowel de verkoop van goederen als diensten aan consumenten, zoals verzekeringen en horecadiensten. Voor ons betreft retail dus alle vormen van dienstverlening en productverkoop aan consumenten, ongeacht het gebruikte kanaal.

Leeswijzer

FIGUUR Strategisch en tactisch retailmarketingproces



Het strategisch en tactisch retailmarketingproces zoals weergegeven in deze figuur dient als een centrale leeswijzer voor dit boek. Het biedt een overzicht van de strategische en tactische stappen die essentieel zijn voor

succesvolle retailmarketing. Door de verschillende onderdelen van dit proces te doorlopen, krijgen lezers inzicht in hoe ze effectieve retailstrategieën kunnen ontwikkelen, implementeren en evalueren.

Elk hoofdstuk van dit boek bouwt voort op de elementen van dit proces, waardoor de figuur een nuttige gids is om de verbanden tussen de besproken concepten te begrijpen en toe te passen in de praktijk. Of het nu gaat om het bepalen van een marktstrategie, het analyseren van concurrenten of het optimaliseren van de klantbeleving, de figuur biedt houvast en structuur aan de lezers om de inhoud van het boek beter te doorgronden en in de praktijk te brengen.

DEEL 1

Beschrijving van de branche

- 1 Retail 17
- 2 Dynamiek in retail 39
- 3 Goederenretail in Nederland: indelingscriteria 61

In het eerste deel van dit boek leggen we de basis voor een diepgaand begrip van de retailsector. We beginnen met het definiëren van kernbegrippen zoals retailing en detailhandel, en we verkennen de dynamiek van de sector. Door het analyseren van de waardeketen en de veranderingen binnen de retail, krijgen we inzicht in hoe de sector zich heeft ontwikkeld en welke uitdagingen er in de toekomst liggen. Dit deel is essentieel voor iedereen die de fundamenten van de retailbranche wil begrijpen, met een speciale focus op de dynamische veranderingen die de sector ondergaat.



1

Retail

1

- 1.1** Het begrip retailing
- 1.2** Detailhandel en retail
- 1.3** De waardeketen
- 1.4** Dynamiek in de retail aan de hand van Porter
- 1.5** Consequenties van de functieverandering in de retail
- 1.6** De toekomst van retail

In dit eerste hoofdstuk verkennen we de fundamenteën van retail en detailhandel. We beginnen met het definiëren van het begrip retailing en we maken onderscheid tussen detailhandel en retail. Van belang hierbij is dat het begrip retail meer omvat dan enkel de detailhandel, hoewel beide begrippen vaak door elkaar gebruikt worden, maar toch een duidelijke afbakening kennen. Vervolgens duiken we in de waardeketen en bespreken we de dynamiek van de retail aan de hand van Porters waardeketen. De dynamische omgeving van de retail draagt bij aan de voortdurende veranderingen in de rol van de sector. We analyseren de consequenties van de veranderende functies binnen de retail en we beschouwen de toekomst van retail, waarbij we belangrijke uitdagingen belichten.

1.1 Het begrip retailing

Retailing

Onder *retailing* verstaan we 'alle activiteiten van bedrijven en organisaties die zich richten op het direct leveren van goederen, diensten en informatie, via alle beschikbare kanalen aan consumenten (eindgebruikers), waarbij de goederen en diensten worden betaald uit het netto-inkomen van de consumenten'. Met *direct leveren* bedoelen we de rechtstreekse leveringen aan de consument.

Direct leveren

Er wordt alleen gesproken over retailbestedingen als deze bestedingen worden betaald uit het netto-inkomen. Het netto-inkomen betekent: het bruto-inkomen na aftrek van sociale lasten en (loon)belasting. Niet-verplichte privébestedingen worden wel gerekend tot retailbestedingen, zakelijke bestedingen vallen buiten de retailbestedingen. De kosten van een zakenreis (aftrekbaar voor de belasting) gelden niet als retailbestedingen, maar de kosten van een vakantiereis wel.

Retailbestedingen

Retailbestedingen kun je ruwweg onderverdelen in:

- Bestedingen aan diensten door consumenten, zoals bankdiensten, verzekeringen, medische diensten en vakantiereizen.
- Bestedingen aan goederen door consumenten. Goederen die ter plekke genuttigd worden, zoals in de horeca, vallen hier ook onder.

1.2 Detailhandel en retail

Detailhandelsbestedingen

Detailhandel

Retail

Aangezien de afzet van consumptieve goederen aan consumenten grotendeels via de detailhandel verloopt, wordt de totaliteit van bestedingen aan goederen door consumenten ook wel *detailhandelsbestedingen* genoemd. In de eenvoudigste termen gedefinieerd is *detailhandel* 'dat gedeelte van de totale economische bedrijvigheid dat zich bezighoudt met de verkoop van goederen direct aan consumenten'. Volgens dezelfde definitie is *retail* 'dat deel van de economie dat zich bezighoudt met het rechtstreeks leveren van goederen, diensten en informatie aan consumenten'. Detailhandel is dus het onderdeel van retail gefocust op goederen.

Binnen de retailsector is de goederensector, en daarmee de goederenretail, het duidelijkst wat betreft de structuur. Dit komt doordat detailhandelsbedrijven, vaak ook aangeduid als retailbedrijven, zich vaak uitsluitend met de verkoop van goederen aan particulieren bezighouden. Zij verkopen in de regel producten die ze ingekocht hebben zonder bewerking door aan de eindgebruiker.

De dienstenretail is een veel minder duidelijk afgebakend gebied dan de goederenretail, omdat productie en retailing door elkaar lopen, evenals afzet aan zakelijke en particuliere klanten. Een voorbeeld is dat horeca-ondernemingen zich bezighouden met afzet aan consumenten, maar ook leveren aan bedrijven. Het onderscheid tussen particulier en zakelijk wordt daarbij niet altijd duidelijk gehanteerd.

Retailing

Hoewel het begrip *retailing* dus veel meer inhoudt dan detailhandel alleen, worden beide begrippen in de praktijk vaak door elkaar gebruikt.

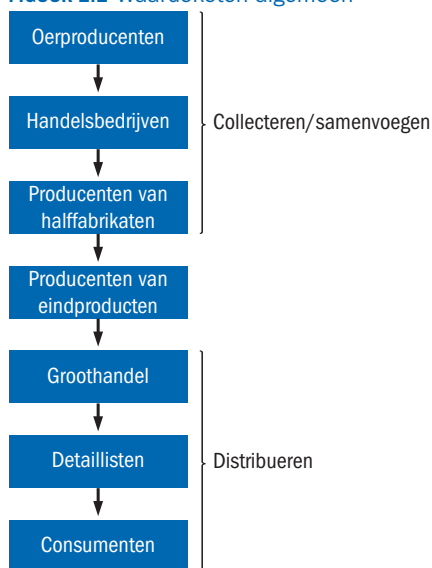
Ook in dit boek zal de retailsector als onderdeel van de economie in belangrijke mate worden toegelicht vanuit de goederensfeer, dus overwegend vanuit de detailhandel. Regelmatig zullen ook voorbeelden uit de dienstensector en de horeca de revue passeren, omdat er tegenwoordig mengvormen tussen goederen en diensten ontstaan. Goederenretailers nemen steeds vaker dienstenpakketten in hun assortiment op, of voegen bijvoorbeeld horeca toe. We zien een internationale beweging waarbij goederenretail en dienstenretail zich steeds meer met elkaar vermengen en dat zal uiteindelijk nog veel sterker gaan gebeuren.

1.3 De waardeketen

In economische leerboeken is het gebruikelijk de bedrijvigheid in te delen volgens waardeketens. De retail (en daarmee ook de detailhandel) bevindt zich altijd aan de onderkant van de *waardeketen* en vormt de laatste schakel in het proces van het leveren van producten en diensten aan consumenten (zie figuur 1.1).

Waardeketen

FIGUUR 1.1 Waardeketen algemeen

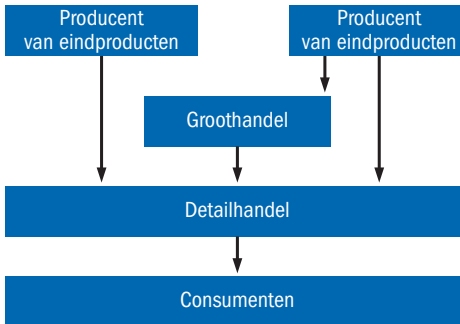


De directe omgeving van de retail binnen de waardeketen wordt gevormd door enerzijds de *afnemers* (de consumenten) en anderzijds de *toeleveranciers*. De *toeleveranciers* zijn oorspronkelijk groothandels en tussenhandelaars. Tegenwoordig zijn dit ook steeds vaker de producenten van eindproducten die rechtstreeks door de toeleverancier aan de detailhandel geleverd worden. Naarmate de concentratie en de omvang van de retailers toenemen, komt dit steeds meer voor (zie figuur 1.2).

