

Retail marketing



Frank Quix

7^e druk

Retailmarketing

Drs. F.W.J. Quix

Met bijdragen van
prof. dr. L.S. Sloot
E. Peters
W. van der Ley
Ch. Riedeman
E. Vissers

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Frank Quix

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 ontfemen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-59344-5

ISBN 978-90-01-59343-8

NUR 802

Woord vooraf

Het werken aan de 7^e editie is nog steeds geen routine geworden. Dit keer is het geen geheel herziene druk zoals de 6^e editie, maar een aanscherping en verbetering van de vorige editie. Wederom dank aan alle studenten en docenten die feedback hebben gegeven. Zonder jullie terugkoppeling is het maken van een nieuwe editie nagenoeg onmogelijk.

Ik heb vastgehouden aan de nieuwe structuur en het fundament van de 6^e editie wordt hiermee voortgezet. Verandering doet altijd een beetje pijn en ik heb een enkele terugkoppeling gekregen dat de oude structuur fijner was, maar de meeste gebruikers vonden de nieuwe structuur beter passen bij de huidige tijd. Het gedachtegoed van mijn leermeester en voorganger aan de Anton Dreesmann Leerstoel, Rob van der Kind, vormt nog steeds de basis voor het boek. Graag wil ik Rob bedanken voor het delen van zijn retailkennis.

Voor deze 7^e editie hebben we alle teksten weer onder handen genomen en herschreven zodat het boek weer van deze tijd is. Inderdaad we, ik had dit nooit alleen kunnen doen en wil graag al mijn collega's bedanken voor alle hulp en steun tijdens dit proces.

Op de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn collega Evelijn Vissers. Zonder al haar hulp was het boek nooit op tijd af geweest. Zij heeft de inzichten weten te verwerken van haar lessen aan de studenten van de Universiteit van Amsterdam en hoofdstukken scherper en beter gemaakt. Samen hebben we voor deze editie nieuwe cases toegevoegd.

Evenals bij de vorige editie kunnen gebruikers van het boek gebruikmaken van de Q&A TrendTool. Via deze online tool kunnen gebruikers van het boek via credits trends opzoeken en downloaden. Daarnaast doen we een oproep aan alle gebruikers om ook eigen trends te gaan uploaden: samen zien we meer en kunnen we dus ook meer delen. Voor docenten hebben we een extra laag aangebracht in de Q&A TrendTool waardoor zij trendwatching voor hun studenten makkelijk en snel kunnen opzetten en beoordelen.

De ontwikkelingen in retail staan niet stil. Dit heeft mijn collega's Kim Ellerman en Marien Drost de nodige kopzorgen opgeleverd. Tabellen updaten lijkt simpel, maar wordt langzamerhand meer dan een uitdaging. Dank ook aan Gerlant Lettinga van INretail voor de ondersteuning bij het klaren van deze klus. De snelle ontwikkelingen laten we ook terugkomen in het hoofdstuk dynamiek in retail met een door ons ontwikkeld PET-model. Dit model laat goed zien hoe veranderingen in de omgeving van de retail een groot effect hebben op deze sector. Vooral de afgelopen 25 jaar heeft de Nederlandse retail een enorme gedaanteverwisseling on-

dergaan, een ware rollercoaster. Nieuwe toetreders, enorme groei van online, het immer blijven toevoegen van meters en als sluitstuk een van de langste crises in de geschiedenis. Retailers zijn verdwenen, zijn gaan wankelen en sommigen strijden nog voor hun voortbestaan. Het boek is dus weer actueel en dat is belangrijk in een turbulent vak als de retail.

Retailmarketing is allereerst bedoeld voor studenten aan universiteiten en hogescholen die zich voorbereiden op een carrière in de retail. Voor hen is het een mogelijkheid om niet alleen feitenkennis op te bouwen over de retail, maar ook om begrip te krijgen voor de branche waarin ze gaan werken. Daarnaast is het boek bedoeld voor leidinggevenden in de retail. We hoeven ze niet meer te leren om te retailen, maar de gebruikte modellen en controlinstrumenten kunnen goed van pas komen in het dagelijkse werk. Met het nieuwe strategisch en tactisch retailmarketingproces geven we in elk geval ook professionals handvatten om morgen de business te verbeteren.

Natuurlijk wil ik ook mijn familie bedanken, hun zomervakantie wordt eens in de twee of drie jaar nogal door *Retailmarketing* gedomineerd. De komende twee jaar hebben ze mij weer helemaal tot hun beschikking!

Ten slotte wil ik alle leden van de Stichting Anton Dreesmann Leerstoel voor Retailmarketing bedanken voor hun ondersteuning van de leerstoel in Amsterdam en Groningen.

Drs. F.W.J. Quix
Zeist, februari 2019

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1

Beschrijving van de branche

1 Retailmarketing 15

- 1.1 Het begrip retailing 16
 - 1.2 Detailhandel en retail 17
 - 1.3 Functieverandering van de retail 19
 - 1.4 Consequenties van de functieverandering in de retail 20
 - 1.5 Plaats van de retail in de economische theorie 23
 - 1.6 Marketing en retailmarketing 28
- Samenvatting 35

2 Goederenretail in Nederland: indelingscriteria 39

- 2.1 Statistische indelingscriteria van de goederenretail 40
 - 2.2 Indeling online- en offlinegoederenretail 42
 - 2.3 Indelingen naar omvang van de onderneming 46
 - 2.4 Indelingen naar juridische samenwerkingsvorm 47
 - 2.5 Operationele indelingscriteria 51
 - 2.6 Indelingen op basis van het winkelgedrag van de consument 55
 - 2.7 Synthese van vraag en aanbod 59
 - 2.8 Aanbodkant in de retail 60
 - 2.9 Vraagkant in de detailhandel 66
 - 2.10 Retail in internationaal perspectief 68
- Samenvatting 73

3 Dynamiek in de retail 75

- 3.1 Dynamiek in de retail aan de hand van Porter 76
 - 3.2 Van product push naar demand pull: de consument centraal 89
 - 3.3 De nieuwe interpretatie van de transactiekostentheorie 92
 - 3.4 Retailontwikkeling als gevolg van PET 93
 - 3.5 Ontwikkelingstheorieën in de detailhandel 101
- Samenvatting 103