Afnemers

Toeleveranciers

FIGUUR 1.2 Directe omgeving van de detailhandel



Het probleem bij het gebruik van de waardeketen is dat het voortbrengingsproces over het algemeen sterk productbepaald is. Je kunt een waardeketen tekenen voor het product 'kleding' of voor het product 'meubels'. Onder in deze waardeketen tref je dan altijd een of meer vormen van detailhandel aan die het betreffende product in het assortiment hebben opgenomen. Maar betekent de beschrijving van de retail als laatste schakel in het productieproces nu ook dat men de retail in al zijn complexiteit heeft beschreven? Als dit zo zou zijn, zou de retailvorm 'warenhuizen', met zowel parfums als kleding in het assortiment, vanuit de functie in de markt vergelijkbaar zijn met de retailvorm 'parfumerie' of 'modewinkel'. Zoals iedereen weet, komt dat niet overeen met de realiteit.

1.4 Dynamiek in de retail aan de hand van Porter

In deze paragraaf lichten we de consequenties van de dynamiek in de retail voor de formuleontwikkeling (de 'buitenkant') en voor de procesontwikkeling (de 'binnenkant') toe met behulp van de theorie van de waardeketen van Michael Porter. Vervolgens komen de ontwikkelingen in verschillende perioden na 1945 aan de orde.

1.4.1 Porters waardeketen

Uitgangspunt van de waardeketen van Porter (1985) is dat elke onderneming bestaat uit een aantal samenhangende subsystemen, met de volgende hoofdonderverdeling:

- *Primaire activiteiten*: hierbij gaat het om de subsystemen die direct betrekking hebben op het daadwerkelijke transformatieproces. De processtappen volgen elkaar in een voortstuwingsproces noodzakelijkerwijs op (activiteit 2 kan niet plaatsvinden als activiteit 1 niet gereed is). Primaire activiteiten zijn altijd 'serieel' geschakeld binnen de waardeketen.
- *Secundaire activiteiten (support activities)*: hierbij gaat het om de subsystemen die geen directe invloed hebben op het voortstuwingsproces, maar daarvoor wel voorwaardelijk zijn. Vaak zien we dat deze secundaire activiteiten bij elk van de onderdelen van het primaire proces een rol vervullen: zij zijn dus niet 'serieel' geschakeld in het proces, maar parallel.

In de waardeketen van een bedrijf zorgen alle onderdelen voor zowel opbrengsten als kosten. Door deze financiële bijdragen te analyseren en te

Waardeketen

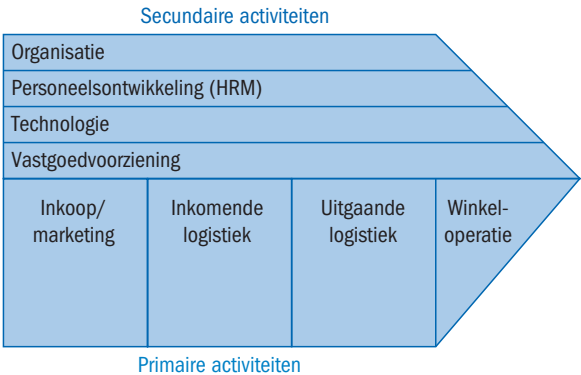
Primaire
activiteiten

Secundaire
activiteiten

vergelijken met die van concurrenten identificeren we de sterke punten van elk onderdeel, de zogenoemde kerncompetenties. Deze kennis stelt ons in staat onze concurrentiepositie te versterken.

Een goede samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de waardeketen is cruciaal. Als de logistiek niet goed aansluit op de verkoop gaat er waarde verloren. Een naadloze aansluiting tussen de kerncompetenties verhoogt de toegevoegde waarde van het bedrijf. In de detailhandel houdt dit in dat een goed geïntegreerde bedrijfsvoering essentieel is voor een sterke marktpositie. Dit concept wordt visueel uitgelegd in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 De waardeketen van de retail



1.4.2 Fase 1 – 1945 tot 1960: seller’s market

De omgeving waarin de detailhandel in de periode 1945 tot 1960 werkte, kunnen we schetsen met behulp van de gegevens in tabel 1.1.

TABEL 1.1 Kengetallen detailhandel Nederland – fase 1*

	Fase 1: tot 1960
Particuliere consumptie	€ 11 mld
Aandeel detailhandel	55%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld
Aantal vestigingen	188.500
Aandeel GWB	15%
Aandeel franchise	niet bekend

* Alle bedragen zijn voor de vergelijkbaarheid teruggerekend naar euro’s.

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NFV, Detailhandel.info en Retailinsiders.nl (eigen bewerking)

De totale particuliere consumptie in Nederland bedroeg in 1960 € 11 miljard, waarvan 55% liep via de detailhandel, resulterend in een omzet voor de retail van € 5,9 miljard. Deze omzet werd afgezet door ruim 188.500 vestigingen.

Seller's market

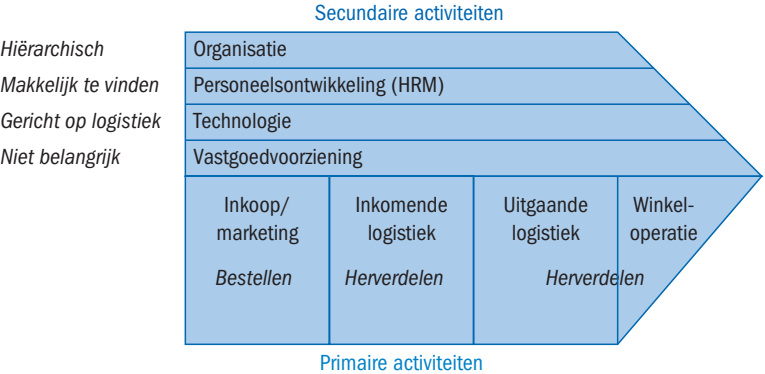
De omgeving werd verder gekenschetst door een vraagoverschot en een aanbodtekort. Er was dus sprake van een *seller's market*: de macht lag bij de toeleveranciers, bij de fabrikanten van consumentengoederen. Zij gebruikten deze macht ook, bijvoorbeeld door het instellen en het handhaven van een verticale prijsbinding, waardoor de marketingmixvariabele prijs door de detailhandel niet kon worden toegepast. De omvang van de detailhandelsbedrijven was nog te gering om deze sanctie te kunnen omzeilen door het ontwikkelen van eigen merken. Dit betekende dat de inkoopkant van het retailbedrijf in feite erg simpel was: men kon artikelen bestellen uit het pakket dat de leveranciers aanboden. De P van productassortiment werd dus voorgeschreven. De enige mate van vrijheid was het niet opnemen van bepaalde artikelen: *artikelmarketing*.

Artikelmarketing

Ook aan de verkoopkant was de operatie eigenlijk erg simpel. Doordat er sprake was van een vraagoverschot kon alles worden verkocht, mits in voorraad. Zelfs winkels op relatief slechte locaties (de P van plaats) konden redelijke omzetten behalen. De mix van beïnvloedbare factoren in de marketingmix verklaart in deze periode ook in hoge mate het grote aantal ondernemingen. Formules (of onderscheidende concepten ten opzichte van de concurrentie) hoefden nog niet echt te worden ontwikkeld. De omzet kwam toch wel, de P van promotie was niet echt belangrijk. De enige P's uit de marketingmix die konden of moesten worden beïnvloed vanuit de detailhandel waren dan ook de P's van personeel en van fysieke distributie. In deze periode werd de detailhandel ook wel aangeduid met de term 'distributiekunde'.

De waardeketen in deze periode vertoonde het beeld als in figuur 1.4: een sterk intern gerichte operatie, waarbij de hoofdactiviteit de logistiek was, vaak geleid vanuit een hiërarchische organisatiestructuur. De bedrijven waren relatief klein. Inkoop, verkoop en logistiek werden vanuit één centraal punt bestuurd: de directeur/eigenaar. Personeel was gemakkelijk te krijgen. De informatiestroom was sterk gericht op de distributieve aspecten van de operatie. Vestigingsplaatsen waren niet moeilijk te vinden en gemakkelijk te selecteren: elke winkel liep wel.