DEEL 2

Het strategisch en tactisch retailmarketingproces

- 4 Retailmarketingstrategie in breder perspectief 109**
 - 4.1 Retailmarketingstrategie 110
 - 4.2 Functies van een strategie 112
 - 4.3 Het strategische en tactische retailmarketingproces nader bezien 115
 - 4.4 Strategievorming als 'rolling process' 122
Samenvatting 123

- 5 Het strategische proces in de retail nader beschouwd 125**
 - 5.1 Doelstellingsformule in de retail 126
 - 5.2 Fricties 128
 - 5.3 De schaar 129
 - 5.4 Het break-evenmechanisme 131
 - 5.5 Prijsvorming en kosten bij e-tailing 137
 - 5.6 Effect van maatregelen op de winst vanuit de formule $R = O \times M - K$ 142
 - 5.7 Strategic gap 145
 - 5.8 Generic growth matrix 147
Samenvatting 151

- 6 Marktsegmentatie en doelgroepkeuze 155**
 - 6.1 Keuze van de doelgroep 156
 - 6.2 Marktsegmentatie 163
 - 6.3 Segmentatiestrategieën 164
 - 6.4 Segmentatiecriteria 165
 - 6.5 Domeinspecifieke segmentatie als een goede benadering 171
Samenvatting 174

- 7 Branding en positionering 177**
 - 7.1 Definitie en functies van een merk 178
 - 7.2 Wat is positionering? 181
 - 7.3 Waaruit bestaat een positionering? 182
 - 7.4 Het positioneringsproces 184
 - 7.5 Analyses ten behoeve van het positioneringsproces 186
Samenvatting 190

- 8 Kanaal- en formatstrategie en de impact op locatiebeleid 193**
 - 8.1 Kanaalkeuzestrategie 194
 - 8.2 Formatstrategie 203
 - 8.3 Locatiebeleid 208
Samenvatting 220

DEEL 3

Externe analyse

- 9 Omgevingsverkenning 225**
 - 9.1 Snel veranderende omgeving 226
 - 9.2 Demografische ontwikkelingen 227
 - 9.3 Economische ontwikkelingen 234
 - 9.4 Technologische ontwikkelingen 239
 - 9.5 Institutionele omgevingsfactoren 241
 - 9.6 Trendbundelmethodologie 245
 - Samenvatting 260

- 10 Concurrentieanalyse 263**
 - 10.1 Niveaus van concurrentieanalyse 264
 - 10.2 De theorie van Michael Porter 265
 - 10.3 No-compromisetheorie 276
 - 10.4 Customer Relevancy Model 280
 - 10.5 Benadering via het Winkelkompas 281
 - 10.6 Bepaling van de directe concurrent 287
 - 10.7 Analyse van de directe concurrent 289
 - 10.8 Loyalty Matrix als positioneringstool 291
 - 10.9 Analyse van de concurrentiepositie 297
 - 10.10 Positionering van concurrenten 303
 - Samenvatting 304

DEEL 4

Interne analyse

- 11 Het omzetbegrip in de commerciële retailfunctie 309**
 - 11.1 Algemene definiëring van 'omzet' 310
 - 11.2 Het commerciële omzetbegrip in de retail 311
 - 11.3 Het oud-oudomzetbegrip 312
 - Samenvatting 313

- 12 Omzet vanuit de vestigingsoptiek 315**
 - 12.1 Modelmatige benadering van de winkelformule 316
 - 12.2 Gebruik van het model op globaal niveau 318
 - 12.3 Gebruik van het model voor interne sterkte-zwakteanalyses 320
 - 12.4 Gebruik van het model in het kader van lost sales 323
 - 12.5 Gebruik van het model in onlinetail 328
 - 12.6 Segmentatie van klanten 330
 - 12.7 De retailwaterval 335
 - Samenvatting 338

- 13 Omzet vanuit productgroepen 341**
 - 13.1 Marktaandeel in de detailhandel 342
 - 13.2 Assortimentsdominantiematrix 342

- 13.3 Prioritering in de aanpak [347](#)
- 13.4 Dynamisering van de ADM [347](#)
- 13.5 Samenhang analysemodellen [352](#)
- 13.6 Fair-shareanalyses [354](#)
[Samenvatting 358](#)

- 14 Winstgevendheid [361](#)**
 - 14.1 Rendement in retail [362](#)
 - 14.2 DPP-systemen [366](#)
 - 14.3 Strategic-retailresource-model (trinitymodel) [370](#)
[Samenvatting 377](#)

DEEL 5

Vertaling van analyse naar tactiek

- 15 Assortimentsbeleid [381](#)**
 - 15.1 Indeling van het assortiment [382](#)
 - 15.2 Opbouw van artikelcategorieën [387](#)
 - 15.3 Assortimentsindeling in samenhang met de ADM en de no compromise game [391](#)
 - 15.4 Categorymanagement [393](#)
 - 15.5 Het categorymanagementmodel [395](#)
[Samenvatting 400](#)

- 16 Prijs- en promotiebeleid [403](#)**
 - 16.1 Prijsstrategie en prijsvorming in de retail [404](#)
 - 16.2 Prijselasticiteit [406](#)
 - 16.3 Pricing door middel van globale opslagcalculatie [408](#)
 - 16.4 Afwijkingen van de globale opslagcalculatie [409](#)
 - 16.5 Prijsimago [412](#)
 - 16.6 Prijs en e-commerce [420](#)
[Samenvatting 422](#)

- 17 Communicatiebeleid [425](#)**
 - 17.1 Promotie binnen het communicatiebeleid [426](#)
 - 17.2 Communicatiemethoden [428](#)
 - 17.3 De customer journey [430](#)
 - 17.4 Werking van communicatie [438](#)
 - 17.5 Reviewmarketing en influencermarketing [439](#)
 - 17.6 Doelstellingen van de retailcommunicatie [444](#)
 - 17.7 Meting van de effecten van communicatie [445](#)
 - 17.8 Invloed van loyaltyprogramma's [446](#)
[Samenvatting 448](#)

- 18 Presentatiebeleid [451](#)**
 - 18.1 Het begrip presentatiebeleid [452](#)
 - 18.2 Persoonlijke verkoop versus zelfbediening [453](#)
 - 18.3 Het proces van winkelinrichting [456](#)