FIGUUR 1.4 De waardeketen van de retail, fase 1: tot 1960, verkoopmarkt



1.4.3 **Fase 2 – 1960 tot 1980: buyer’s market**

De omgeving van de retail is in de periode 1960 tot 1980 ingrijpend veranderd, zoals we zien in tabel 1.2. Er heeft een zeer aanzienlijke groei van de particuliere consumptie plaatsgevonden. Deze groei ging gepaard met een aanzienlijk marktaandeelverlies voor de detailhandel. Toch groeide in de detailhandel de omzet in absolute termen van € 5,9 miljard naar € 41,1 miljard. In deze periode vond er ook een ingrijpende verandering van de detailhandelsstructuur plaats: het aantal vestigingen daalde van 188.500 naar 143.000, vooral als gevolg van het afvallen van de oude productspecialiteiten. Vaak ging het dan om het verdwijnen van ondernemingen met slechts één vestiging.

TABEL 1.2 Ontwikkeling kengetallen detailhandel Nederland – fase 1 en 2

	Fase 1: tot 1960	Fase 2: tot 1980
Particuliere consumptie	€ 11 mld	€ 93,5 mld
Aandeel detailhandel	55%	44%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld	€ 41,1 mld
Aantal vestigingen	188.500	143.000
Aandeel GWB	15%	27%
Aandeel franchise	niet bekend	3,8%

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NFV, Detailhandel.info en Retailinsiders.nl (eigen bewerking)

In deze periode was de retail prima in staat om de omzet sneller te laten stijgen dan de kosten en dat was een gunstige situatie. In paragraaf 5.3 zullen we bij deze tendens uitgebreid stilstaan.

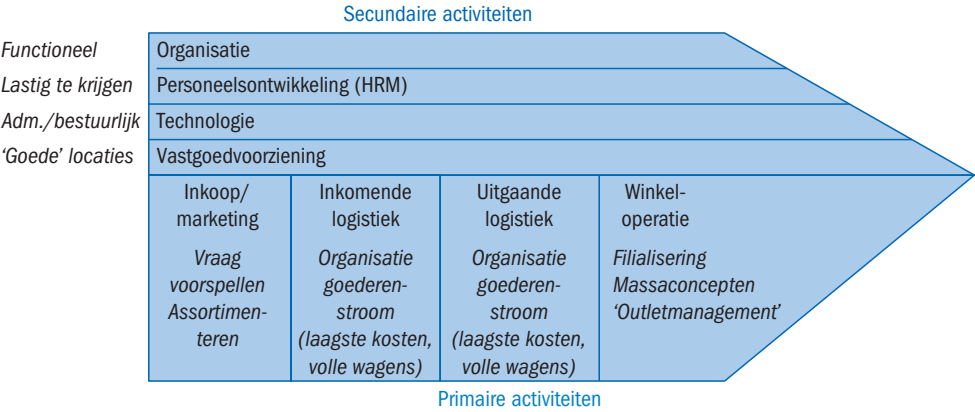
Tussen 1960 en 1980 onderging Nederland aanzienlijke demografische veranderingen. De inkomensverschillen werden kleiner, waardoor lagere inkomensgroepen hun consumptiepatronen konden vergroten, wat leidde tot een sterke groei in particuliere consumptie. De overheid stuurde op een herverdeling van de bevolking, wat resulteerde in kleinere zelfstandige kernen, ideaal voor kleinschalige filiaalbedrijven zoals HEMA. Deze periode zag ook de opkomst van Nederlandse supermarkten en de transformatie van de markt van verkopers- naar kopersmarkt, waarbij retailers meer macht kregen. Prijsbinding verdween, waardoor retailers prijsstrategieën konden inzetten en door samenwerking (zoals franchising) hun invloed vergrootten.

Retailers ontwikkelden eigen merken om aan de vraag te voldoen, wat hun rol veranderde van wederverkopers naar actieve marktspelers die het assortiment bepaalden. Deze periode is kenmerkend voor *assortimentsmarketing*. Voorspellen van consumentenvraag werd essentieel, vooral bij duurzame goederen met lange leadtimes. Succes lag bij diegene die de toekomstige vraag kon inschatten, wat zorgde voor een sterke cashflow en lage logistieke kosten. Deze cashflow stimuleerde uitbreiding naar groeiende stedelijke gebieden. Figuur 1.5 illustreert de waardeketen in deze tijd.

Assortiments-
marketing



FIGUUR 1.5 De waardeketen van de retail, fase 2: 1960-1980



De hiërarchische organisatiestructuur van de voorgaande periode was in deze situatie van sterk groeiende bedrijven niet meer te handhaven. Er ontstond een functionele structuur waarbij inkoop, logistiek en verkoop werden gescheiden. Inkoop was niet meer het afnemen van alle door de producenten ter beschikking gestelde producten, maar werd *marketing*: het voorspellen van en het inspelen op de behoeften van de consumenten. Verkoop was niet meer het vullen van de schappen, maar werd *outletmanagement*: het beheren van een veelheid van filialen. Logistiek, vroeger de hoofdfunctie van de detailhandel, werd een kostenpost: hoe lager de *logistieke kosten*, hoe hoger de cashflow. Doel werd zo efficiënt mogelijk met 'volle' wagens rijden. De informatie was sterk gericht op het beheren van filialen. Het proces was vooral extern gericht: aan de inkoopkant op het ontwikkelen van inkoopvoordeel, aan de verkoopkant op de wensen van de consument. Kortom: ondanks het feit dat de opbouw van de waardeketen in zijn onderdelen dezelfde was als in de voorgaande periode, zien we dat – onder invloed van de gewijzigde omgeving – de processen die zich afspelen binnen de waardeketen een volledig andere inhoud kregen.

Marketing
Outlet-
management
Logistieke
kosten

1.4.4 Fase 3 – 1980 tot 1990: recessie en consolidatie

In de periode van 1980 tot 1990 trad er ten opzichte van de voorgaande periode opnieuw een aanzienlijke verandering op in de externe omgeving waarin de detailhandel moest werken. Aan het begin van de jaren tachtig was er sprake van een aanzienlijke recessie die vergaande gevolgen heeft gehad voor de detailhandel. De sanering van het vestigingsbestand werd versneld door het afvallen van zwakke ondernemingen. Het filiaalbedrijf, met zijn gunstigere kostenstructuur en zijn grotere formulekracht, profiteerde daarvan. Het gevolg hiervan was een verregaande consolidatie in de markt waardoor retailconglomeraten ontstonden. Het herstel na 1984-1985 leidde niet tot een toename van het aanbod: het aantal vestigingen daalde licht tot 138.500.

Voor het overgrote deel bestonden die vestigingen uit filiaalbedrijven of uit zelfstandige ondernemingen die zich ter versterking hadden aangesloten bij commerciële organisaties. Vooral franchising leek te winnen aan populariteit. Kwalitatief veranderde er echter wel iets in het aanbod: het aandeel van het grootwinkelbedrijf (GWB) nam toe en representeerde al meer dan

een derde van de omzet. Grootwinkelbedrijven zijn bedrijven die winkelketens exploiteren met een formule. We zitten dan midden in de *formule-marketing* (zie tabel 1.3).

**Formule-
marketing**

TABEL 1.3 Ontwikkeling kengetallen detailhandel Nederland – fase 1, 2 en 3

	Fase 1: tot 1960	Fase 2: tot 1980	Fase 3: tot 1990
Particuliere consumptie	€ 11 mld	€ 93,5 mld	€ 137,6 mld
Aandeel detailhandel	55%	44%	39%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld	€ 41,1 mld	€ 53,6 mld
Aantal vestigingen	188.500	143.000	138.500
Aandeel GWB	15%	27%	36%
Aandeel franchise	niet bekend	3,8%	4,7%

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NfV, Detailhandel.info en Retailinsiders.nl (eigen bewerking)

Ook aan de vraagkant deden zich wijzigingen voor. De Nederlandse consument, die toch al zuinig is (de detailhandelsbestedingen per hoofd van de bevolking zijn in Nederland lager dan in de ons omringende landen), onderging een cultuurschok als gevolg van de recessie. Er werd nog meer bezuinigd bij het winkelen.

Na de recessie werd dit deels voortgezet en daarmee ontstond een verandering in het kooppatroon van de consument. Een van de gevolgen daarvan was dat de groei van de detailhandel begon af te nemen: de verzevenvoudiging in de periode van twintig jaar tussen 1960 en 1980 viel terug naar een groei van ongeveer 36% in de tien jaar tussen 1980 en 1990. Doelgroepen begonnen te vervagen, de consument werd individualistischer en als antwoord daarop ging de detailhandel over van doelgroepmarketing naar *koopmomentenmarketing*. Waren vroeger de doelgroepen van HEMA en de Bijenkorf duidelijk aanwijsbaar én verschillend van samenstelling, nu ging HEMA zich richten op het dagelijkse non-foodkoopmoment voor iedereen (runshopping), terwijl de Bijenkorf het recreatieve koopmoment (fun-shopping) ging invullen voor een bredere doelgroep. Iedereen bezocht elke winkel binnen zijn winkelhorizon.

**Koopmomenten-
marketing**

Aan het eind van deze periode was Nederland een land van filiaalhouders en bedrijfsleiders geworden, met een eenvormige maar efficiënte winkelstructuur. De Nederlandse retail kon daardoor werken met lagere marges dan de buitenlandse retailers, met per winkel lagere omzetten. Deze kenmerken vormden een stevige barrière voor buitenlandse retailers die Nederland wilden binnenkomen. We zien dan ook dat de internationalisering in deze periode vooral plaatsvond vanuit Nederland naar het buitenland (vooral naar België), terwijl het omgekeerde veel minder voorkwam en weinig succesvol was: Habitat, Halfords en Dixons zijn voorbeelden van buitenlandse bedrijven die het in deze periode hebben geprobeerd.

De waardeketen vertoonde in deze periode van consolidatie weinig verandering. Veel aandacht ging naar de ondersteunende activiteiten die nodig waren om de kostenbesparingen in de primaire activiteiten te kunnen realiseren.

In deze periode werd ook de vestigingsregelgeving aangepast. Het was de startperiode van de eerste woonboulevards. Nederland kreeg zijn eigen invulling van grootschalige en perifere detailhandel.

1.4.5 Fase 4 – 1990 tot 2000: verticalisering en schaalvergroting

De filialisering die in de jaren tachtig werd ingezet, werd verder versterkt in deze periode. Het grootwinkelbedrijf zette zijn opmars verder door, maar ook franchising nam een ware vlucht. In 2000 was het omzetaandeel van alle franchisevestigingen opgelopen tot 12%, een verdrievoudiging in slechts twintig jaar tijd. In de eerste vijf jaar van de jaren negentig liep het aantal winkels echter fors op. Er leek zich een ware kentering te voltrekken in de ontwikkeling; er werd zelfs enthousiast gesproken van een trendbreuk. In 1995 telde Nederland zelfs 156.000 winkels. Meerdere deskundigen voorspelden dan ook dat de trend van minder winkels definitief was gekeerd, zie tabel 1.4.

TABEL 1.4 Kengetallen detailhandel Nederland – fase 1, 2, 3 en 4

	Fase 1: tot 1960	Fase 2: tot 1980	Fase 3: tot 1990	Fase 4: tot 2000
Particuliere consumptie	€ 11 mld	€ 93,5 mld	€ 137,6 mld	€ 207 mld
Aandeel detailhandel	55%	44%	39%	35%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld	€ 41,1 mld	€ 53,6 mld	€ 72,5 mld
Aantal vestigingen	188.500	143.000	138.500	149.500
Aandeel GWB	15%	27%	36%	44%
Aandeel franchise	niet bekend	3,8%	4,7%	12%

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NFV, Detailhandel.info en Retailinsiders.nl (eigen bewerking)

In de periode van hoogconjunctuur ondervonden traditionele retailers zoals Peek & Cloppenburg en C&A moeilijkheden, terwijl nieuwkomers als H&M en IKEA floreerden dankzij hun snelle en flexibele bedrijfsmodellen. Verticaal geïntegreerde bedrijven, die de controle over de hele waardeketen behielden, wonnen snel marktaandeel. Modebedrijven die voorheen afhankelijk waren van producentencollecties werden overtroffen door nieuwelingen met eigen ontwerpafdelingen en een hoge omloopsnelheid, waardoor ze ook met lagere marges konden werken.

De wijziging van de Nederlandse Winkeltijdenwet in 1996, van een restrictieve sluitingswet naar een flexibele openstelling, had een positieve impact op de omzet en werkgelegenheid in de detailhandel, hoewel kleinere winkeliers gemengde gevoelens hadden. Ondanks ruimere openingstijden en de opkomst van internetwinkelen bleven de meeste winkels 's avonds gesloten. De vraag was hoe retailers in de toekomst zouden inspelen op veranderende consumentenbehoeften, waarbij beschikbaarheid cruciaal zou zijn. Tegelijkertijd leidde de groei van e-commerce vóór het jaar 2000 tot speculaties over de toekomst van fysieke winkels. Hoewel het aantal winkels langzaam daalde, steeg het aantal vierkante meters winkelvloeroppervlak (wvo), met een significante omzetsijging per vestiging als gevolg.

1.4.6 Fase 5 en 6 – 2000 tot 2020: consumer market

De laatste periode die we bespreken moeten we in twee fasen verdelen: de periode tot 2008 en de periode die daarop volgt. De laatstgenoemde fase kenmerkt zich als een van de langste crisisperiodes in de naoorlogse geschiedenis. In de loop van 2020 wordt de wereld bovendien geconfronteerd met een pandemie die uiteindelijk resulteert in verplichte winkelsluitingen. De coronapandemie heeft al eerder ingezette ontwikkelingen op het

gebied van onder andere online winkelen versneld. De bovenliggende verandering in de periode tussen 2000 en 2020 is de verschuiving van de macht in de waardeketen. Deze is uiteindelijk terechtgekomen bij de consument: de omkering van de waardeketen met oorspronkelijk *product push* als het model voor de keten naar *demand pull*. De acceptatie en adaptatie van nieuwe technologieën spelen hierbij een zeer grote rol. Het internet heeft er niet alleen voor gezorgd dat we online kunnen gaan shoppen, maar ook dat er sprake is van een ongekende transparantie. De consument is in staat om alles te zoeken en te vinden en dat heeft effect op de waardeketen van de retail. Volgens het World Economic Forum (WEF), een denktank die jaarlijkse bijeenkomt in Davos, zijn we aangekomen bij de vierde grote industriële revolutie: de informatierevolutie.

Fase 5: tot 2008

Tot 2008 kende de retail een onregelmatige groei, beïnvloed door de internetbubbel en euro-inflatie, met name in de foodsector waar prijzen met 6% stegen. Albert Heijn lanceerde in 2003 een prijsoffensief als reactie op dalende marktaandelen en boekhoudfraude bij Ahold, wat de prijzenoorlog inluide. De recessie tussen 2002 en 2005 hield supermarktprijzen stabiel of liet ze zelfs dalen. Laurus verloor deze strijd, wat het einde betekende voor Konmar en Edah. Buitenlandse supermarkten, zoals het Franse Casino, slaagden er niet in de Nederlandse markt te betreden en in 2009 verliet Casino Nederland na de overname van Super de Boer door Jumbo.

De financiële crisis van 2007 raakte de consumenten eerst niet direct; de consumptie piekte nog in 2008. Toch daalde het aandeel van de detailhandel in de totale consumptie naar 30% en het aantal winkelveestigingen nam af, hoewel ze groter werden. Filialisering en franchise zetten door, wat formuleconcepten versterkte en retail een spel van grote spelers maakte. De opkomst van zogenoemde *category killers* (zoals Decathlon, Hornbach, IKEA en MediaMarkt) in Europa – ook in Nederland – kenmerkte deze periode. Deze bedrijven, die non-foodartikelen met supermarktprijncipes verkochten, breidden uit en vestigden zich op goedkope locaties met veel parkeerruimte. IKEA en MediaMarkt groeiden aanzienlijk, terwijl Hornbach en Decathlon meer tijd nodig hadden om zich breed in Nederland te vestigen (zie tabel 1.5).