- 18.4 Store design 459
- 18.5 Het vlekkenplan 463
- 18.6 Lay-out 465
- 18.7 Afdelingsinrichting productpresentatie/schappenplannen 473
- 18.8 In-store promotion 474
Samenvatting 483

19 Personeelsbeleid 485

- 19.1 Het personeel als onderscheidende factor 486
- 19.2 Bedrijfscultuur en personeel 488
- 19.3 Personeelsmanagement in de retail 489
- 19.4 Personeelsbeheer en de veranderende rol van de medewerker 496
- 19.5 Planning van de personeelsbezetting 497
Samenvatting 499

DEEL 6

Evaluatie en controle van het retailmarketing proces

20 Evaluatie van het retailmarketingbeleid 503

- 20.1 Beleid evalueren met een controlsysteem 504
- 20.2 De te hanteren controlvariabelen 505
- 20.3 Consistentie binnen het proces 506
Samenvatting 509

21 Controlinstrumenten 511

- 21.1 Controlinstrumenten in het strategisch proces 512
- 21.2 Openen van de black box: het trinitymodel 520
- 21.3 Control op de omzetontwikkeling en de marktpositie 526
- 21.4 Integratie en samenhang van het strategisch proces 531
Samenvatting 533

Literatuur 535

Illustratieverantwoording 538

Register 539

Over de auteur 547

Inleiding

In dit boek worden de fundamentele retailtheorieën uitgelegd aan de hand van praktische modellen en actuele voorbeelden. Er wordt duidelijk uitgelegd wat de retailsector is, maar de nadruk ligt nog meer op de vraag: *hoe* doe je retail?

We bekijken retail vanuit het strategische en tactische retailmarketingproces. Hierbij komen alle aspecten aan bod voor het ontwikkelen en onderhouden van retailformules. Het boek helpt nieuwkomers in de retail de sector te begrijpen en legt uit hoe de dynamiek in retail werkt. Ook voor managers die al wat jaren meedraaien in retail is dit boek waardevol, omdat het boek bij iedere editie weer geactualiseerd wordt. Het strategische en tactische retailmarketingproces biedt alle bouwstenen om op een gedegen manier te komen tot nieuwe retailformules, maar helpt ook bij het aanscherpen, onderhouden en optimaliseren van bestaande retailconcepten. De steeds hoger wordende verwachtingen van de klant staan hierbij altijd centraal.

Dit boek helpt de slag van theorie naar praktijk te maken, door met modellen te werken die in elke retailomgeving kunnen worden ingezet om de prestaties inzichtelijk te maken en te verbeteren. De modellen zijn toepasbaar voor online spelers, offline spelers en zeker voor zogenaamde omnichannel retailers.

De dynamiek van de retailsector valt eigenlijk niet in een boek te bevatten, daarom bieden we alle lezers toegang tot de online trendtool waar dagelijks de nieuwste retailtrends op worden gepubliceerd.

Waarom de retailsector en niet gewoon detailhandel? In Nederland worden beide termen vaak zonder onderscheid door elkaar gebruikt. Toch is er een verschil. We spreken van detailhandel bij de directe verkoop van goederen aan de consument. Als we het hebben over retail, dan bedoelen we zowel het verkopen van diensten als producten aan de consument. Diensten zoals verzekeringen en horeca behoren dus ook tot de retailsector. Retail betreft voor ons dus alle vormen van diensten en producten die geleverd worden aan de consument, ongeacht via welk kanaal dit gaat.

DEEL 1

Beschrijving van de branche

- 1 Retailmarketing 15
- 2 Goederenretail in Nederland: indelingscriteria 39
- 3 Dynamiek in de retail 75

DRINKFLES
 € 3⁵⁰

ANNA & CLARA ZIJN DOL
 OP PASTELTINTEN
 DIT ZIE JE TERUG
 IN DEZE COLLECTIE

KUNSTSTOF
 KOM
 € 2⁵⁸



1

Retailmarketing

- 1.1** Het begrip retailing
- 1.2** Detailhandel en retail
- 1.3** Functieverandering van de retail
- 1.4** Consequenties van de functieverandering in de retail
- 1.5** Plaats van de retail in de economische theorie
- 1.6** Marketing en retailmarketing

In dit hoofdstuk behandelen we de plaatsbepaling van retailmarketing. We zullen eerst de begrippen retail en detailhandel nader definiëren (paragrafen 1.1 en 1.2). Van belang hierbij is dat het begrip retail meer omvat dan enkel de detailhandel, hoewel beide begrippen vaak door elkaar heen gebruikt worden maar duidelijk een andere afbakening kennen. Bij de definiëring is het verder van belang stil te staan bij de functieverandering van de retail in de loop van de tijd (paragraaf 1.3). De retail wordt gekenmerkt door een dynamische omgeving en die draagt er ook toe bij dat de functie van de retail in de loop van de tijd aan verandering onderhevig is (paragraaf 1.4). Daarnaast is het van belang om vast te stellen welke plek de retail inneemt in de economische theorie (paragraaf 1.5). In de laatste paragraaf gaan we in op de begrippen marketing en retailmarketing. Retailmarketing is slechts een deelgebied van het gehele vakgebied, maar wel een dat gekenmerkt wordt door grote verschillen met andere deelgebieden van de marketing. Retailmarketing is bovendien behoorlijk aan het veranderen en staat voor enorme uitdagingen voor wat betreft de wijze waarop de interactie met de klant plaatsvindt.

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

Bedrijven die gebruikmaken van de tussenhandel om hun producten te leveren aan de consument maken geen deel uit van de retail en doen niet aan retailmarketing, maar aan trademarketing. Unilever levert in algemene zin niet rechtstreeks aan consumenten en doet dus aan trademarketing. Met hun Magnum pop-up stores in de zomer is dat natuurlijk anders en verruilt Unilever de trademarketing voor de retailmarketing. Een organisatie als Nespresso, onderdeel van Nestlé, doet zowel aan trademarketing als aan retailmarketing. Nespresso levert namelijk zowel via de tussenhandel aan de consument, als ook rechtstreeks via haar eigen retailkanalen. 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 vakantiezeisen.
- Bestedingen aan goederen door consumenten. Goederen die ter plekke genuttigd worden, zoals in de horeca, vallen hier ook onder.