Category killers

TABEL 1.5 Kengetallen detailhandel Nederland – fase 1, 2, 3, 4 en 5

	Fase 1: tot 1960	Fase 2: tot 1980	Fase 3: tot 1990	Fase 4: tot 2000	Fase 5: tot 2008
Particuliere consumptie	€ 11 mld	€ 93,5 mld	€ 137,6 mld	€ 207 mld	€ 249 mld
Aandeel detailhandel	55%	44%	39%	35%	37%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld	€ 41,1 mld	€ 53,6 mld	€ 72,5 mld	€ 91,4 mld
Aantal vestigingen	188.500	143.000	138.500	149.500	110.700
Aandeel GWB	15%	27%	36%	44%	60%
Aandeel franchise	niet bekend	3,8%	4,7%	12%	27%

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NFV, Detailhandel.info en Retailinsiders.nl (eigen bewerking)

Fase 6: tot 2020

Vanaf 2008 raakte Europa in een tweede recessie in korte tijd en ook Nederland kreeg zijn deel. In 2010 tekende zich een volgend probleem af: de



Stagflatie

eurocrisis. Economen voorspelden een periode van *stagflatie*, een periode van gematigde groei die gepaard zou gaan met inflatie, die lang zou kunnen aanhouden. De omzetten in de detailhandel kwamen zwaar onder druk te staan als gevolg van de economische crisis. Toch leek de oplopende inflatie beperkt. Er was zelfs even sprake van *deflatie*. De prijzen stegen niet, maar lieten zelfs een licht dalende trend zien.

Deflatie

Discountformules sponnen garen bij de crisis: bedrijven als de Nederlandse Action en de Duitse Lidl en Tedi groeiden en wonnen marktaandeel ten koste van de concurrentie. Ook de category killers groeiden in marktaandeel en wisten meer vestigingen te openen. Jumbo nam in 2011 C1000 over en zou later in 2018 nog eens een deel van EMTÉ overnemen, daarmee uitgroeiend tot de tweede foodspeler in Nederland. In 2021 vond de volgende consolidatie in foodretail plaats. Deen werd verkocht en deze keer was niet Jumbo een van de winnaars, maar sloeg Albert Heijn samen met enkele collega-retailers de slag.

Het in eerste instantie stringente PDV-beleid (PDV = perifere detailhandelsvestiging) werd iets versoepeld. Perifere grootschalige winkels werden niet toegestaan – naar het veel liberalere GDV-beleid (GDV = grootschalige detailhandelsvestiging). Dit liberalere beleid kreeg zijn vervolg in de Nota Ruimte 2006: gemeenten mochten nu in samenspraak met de provincie beslissen of detailhandelsvestigingen zich buiten de bebouwde kom mochten vestigen. Deze vrijheid van gemeenten heeft nog niet echt geleid tot grote aardverschuivingen en veel nieuwe vestigingen. De vraag is echter hoe dit zich verder zal ontwikkelen gezien de economische situatie, de leegstand op meubelboulevards en de ontwikkeling van e-commerce. Een andere belangrijke ontwikkeling in deze laatste fase is de groei van e-commerce. In 2020 is mede door de pandemie de online omzet verder gegroeid naar bijna een vijfde van de totale detailhandelsomzet. Van de € 103,5 miljard omzet wordt volgens Thuiswinkel.org € 20 miljard online omgezet. Dit is omzet van zowel pure online spelers als van multichannel-spelers, zoals het CBS ze noemt. Online is niet meer weg te denken. Niet in non-food, maar ook niet in food. Het online consumentenandeel voor food is in de afgelopen jaren snel gegroeid. In juni 2015, het startjaar van Picnic, was het consumentenandeel nog maar 0,8%. In juni 2021 is dit – mede door de coronapandemie – opgelopen tot 5,4% (Supermarkt & Ruimte, 2021). In tabel 1.6 zijn de ontwikkelingen van de kengetallen tot 2020 te zien.

TABEL 1.6 Kengetallen detailhandel Nederland – fase 1, 2, 3, 4, 5 en 6

	Fase 1: tot 1960	Fase 2: tot 1980	Fase 3: tot 1990	Fase 4: tot 2000	Fase 5: tot 2008	Fase 6: tot 2020
Particuliere consumptie	€ 11 mld	€ 93,5 mld	€ 137,6 mld	€ 207 mld	€ 249 mld	€ 330 mld
Aandeel detailhandel	55%	44%	39%	35%	37%	31%
Omzet detailhandel	€ 5,9 mld	€ 41,1 mld	€ 53,6 mld	€ 72,5 mld	€ 91,4 mld	€ 103,55 mld
Aantal vestigingen	188.500	143.000	138.500	149.500	110.700	86.020
Aandeel GWB	15%	27%	36%	44%	60%	62%
Aandeel franchise	niet bekend	3,8%	4,7%	12%	27%	32%

Bron: HBD, CRK, CBS, Locatus, NFV, Detailhandel.info, Retailinsiders.nl en Thuiswinkel.org (eigen bewerking)

Retailers zijn ervan overtuigd dat ze niet meer zelf de kanaalkeuze moeten maken, maar dat ze het de klant gemakkelijk moeten maken. De klant denkt niet in kanalen en wil altijd overal kunnen kopen. De klant heeft de macht gekregen in de waardeketen.

VOORBEELD 1.1

Perfekte storm

De periode van 2008 tot 2016 markeert een tumultueuze fase in de Nederlandse retail, gekarakteriseerd door een significante toename van het aantal faillissementen van gevestigde retailketens. Deze periode wordt gedetailleerd gedocumenteerd als een case-studie van de impact van economische recessie en markttransformaties op de retail.

Faillissementen en doorstarts

2011: de eerste opmerkelijke keten die ten onder ging was Impact Retail, eigenaar van It's en Prijstopper. Na meer dan een eeuw van bedrijfsvoering en een periode van zelfstandiging sinds 2005 werd het bedrijf failliet verklaard. Piet Kerkhof, een regionale speler, koos voor liquidatie vanwege een gebrek aan financieel perspectief.

2012: diverse ketens, waaronder Sabon, House of Shoes en Expo, gingen failliet en maakten een doorstart in een kleinere vorm, maar verdwenen later uit het straatbeeld.

2013: zes grote ketens, waaronder Free Record Shop, kwamen in zwaar weer. Blokker en de Bijenkorf kondigden sluitingen van vestigingen aan, met een strategische verschuiving naar online retail. Als gevolg hiervan sloten meer dan 560 winkels hun deuren.

2014: elf grote winkelketens, waaronder het bekende Mexx, gingen failliet. V&D vertoonde tekenen van financiële instabiliteit, wat een voorbode was van toekomstige problemen. Meer dan 300 winkels sloten als gevolg van deze ontwikkelingen.

Macintosh Retail Group en V&D

De Macintosh Retail Group, een conglomeraat met een piekomet van meer dan 1 miljard euro, onderging een reeks van desinvesteringen en herstructureringen. De verkoop van BelCompany in 2011 en de investering in de schoenenmarkt waren niet

voldoende om het bedrijf te stabiliseren. In 2015 ging de groep failliet.

Parallel hieraan stond de ondergang van V&D, een icoon in de Nederlandse warenhuissector. Ondanks uitstel van betaling eind 2015, was een doorstart niet haalbaar en sloten de deuren definitief. De gevolgen waren aanzienlijk, met de sluiting van meer dan 1.400 winkels en het faillissement van USG, de eigenaar van Aktiesport en Perry Sport.

De impact op de retailmarkt

De genoemde faillissementen hadden een aanzienlijke impact op de winkelstraten, met name in de middelgrote steden waar leegstand aanzienlijk toenam. Hoewel sommige doorstarts succesvol waren bleek het merendeel niet levensvatbaar, wat resulteerde in een afname van het aantal winkels.

Blokker Holding: transformatie en ondergang

Blokker Holding, met een omzet van 3,4 miljard euro in 2008, onderging een moeilijke periode na het overlijden van Jaap Blokker in 2011. Ondanks pogingen tot modernisering en omvorming tot een omnichannelretailer leed het bedrijf aanzienlijke verliezen en werd een strategie van opsplitsing aangekondigd. In 2019 werd Blokker Holding omgedoopt tot Mirage Retail Group, met onder andere Intertoys, BCC, Big Bazar en MINISO in het portfolio. In 2023 viel voor zowel BCC als Big Bazar het doek. In november 2024 werd Blokker failliet verklaard, wat grote gevolgen had voor de ruim 3.500 medewerkers en bijna 400 winkels in Nederland. Intertoys is echter in dezelfde tijd overgenomen door de Belgische speelgoedketen ToyChamp, waarmee de toekomst van de ruim 200 filialen voorlopig veiliggesteld zal zijn. In 16 jaar tijd is een miljardenbedrijf uit het Nederlandse retail-landschap verdwenen.