Detailhandelsbestedingen

Aangezien de afzet van consumptieve goederen aan consumenten grotendeels via de detailhandel verloopt, wordt de totaliteit van deze laatste bestedingen ook wel *detailhandelsbestedingen* genoemd.

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 afzet 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. Veelal houden horecaondernemingen zich bezig met afzet aan consumenten, maar ze leveren natuurlijk ook aan andere 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. Vanwege de hiervoor geschetste onduidelijkheid is dat begrijpelijk. 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. Maar regelmatig zullen ook voorbeelden uit de dienstensector en horeca de revue passeren, niet in de laatste plaats omdat we mengvormen

zien ontstaan. Goederenretailers nemen steeds vaker dienstenpakketten in hun assortiment op, of voegen bijvoorbeeld horeca toe. Dit laatste is lang niet altijd toegestaan vanuit de wetgeving. We zien echter een internationale beweging dat goederenretail en dienstenretail zich steeds meer met elkaar vermengen en dat zal uiteindelijk nog veel meer gaan gebeuren.

1.2 Detailhandel en retail

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'.

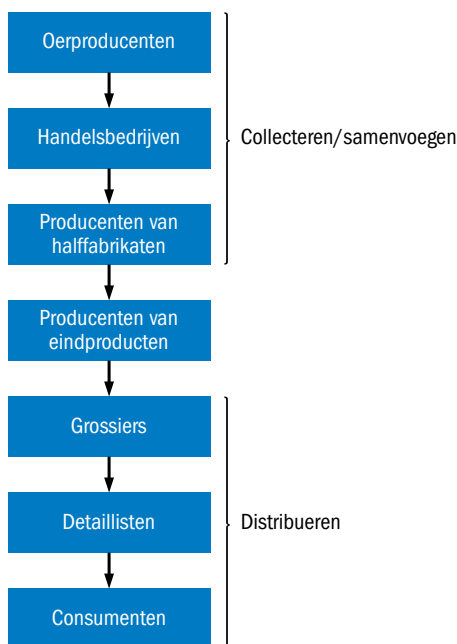
In economische leerboeken is het gebruikelijk de bedrijvigheid in te delen volgens waardekolommen. De retail (en daarmee ook detailhandel) bevindt zich altijd aan de onderkant van de *waardekolom*, of *value chain*, en vormt de laatste schakel in het proces van het leveren van producten en diensten aan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

Detailhandel

Retail

Waardekolom

FIGUUR 1.1 Waardekolom algemeen

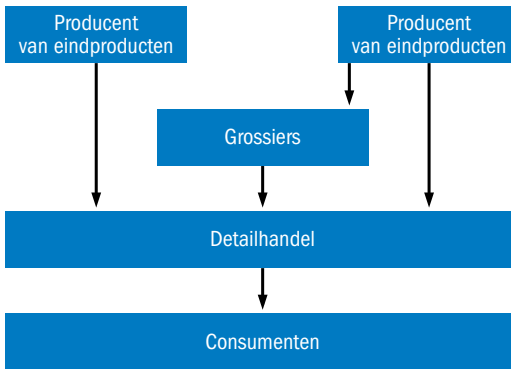


De directe omgeving van de detailhandel binnen de waardekolom wordt gevormd door enerzijds de *afnemers* (de consumenten) en anderzijds de *toeleveranciers*. De *toeleveranciers* kunnen producenten van eindproducten zijn die rechtstreeks aan de detailhandel leveren. Naarmate de concentratie en de omvang van de retailers toenemen, komt dit steeds meer voor (zie figuur 1.2). Het kunnen ook, zoals in het verleden overwegend het geval was, groothandels en tussenhandelaren zijn.

Afnemers

Toeleveranciers

FIGUUR 1.2 Directe omgeving van de detailhandel



Het probleem bij het gebruik van de waardekolom – ter verduidelijking van de functie van de retail – is dat het voortbrengingsproces over het algemeen sterk productbepaald is. Je kunt een waardekolom tekenen voor het product ‘kleding’, of voor het product ‘meubels’. Onder in deze value chain tref je dan altijd een of meer vormen van detailhandel aan die het betreffende product in het assortiment heeft of 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 volstrekt vergelijkbaar zijn met de retailvorm ‘parfumerie’ of ‘modewinkel’. Zoals iedereen weet, komt dat niet echt overeen met de realiteit.

Detailhandel is dus meer dan alleen de laatste schakel in een productieproces dat de goederen van producent naar consument brengt. Het conceptuele begrip van de detailhandel als onderdeel van een enkele productgeoriënteerde waardekolom stamt nog uit een tijd dat detailhandel werd gelijkgesteld aan ‘distributiekunde’. De oude functie van de detailhandel was ‘het herverdelen van de goederenstroom van de producent naar de consument in de tijd, naar plaats en naar hoeveelheid’. Deze herverdeling werd noodzakelijk, omdat door de industriële revolutie massaproductie ontstond. Daardoor vielen, in tegenstelling tot de periode daarvoor, productie en consumptie niet langer samen.

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

Herverdeling naar plaats

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.

Herverdeling naar hoeveelheid

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 een keer, terwijl de vraag van de consument slechts betrekking heeft op één of enkele artikelen. De outputhoeveelheid van de producent moet dus worden verdeeld in een aantal kleinere hoeveelheden.

1.3 Functieverandering van de retail

Het oude distributiebegrip stamt nog uit de periode dat de macht in de waardekolom bij de producenten lag. De retail werd in deze opvatting beschouwd als een onderdeel van een *goods producing process*. In feite hebben we hier dus te maken met een industriële benadering van de distributie. De detailhandel bestond destijds in belangrijke mate uit productspecialisten: relatief kleinschalige winkels die zich specialiseerden in een betrekkelijk smal assortiment artikelen die sterke overeenkomsten vertoonden wat betreft productkarakteristieken, bijvoorbeeld de ijzerwaren-specialist, de houthandel, de kruidenier en de drogist.

De functieverandering die de laatste decennia is opgetreden, heeft te maken met het feit dat de macht geleidelijk is verschoven van de toeleveranciers van de detailhandel (de producenten van consumentenartikelen), naar de retailers, en uiteindelijk naar de afnemers van de retail (de consumenten). Met de overgang van een *seller's market* naar een *buyer's market* is er een overvloed van aanbod ontstaan dat via veel afzetkanalen aan de consument wordt aangeboden. In zo'n situatie bepaalt niet langer de producent wat er wanneer en via welke kanalen wordt aangeboden, maar bepaalt de consument wat, wanneer en via welke kanalen wordt afgenomen. Het zijn de wensen van de consument en de wijze waarop de retailer daarop inspeelt die momenteel het succes van retailondernemingen bepalen, en niet langer alleen de mate van efficiency in de distributie van producten en/of diensten. In feite komt deze functieverandering overeen met de algemene verschuiving van een industriële economie naar een diensteneconomie: de detailhandel is geen dozenschuiver meer ten behoeve van de industrie, maar een dienstverlener ten behoeve van de consument.

De essentie van de verandering is dat de functie van retail niet meer primair bestaat uit het herverdelen van een productiestroom binnen de waardekolom, maar veel meer uit het voorzien in de vraag van de consument. Bij deze nieuwe functie van de retail (*vraagvoorziening*) moet de distributie wel degelijk worden betrokken, maar is allang niet meer het enige aspect. Fysieke distributie vormt nog wel een noodzakelijke, maar niet meer voldoende voorwaarde voor een geslaagde bedrijfsuitoefening. Bij een toenemend aantal retailbedrijven zien we zelfs dat de fysieke distributiefunctie wordt uitbesteed. De functie van de detailhandel is als gevolg daarvan veranderd van 'hervederer 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'.

De elementen waarmee de retailer inspeelt op de consumentenbehoefte noemen we de *marketingmix*. In deel 5 van dit boek gaan we hierop dieper in. De manier waarop de elementen van de marketingmix worden samengesteld, leidt tot een formule of een retailconcept, waarbij we geen onderscheid maken tussen kanalen. Met andere woorden, een retailconcept is een consequente en afgewogen samenstelling van de marketingmixelementen die leidt tot een herkenbare en logische propositie voor de doelgroep, dit kan zowel online, als offline, of voor beide kanalen 'inline'. Een formule of retailconcept volgt dus de consumentenbehoefte, en niet omgekeerd. Het is vanuit deze laatste opvatting dat de retail in dit boek wordt belicht. We zullen daarbij worden geconfronteerd met de verscheidenheid in het fenomeen retail. Wij kijken daarbij zowel naar pullgeoriënteerde strategieën (vraaggestuurd) die succesvol zijn, als naar succesvolle ondernemingen met

Goods producing process

Seller's market
Buyer's market

Vraagvoorziening

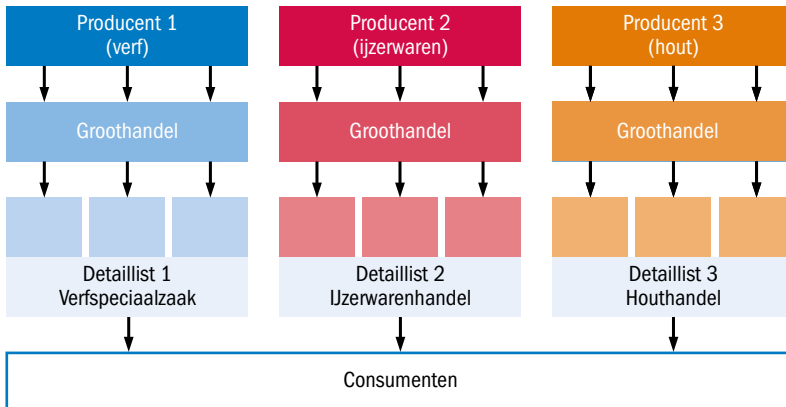
Marketingmix

een push- of een gedeeltelijke pushstrategie. Hierbij staat de aansturing centraal. Ook op de mengvormen zullen we later in dit boek terugkomen.

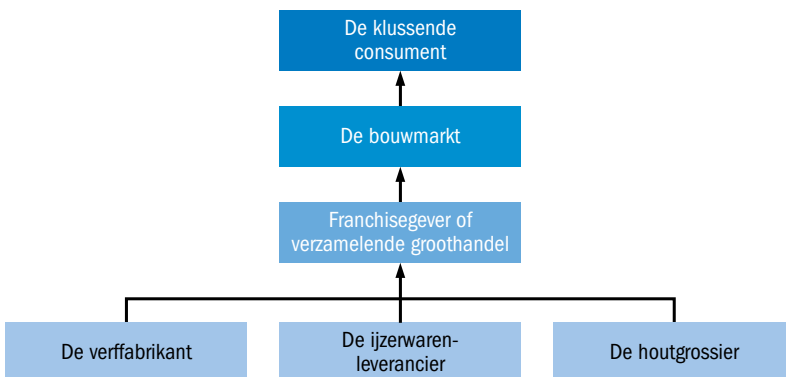
1.4 Consequenties van de functieverandering in de retail

De verandering van ‘aanbodgestuurd’ naar ‘vraaggestuurd’ heeft verstrekende 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. De ontwikkeling van de eerste fase van de verandering van product(aanbod)gestuurd naar vraaggestuurd kan worden geïllustreerd aan de hand van een vergelijking tussen de oude en de nieuwe waardekolom. Het voorbeeld heeft betrekking op de doe-het-zelfbranche (zie figuren 1.3 en 1.4).

FIGUUR 1.3 Oude waardekolom (voorbeeld van de doe-het-zelfbranche)



FIGUUR 1.4 Nieuwe bedrijfskolom (voorbeeld van de doe-het-zelfbranche)



In de oude waardekolom 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 verfspciaalzaak naar de ijzerwarenwinkel, daarvandaan naar de houthandel enzovoort. Vandaag de dag kun je je dit nog nauwelijks 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 rechtstreeks goederen te betrekken van de producent. Er ontstond een tussenhandel (de *grossiers*). De grossier maakte een extra vertaalslag tussen de hoeveelheden die van de producent afkwamen en de hoeveelheid die een afzonderlijke retailer in één keer kon afnemen. Deze grossier werkte dus eveneens als een distributeur.