De retail in Nederland heeft tussen 2008 en 2016 een dramatische transformatie ondergaan. Economische groei kon het tij van faillissementen niet keren. Van de ongeveer 80 ketens die in 2011 nog bijna 7.000 win-

kels telden, waren er in 2016 bijna 4.000 verdwenen. Dit illustreert een verlies van 55% aan verkooppunten, een ontwikkeling die de leegstand in winkelgebieden, vooral in middelgrote steden, heeft verergerd.

Vaak wordt het verdwijnen van winkels toegeschreven aan de ontwikkeling van e-commerce en het niet snel genoeg daarop inspelen. Het lijkt echter veel meer een combinatie te zijn van de veranderende samenstelling van de bevolking, de nieuwe economische realiteit en de opkomst van internet. Ook zijn er te lang te veel winkels gebouwd. De perfecte storm was blijkbaar nodig voor een herschikking van het winkellandschap.

Niemand had kunnen voorzien dat de storm niet ging liggen. In 2020 werd de wereld platgelegd als gevolg van de coronapandemie, met eind 2020 zelfs een ongekend besluit: alle niet-essentiële winkels moesten verplicht dicht. Dit fenomeen was nooit eerder voorgekomen.

De eerste jaren na de pandemie bleef het aantal faillissementen historisch laag. Het aantal loopt weliswaar langzaam op, maar is nog steeds laag. Veel bedrijven hebben het overleefd vanwege de coronasteun, waaronder uitgestelde belasting. Die belasting moet op termijn terugbetaald worden. Voor sommige retailers is dit een heel zware last. Voor enkelen werd het zelfs te zwaar en moesten winkels gesloten worden, of moest zelfs faillissement aangevraagd worden.

1.5 Consequenties van de functieverandering in de retail

De verandering van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd heeft verstrekken- de consequenties gehad voor retailers. Het leidde onder andere tot een aanzienlijke uitbreiding van de moeilijkheidsgraad van de retail: succesfactoren bestonden niet meer alleen uit productkennis en distributievaardigheden, maar moesten worden aangevuld met kennis van de consumentenbehoefte, inzicht in trends, kennis van inkoopmethodieken, kennis van productontwikkeling en productiemethoden, kennis van communicatiemethoden en kennis van kanalen en formats.

**Vraag-
voorziening**

Bij deze nieuwe functie van de retail (*vraagvoorziening*) moet de distributie wel degelijk worden betrokken, maar het is al lang niet meer het enige aspect. Fysieke distributie vormt nog wel een noodzakelijke, maar niet meer een voldoende voorwaarde voor een geslaagde bedrijfsuitoefening. Bij een toenemend aantal retailbedrijven zien we zelfs dat de fysieke distributiefunctie wordt uitbesteed. De functie van retail is als gevolg daarvan veranderd van 'herverdeler naar tijd, plaats en hoeveelheid van een product(range)' via 'samensteller van op de consumentenbehoefte afgestemde assortimenten in een passende omgeving' naar 'curator van vraaggestuurde assortimenten'.

**Herverdeling in
de tijd**

De *herverdeling in de tijd* gaat over de voorraadfunctie van de retail: het overbruggen van de periode tussen het gereedkomen van de productie bij de producent en het tijdstip van aanschaf door de consument, vaak veroor-

zaakt door het optreden van ongelijkmatigheden tussen vraag en productie (bijvoorbeeld vanwege seizoensfluctuaties).

De *herverdeling naar plaats* betreft de geografische distributiefunctie: de plaats van de productie is slechts zelden dezelfde als de plek van de consumptie. De goederen moeten dus naar de uiteindelijke 'vraag' worden toegebracht.

De *herverdeling naar hoeveelheid* heeft te maken met het oplossen van de verschillen tussen de 'outputhoeveelheid' bij de producent en de 'inputhoeveelheid' bij de consument. Vanuit kostenoverwegingen maakt de producent grote hoeveelheden in één keer, terwijl de vraag van de consument slechts betrekking heeft op een of enkele artikelen. De outputhoeveelheid van de producent moet dus worden verdeeld in een aantal kleinere hoeveelheden. Ook moeten retailers proberen zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de verwachte vraag door een voorselectie te maken uit een oneindig assortiment. Een voorselectie blijft natuurlijk de *second best option* voor het voorspellen van de toekomstige vraag. Voorkeuzes maken is de core competence van het verleden van de retailer, maar is steeds minder het antwoord op de te verwachten vraag. Welke richting kan dat opgaan? De afgelopen jaren werd er veel gesproken over *big data* als de heilige graal voor het voorspellen van de vraag en daarmee de oplossing voor de omgekeerde supply-chain. Veel retailers hebben zichzelf verloren in het verzamelen van data, maar zijn niet toegekomen aan het daadwerkelijk gebruiken ervan. Voor veel bedrijven blijft het sturen van producten, zonder het maken van een goede voorkeuze, voorlopig de handelswijze (*product push*).

Gelukkig zien we daarnaast steeds meer bedrijven die zich de afgelopen decennia al hebben toegelegd op de ketenomkering door vraagvolgging (*demand pull*) toe te passen. In feite is dit het uitproberen van het assortiment in de verkoop. Alleen daar valt te constateren of een artikel succesvol is of niet. De daarbij behorende marktonderzoeksfunctie verschuift van de inkoop naar de verkoop.

De ontwikkeling van de eerste fase van de verandering van productgestuurd (of aanbodgestuurd) naar vraaggestuurd kan worden geïllustreerd aan de hand van een vergelijking tussen de oude en de nieuwe waardeketen. Het voorbeeld heeft betrekking op de doe-het-zelfbranche (zie figuur 1.6 en 1.7).

Herverdeling
naar plaats

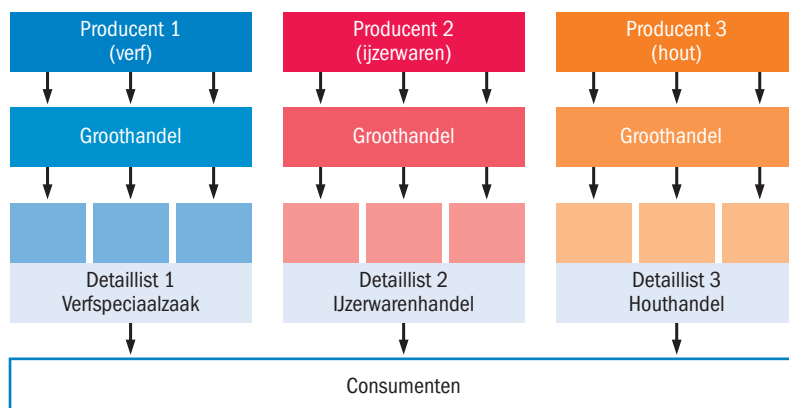
Herverdeling
naar
hoeveelheid

Big data

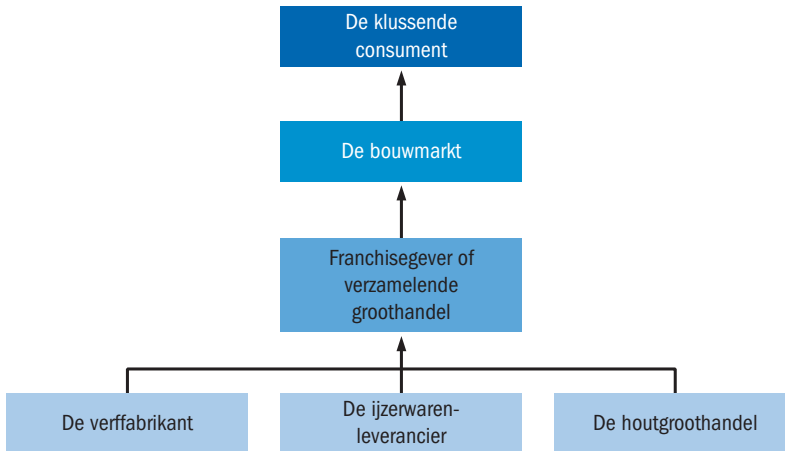
Product push

Demand pull

FIGUUR 1.6 Oude waardeketen (voorbeeld van de doe-het-zelfbranche)



FIGUUR 1.7 Nieuwe waardeketen (voorbeeld van de doe-het-zelfbranche)