In de nieuwe waardekolom is de consument en zijn behoefte meer 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 waardekolommen. Het is de taak van de retailer om de producten uit deze waardekolommen zodanig te combineren dat er een *vraagverwant assortiment* (een op de brede consumentenbehoefte afgestemd assortiment) ontstaat.

Grossiers

Vraagverwant assortiment

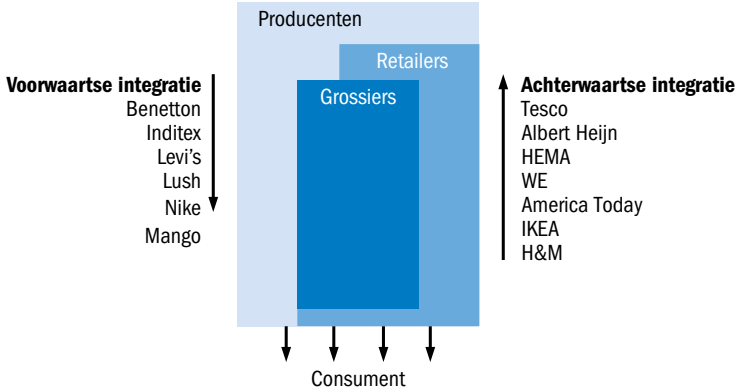
Het gaat dus niet meer om het verkopen van producten die in de markt aanwezig zijn, maar om het beschikbaar stellen van producten die de klant wenst, desnoods door de ontwikkeling van eigen retailmerken en -productie. Dit laatste wordt ook aangeduid met *private labels* of huismerken. Voor zover de retailer niet kan voldoen aan de eisen die de nieuwe waardekolom stelt, bijvoorbeeld omdat hij te klein is of omdat de expertise ontbreekt, kan de retailer zich daarbij – net als in de oude waardekolom – laten assisteren door grossiers of inkooporganisaties. Maar deze grossiers hebben nu een andere functie gekregen dan de grossiers in de oude waardekolom: het is hun taak 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 (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.

Private labels

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 1.5). Voorwaartse integratie is het je eigen maken van de retailactiviteit als fabrikant. Een fabrikant schuift dan als het ware op in de waardekolom 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 waardekolom, maar dan door de retailer. Deze neemt dan 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 niet sprake van het zelf hebben van productiefaciliteiten, maar wel van het hebben van de regie over het productieproces.

FIGUUR 1.5 Mengvormen in functieverandering in de retail



Voorwaartse integratie

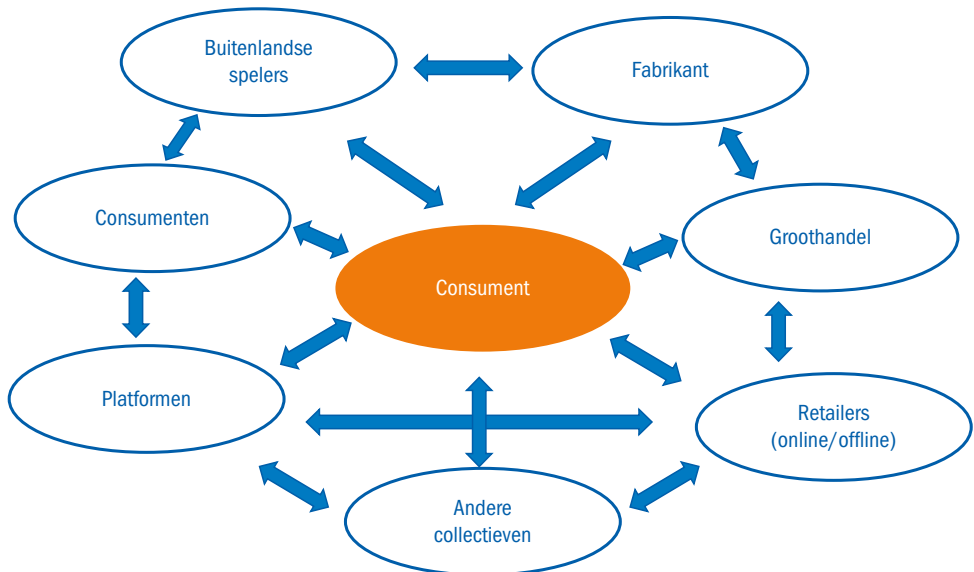
Achterwaartse integratie

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.

Van waardekolom naar waardeweb

De machtsverschuiving van producent, naar retailer, naar consument heeft veel meer gevolgen voor de spreekwoordelijke waardekolom. Producten moeten nog steeds hun weg vinden naar de eindgebruiker, maar de manier waarop dit gebeurt, is aan verandering onderhevig. De waardekolom als model voor het voortbrengingsproces van producten staat niet meer gelijk aan de manier waarop producten en diensten van eigenaar kunnen wisselen. De supply chain in het licht van de distributie moet vervangen worden door het waardeweb (zie figuur 1.6). Het waardeweb is een netwerk van verbindingen, waarbij de consument als vraagkant centraal is komen te staan tussen allerlei aanbieders. Bovendien is er niet sprake van één netwerk, maar van meerdere netwerken. Die netwerken zijn op hun beurt aan elkaar verbonden. Dit leidt tot nieuwe distributiemethoden, maar ook tot nieuwe businessmodellen voor de verschillende spelers in het waardeweb. De waardekolom van weleer is niet meer en retail is overall. Iedere verbinding met de consument als afnemer is een vorm van retail, of concurreert met de traditionele retail.

Figuur 1.6 Waardeweb



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

1.5 Plaats van de retail in de economische theorie

De moderne retail zoals wij die kennen is pas ontstaan na de industriële revolutie. Voor die tijd bestond er wel handel met particulieren, maar niet in de vorm van een geïstitutionaliseerde goederenretail. In de foodsfeer werden overschotten van de voor de eigen behoeften geproduceerde goederen op de markt verhandeld. In de non-foodsfeer werden duurzame artikelen bij ambachtslieden besteld en op individuele specificaties geproduceerd. In feite betrof het hier dus, om in moderne termen te spreken, van custom-made of gepersonaliseerde retail.

Pas door het ontstaan van de industriële revolutie en de daarbij optredende loskoppeling van het tijdstip van productie en consumptie, begonnen onevenwichtigheden in de distributie op te treden. Retail ontstond wanneer de kosten van de nieuw tussengevoegde schakel (de detailhandel/retail) lager waren dan de *economies of scale* van de industriële massaproducten. Vanuit dit gezichtspunt is dus het ontstaan van de retail als afzonderlijke geleiding in de waardekolom terug te voeren tot de economische transactiekostentheorie (Williamson, 1975; Coase, 1934).

We verdiepen ons nu eerst in de transactiekostentheorie en daarna analyseren we de ontwikkelingen op basis van de transactiekostenmatrix.

Economies of scale

1.5.1 Transactiekostentheorie

De hiervoor beschreven functieveranderingen van de retail kun je beschrijven als een verandering van *goods producing process* naar *demand satisfying process*, oftewel van dozenschuiver naar dienstverlener. Deze verandering valt te verklaren met behulp van de transactiekostentheorie: door de machtsverhuizing van de producent naar de consument gaat het tegenwoordig niet meer om het minimaliseren van de kosten binnen de waardekolom vanuit het

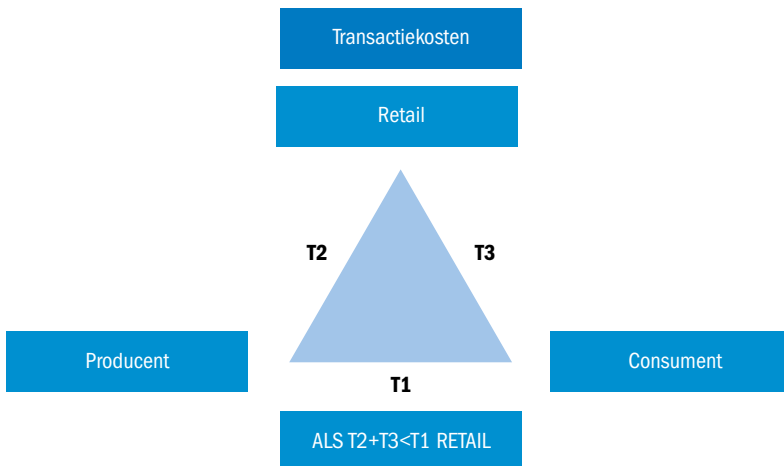
Demand satisfying process

oogpunt van de producent, maar om het minimaliseren van de vind- of zoekproblemen van de consument en de daarmee gepaard gaande transactiekosten. De transactiekosten van de consument bestaan uit twee delen. Enerzijds de kosten die gepaard gaan met het kopen van artikelen, zoals het zoeken, vinden, kopen en transport (of het nu online of offline winkelen betreft). Anderzijds de opbrengsten: het plezier dat men aan het winkelen en kopen van producten of diensten kan ontleen. De consument zal die aanbieder kiezen waar het saldo van de kosten en de opbrengsten het gunstigst is (Haasloop Werner & Quix, 2010).

Detailhandel ontstaat dus alleen als de *transactiekosten* die zijn gemoeid met het rechtstreeks leveren van producent aan consument hoger zijn dan de som van de kosten die zijn gemoeid met enerzijds het leveren van producent aan retailer en anderzijds de levering van retailer aan consument (zie figuur 1.7).

Transactie-
kosten

FIGUUR 1.7 Transactiekostendriehoek



In formule: retail heeft bestaansrecht indien:

$$T1 > T2 + T3$$

waarin:

$T1$ = kosten gemoeid met rechtstreekse distributie van de producent aan de consument

$T2$ = kosten gemoeid met leveringen van de producent aan de retailer

$T3$ = kosten gemoeid met de levering van de retailer aan de consument

Het internet heeft de weg al vrijgemaakt voor fabrikanten om rechtstreeks te leveren aan de consument. Denk bijvoorbeeld aan Nespresso. Dit bedrijf regelt een belangrijk deel van zijn afzet via het onlinekanaal.

Kosten die direct toewijsbaar zijn aan de distributie kunnen in sommige gevallen al veel lager zijn door de rechtstreekse levering aan de consument. Fabrikanten waren in beginsel nog terughoudend, ondanks de lagere kosten, omdat zij nog steeds voor een belangrijk deel steunden op verkopen

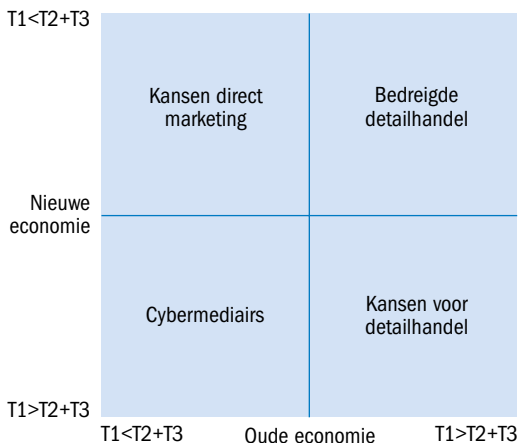
via de fysieke retail en omdat voor sommige fabrikanten de aftersales via de traditionele retail loopt. Dit zorgt er dan nog steeds voor dat de transactiekostentheorie vaak nog positief uitpakt voor de fysieke retail, niet alleen vanwege de directe distributiekosten, maar vooral vanwege de indirecte distributiekosten. Een evaluatie van de transactiekosten zullen alle aanbieders in alle branches binnen de retail moeten blijven maken om te voorkomen dat ze door nieuwe concurrenten worden ingehaald.

Uitgaande van de transactiekostendriehoek (zie figuur 1.7) en de veronderstelling dat internet kan leiden tot een volstrekt andere samenstelling van de distributiekosten in de retail, worden in de *transactiekostenmatrix* van Sarkar, Butler en Steinfield (1995) de mogelijke nieuwe combinaties tegen elkaar afgezet.

Op de horizontale as staan de twee mogelijkheden in de 'oude' economie, vóór het bestaan van internet. Op de verticale as staan de situaties in de nieuwe economie, na de totstandkoming van internet (zie figuur 1.8). Op elk kwadrant gaan we nader in.