In de oude waardeketen bevond de detailhandel zich grotendeels in slechts één kolom, namelijk in die van de productlijn waarin men zich specialiseerde. De consument die wilde klussen moest een groot aantal winkels aflopen: van de verfspecialzaak naar de ijzerwarenwinkel, daarvandaan naar de houthandel, enzovoort. Vandaag de dag kun je je dit nauwelijks meer voorstellen, maar in elk van deze winkels moest de consument opnieuw wachten om te worden geholpen en moest hij apart afrekenen. Al met al een behoorlijk tijdrovende aangelegenheid, die bovendien – als gevolg van de geringe efficiency in de bedrijfsvoering – tamelijk duur was. De winkels waren in de regel nog te klein om goederen rechtstreeks van de producent te betrekken. Er ontstond een tussenhandel: de *groothandel*. De groothandel maakte een extra vertaalslag tussen de hoeveelheden die van de producent af kwamen en de hoeveelheid die een afzonderlijke retailer in één keer kon afnemen. Deze groothandel werkte dus eveneens als een distributeur. In de nieuwe waardeketen zijn de consument en zijn behoefte het uitgangspunt geworden. De retailer biedt een samengesteld assortiment aan dat in grote mate is afgestemd op de behoefte. Dat assortiment is over het algemeen veel breder dan voorheen en wordt nu samengesteld uit de verschillende productlijnen van de verschillende producenten. De levering van producten is dan ook in handen van producenten uit verschillende waardeketens. Het is de taak van de retailer om de producten uit deze waardeketens zodanig te combineren dat er een *vraagverwant assortiment* (een op de brede consumentenbehoefte afgestemd assortiment) ontstaat.

Voor zover de retailer niet kan voldoen aan de eisen die de nieuwe waardeketens stelt, bijvoorbeeld omdat hij te klein is of omdat de expertise ontbreekt, kan de retailer zich daarbij (net als in de oude waardeketens) laten assisteren door groothandels of inkooporganisaties. Maar deze groothandels hebben nu een andere functie gekregen dan de groothandels in de oude waardeketen: het is hun taak om een voorselectie te maken in de vraagverwante assortimenten. Zij hebben dus eerder een verzamelende of curerende dan een distribuerende functie. De ultieme vorm van een dergelijke verzamelende groothandel is de franchisegever: een toeleverancier van de detailhandel die zich niet alleen beperkt tot het aanleveren van

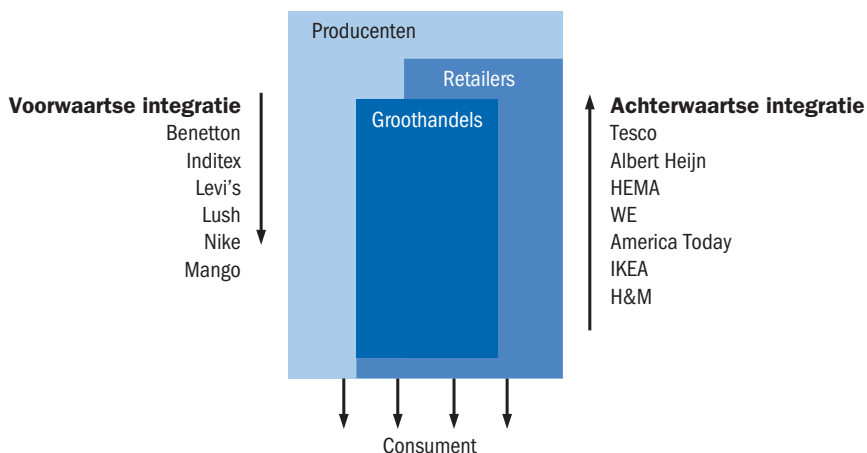
Groothandel

Vraagverwant
assortiment

(delen van) het assortiment, maar die ook andere onderdelen van de marketingmix overneemt van de retailer, zoals promotie, winkelinrichting, schappenplannen en uiteindelijk een volledige formule.

De functieveranderingen in de retail zijn hier toegelicht in de vorm van twee uitersten. In de praktijk zien we allerlei mengvormen optreden: producenten die voorwaarts integreren en retailers die achterwaartse integratie toepassen (zie figuur 1.8). Voorwaartse integratie is het je eigen maken van de retailactiviteit als fabrikant. Een fabrikant schuift dan als het ware op in de waardeketen en is niet langer enkel fabrikant, maar wordt ook retailer door zelf de verkoop van zijn goederen aan de consument op zich te nemen via winkels of online afzet. Achterwaartse integratie betreft ook het opschuiven in de waardeketen, maar dan door de retailer. Deze neemt de functies van zijn leveranciers over en slaat de groothandelaar over, en soms ook de fabrikant door ook die functie op zich te nemen. Vaak is bij achterwaartse integratie geen sprake van het zelf hebben van productiefaciliteiten, maar wel van het hebben van de regie over het productieproces.

FIGUUR 1.8 Mengvormen in functieverandering in de retail



Voorbeelden van *voorwaartse integratie* van producenten tot retailers zijn Benetton, Inditex (onder andere Bershka en ZARA), Levi's, Lush, Nike, Mango en Rituals. Voorbeelden van *achterwaartse integratie* van retailers in de productiesfeer, of althans in de sfeer van het voorschrijven van productiespecificaties, zijn Albert Heijn, America Today, HEMA, H&M, IKEA, Tesco en WE Fashion.

Voorwaartse integratie

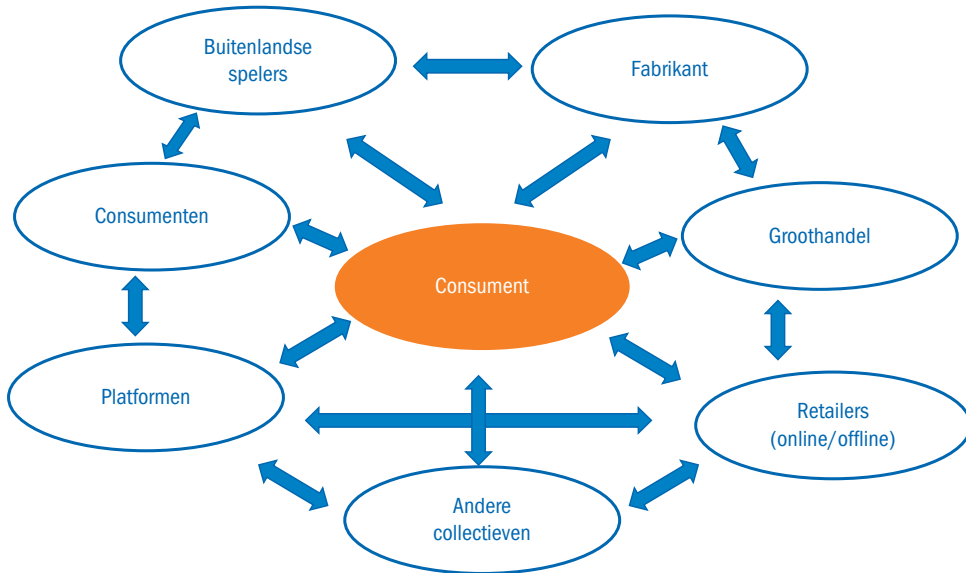
Achterwaartse integratie

Van waardeketen naar waardeweb

De machtsverschuiving van producent naar retailer naar consument heeft veel meer gevolgen voor de waardeketen. Producten moeten nog steeds hun weg naar de eindgebruiker vinden, maar de manier waarop dit gebeurt verandert. De waardeketen staat niet meer gelijk aan de manier waarop producten en diensten bij de consument terechtkomen. De supplychain van de distributie moet vervangen worden door het waardeweb (zie figuur 1.9). Het waardeweb is een netwerk van verbindingen, waarbij de consument als vraagkant centraal is komen te staan tussen verschillende aanbieders. Bovendien is er

spoke van meerdere netwerken. Die netwerken zijn op hun beurt aan elkaar verbonden. Dit leidt tot nieuwe distributiemanieren, maar ook tot nieuwe businessmodellen voor de verschillende spelers in het waardeweb. Iedere verbinding met de consument als afnemer is een vorm van retail, of concurreert met de traditionele retail.

FIGUUR 1.9 Waardeweb



Bron: Q&A en INretail (2017). *Retail richting 2030*.

1.6 De toekomst van retail

De kritieke controlvariabelen voor de toekomst zijn dus niet meer alleen de marge, de omzet en de vloerproductiviteit, maar ook de marge in relatie tot de omzetsnelheid. Dit betekent dat het belang van een snelle, flexibele aanvoer en productie van de goederen verder zal toenemen. Productspecificaties moeten snel kunnen worden bijgesteld, afhankelijk van de bevindingen in de verkoop. Er moet dus de mogelijkheid worden gecreëerd om de productie bij de toeleveranciers op korte termijn snel aan te passen. Kortom, inkoop zal steeds minder te maken krijgen met het samenstellen van het assortiment en steeds meer verschuiven naar capaciteitsmanagement en procesbeheer. Om ervoor te kunnen zorgen dat dit lukt is een goede verhouding met leveranciers noodzakelijk.

Met behulp van *supplychainmanagement* (SCM) is het mogelijk om de afstemming met de leveranciers te realiseren. Verticaal georganiseerde bedrijven als H&M en ZARA nemen dit al zelf voor hun rekening, maar ook voor andere retailers geldt dat ketenintegratie geen luxe, maar noodzaak is. Wil men de voorraden in de keten terugdringen, en dus het kapitaalbeslag van goederen in de keten zo klein mogelijk maken, dan is samenwerking hiertoe van groot belang. Ook is het hierbij onontbeerlijk om informatie met elkaar te delen.

Onlosmakelijk verbonden met deze nieuwe manier van werken is het gebruiken van inzichten. We noemden al big data als een van de oplossingsrichtingen die men ziet, maar daar zitten vakgebieden achter die we kunnen aanduiden met de termen *data intelligence* (DI) en *business intelligence* (BI). Het vergaren van enorme hoeveelheden data is tegenwoordig het probleem niet meer, want de kosten van opslag nemen af en de mogelijkheden van dataopslag groeien snel. De uitdaging zit hem in het vertalen van alle data naar informatie, van informatie naar inzichten en van inzichten naar *actionable insights*. Hiermee zijn de vakgebieden DI en BI zeer belangrijke onderdelen geworden binnen de retailmarketing.

Als gevolg van de informatierevolutie komen we in een nieuwe fase als het gaat om het vergaren en gebruiken van inzichten binnen retailmarketing. Data-analisten en BI-medewerkers kunnen steeds betere voorspellingen van de vraag maken op basis van inzichten uit het verleden, hoe kort geleden deze data ook verzameld zijn. Daarbij wordt steeds meer gebruikgemaakt van *kunstmatige intelligentie* (*artificial intelligence* oftewel AI) en *machine learning*. Door gebruik te maken van computers en AI kunnen er niet alleen sneller voorspellingen gemaakt worden, maar vooral ook betere voorspellingen. Niet alleen data uit het verleden van aankopen kunnen worden gebruikt, maar ook andere data die van invloed kunnen zijn op patronen. Denk hierbij aan weer, prijs, locatie en type klanten. Het belang van BI zal de komende jaren alleen maar verder toenemen en het moet een van de kerncompetenties van retailorganisaties worden. AI zal daarbij een steeds grotere rol gaan spelen, omdat het de snelheid van handelen zal verbeteren en zal leiden tot betere beslissingen. Retailorganisaties investeren zelf in het ontwikkelen van oplossingen, maar maken daarbij ook gebruik van gespecialiseerde partijen die oplossingen bieden. De winst die op dit moment vooral al behaald wordt is het verlagen van de voorraadkosten, en betere doorverkoop en marges door de juiste goederen op het juiste moment op de juiste plek te hebben.

Het zogenoemde *Internet of Things* (of IoT) zorgt ervoor dat nog meer data beschikbaar komen. Enerzijds zorgt IoT ervoor dat het leven van de consument gemakkelijker wordt, anderzijds maakt IoT het mogelijk dat computers meteen toegang hebben tot actuele data. De mobiele telefoon is een van de belangrijkste bronpunten voor informatie, maar denk ook aan slimme koelkasten, slimme horloges en digital personal assistants (DPA). Digital personal assistants zijn softwareoplossingen die met behulp van AI vragen beantwoorden of taken uitvoeren. Een DPA kan via een smartphone worden benaderd, maar bijvoorbeeld ook via een smartspeaker die via wifi aan het internet wordt gekoppeld. DPA's lijken al heel gangbaar, maar pas in juni 2015 zag de digital personal assistant van Amazon, de Amazon Echo, ook wel Alexa genoemd, het licht. Naast Amazon is Google de andere grote speler op dit gebied, en er zijn nog enkele kleinere partijen. In juli 2018 maakte Google bekend dat zijn assistant ook in de Nederlandse taal beschikbaar zou zijn, wat het gebruik zou doen toenemen. Het directe gebruik van DPA's door retailers is echter beperkt gebleven tot wat tests en sommige zijn alweer gestopt. Toch kan dit in de toekomst weer veranderen als DPA's meer ingeburgerd raken in huishoudens.

Data
intelligenceBusiness
intelligenceKunstmatige
intelligentie

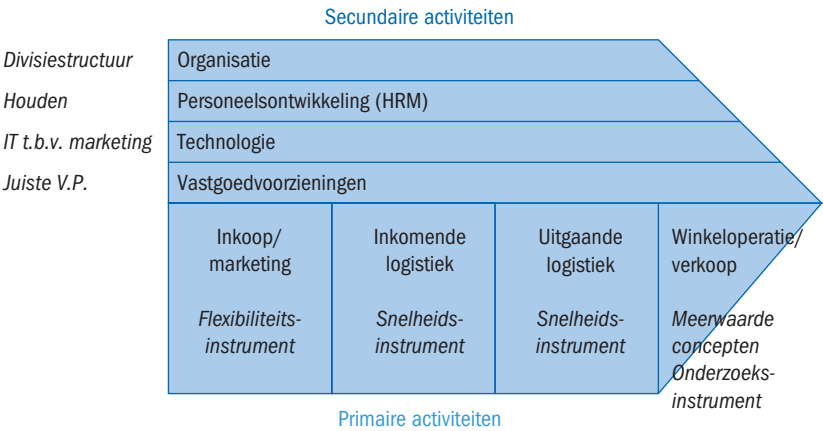
AI

Internet of
Things

IoT

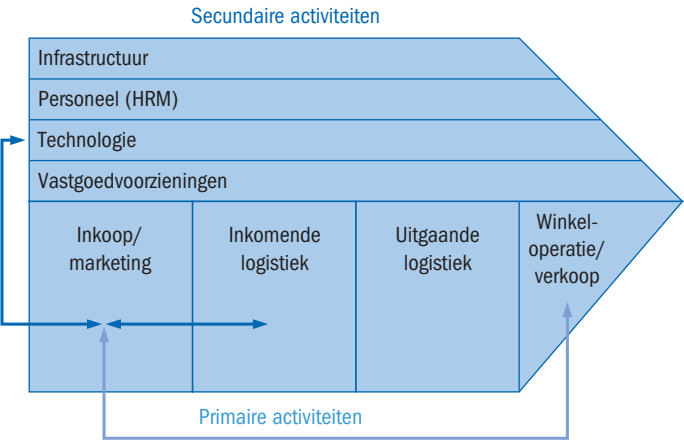
De waardeketen voor de retail van vandaag kan eruitzien als in figuur 1.10a.

FIGUUR 1.10A Waardeketen van vandaag



Willen we ook de relatie met de leverancier in kaart brengen, dan ontstaat het beeld als in figuur 1.10b.

FIGUUR 1.10B Waardeketen van vandaag: het proces



Samenvatting

Retail omvat alle activiteiten van bedrijven die zich richten op de directe levering van goederen, diensten en informatie aan consumenten, waarbij de betalingen uit het netto-inkomen van de consument komen. In dit hoofdstuk wordt retail niet alleen gelijkgesteld aan de detailhandel, maar ook in bredere zin besproken als een dynamisch proces dat continu evolueert.

De detailhandel heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld van een goederen-productieproces naar een proces dat gericht is op het voldoen aan de vraag van de consument. Deze verschuiving heeft geleid tot aanzienlijke veranderingen binnen de retail, waaronder de opkomst van diverse marketingstrategieën zoals artikelmarketing, assortimentsmarketing en formulemarketing.

Aan de hand van Porters waardeketen wordt geïllustreerd hoe de dynamiek binnen de retailsector na de Tweede Wereldoorlog geleidelijk veranderde, met steeds snellere ontwikkelingen in de afgelopen decennia. De veranderende omgeving heeft geleid tot een sterke focus op de behoeften en wensen van de consument, wat resulteert in een steeds grotere rol voor demand-pull-strategieën binnen de retail.

Ten slotte wordt in dit hoofdstuk de toenemende invloed van de consument binnen de waardeketen besproken, wat leidt tot een herdefiniëring van de rol van retail in een steeds complexer waardeweb waarin de consument centraal staat.