Transactie-
kostenmatrix

FIGUUR 1.8 Transactiekostenmatrix



Het kwadrant rechtsboven: de bedreigde gevestigde detailhandel (*bricks and mortar*)

Voor het internettijdperk werkten de transactiekosten ten voordele van de bestaande winkels. Met de komst van internet werken de transactiekosten ten voordele van de e-retailers. Dit is de situatie waarvoor de gevestigde fysieke retail het meest beducht zou moeten zijn. Het betekent namelijk dat deze winkels op termijn hun omzet zien dalen ten gunste van het marktaandeel van de e-retailers, maar ook binnen hun eigen samenstelling van de omzet. In feite is dit al aan de gang in heel veel branches en zien we dat winkels verdwijnen uit het straatbeeld. Hierbij speelt de mate van informatie die in het product of dienst verborgen zit, dus de mate van digitalisering, een belangrijke rol. Zo is de rol van fysieke distributie voor muziek of video al grotendeels verdwenen, evenals voor reizen. Maar ook voor producten waarbij een bestelproces van groot belang is, kan dit een rol gaan spelen, zoals auto's, keukens of meubels. Ook voor deze producten geldt dat het

grootste deel van het koopproces bestaat uit informatie verwerken (het plaatsen van de order met de juiste specificaties).

Het kwadrant linksboven: versterking direct marketeers

Voor de komst van het internet werkten de transactiekosten ten voordele van de direct marketeers, en dat gebeurt nog steeds. Dit kwadrant vormt een minder directe bedreiging voor de retail. Deze omzet zat immers sowieso al niet bij de retail. Wel zal het duidelijk zijn dat de relatieve positie en de technische mogelijkheden van de direct marketeers als gevolg van het internet sterker worden. Daarmee kunnen zij hun marktaandeel vergroten ten koste van de fysieke retail en naar verwachting zullen meer en meer nieuwe spelers zich op dit gebied begeven als een soort informatie-mediars.

Het kwadrant linksonder: het gebied van de pure players (clicks and order)

Werkten de transactiekosten voor de komst van internet ten voordele van de direct marketeers, tegenwoordig werken ze ten voordele van de retail. Dit betekent dat er nieuwe mogelijkheden ontstaan voor retaildistributiesystemen die via het internet goederen aanbieden, respectievelijk vraag en aanbod op elkaar proberen af te stemmen. Amazon, Marktplaats, bol.com en eBay zijn voorbeelden van deze zogenoemde cybermediars of pure players.

Het kwadrant rechtsonder: de multichannelaanbieders (clicks and bricks)

Het kwadrant rechtsonder betreft hybride ondernemingen die vanuit de gevestigde retail een internetverkoopkanaal opstarten of pure players die vanuit een bestaand internetkanaal ook fysieke winkels gaan bouwen of zelfs fabrikanten die het hele spectrum gaan afdekken. Apple, eigenlijk een fabrikant, of beter gezegd een merk, verkoopt rechtstreeks via het internet, heeft eigen winkels en heeft vooral distributie via traditionele en onlinetailers. Coolblue en Zalando zijn voorbeelden in de omgekeerde richting. Zij zijn e-tailers die ook fysieke vestigingen openen. De Bijenkorf, C&A, HEMA en MediaMarkt zijn voorbeelden van fysieke retailers die online hebben toegevoegd, evenals vele andere retailers.

1.5.2 Analyse van de ontwikkelingen op basis van de transactiekostenmatrix

Verschillende onderzoeken, waaronder een onderzoek in de VS van Forrester dat zich baseerde op een clustering van retailers conform de transactiekostenmatrix, toonden aan dat de gevestigde detailhandel (het kwadrant rechtsboven in figuur 1.8) in bepaalde branches zal lijden onder marktaandeelverlies ten voordele van internetaanbieders. Het aandeel van de internetaanbieders startte nog klein, maar de groeisnelheid van de omzetten via internet is vele malen hoger dan die van de gevestigde retail, waardoor marktaandeelverschuivingen in sommige branches al aanzienlijk zijn. De keuze is dan: blijven zitten waar je zit en verdere omzetsdruk ervaren, of meedoen met de marktaandeelrace, ten koste van hoge investeringen (en dus druk op het rendement) in een nieuw kanaal. Voor sommige branches geldt zelfs dat ze helemaal verdwijnen doordat ook de producten verder digitaliseren (zoals al is gebeurd voor muziek en video).

Bovendien bleek uit de eerder genoemde onderzoeken dat de pure players (het kwadrant linksonder in figuur 1.8) het evenmin gemakkelijk hebben. Hun omzetten groeien aanzienlijk, maar zij kunnen lang niet allemaal de omzetten rendabel maken. Er zijn daarvoor twee belangrijke oorzaken.

Ten eerste de *marketingkosten*. Als gevolg van de onbekendheid van de consument met nieuwe onlinespelers die altijd weer starten, kost het de pure players zeer veel tijd, moeite en geld om bezoekers naar hun internet-site te trekken. Daardoor zijn de marketingkosten, en dus het break-evenpunt, extreem hoog. Daarnaast geldt online nog meer dan in de fysieke wereld het 'the winner takes it all'-principe, vanwege de eenmaal opgebouwde naamsbekendheid en het opgebouwde vertrouwen door de jaren heen. Bekende merken genieten in de regel een hogere mate van vertrouwen vergeleken met minder bekende merken. In de loop van de jaren is de achterstand in vertrouwen afgenomen door de inburgering van online kopen, door keurmerken die aangeven of iets wel of niet betrouwbaar is en door reviews van webwinkels. De marketingkosten voor online zijn aan de andere kant heel goed meetbaar en daarmee is de effectiviteit van de inspanning niet alleen goed te meten, maar ook beheersbaar te maken. Onlinemarketingkosten, de kosten om traffic te genereren, zijn daarmee te vergelijken met de hoge huren die betaald worden op A1-locaties, met dat verschil dat ze beheersbaarder zijn door het hogere variabele karakter. De conversie voor onlineretailers is aanzienlijk lager dan die voor fysieke retailers, maar dit is tegelijkertijd geen eerlijke vergelijking, omdat de bezoekersaantallen anders zijn. Toch kan een vergelijking gemaakt worden als we kijken naar de acquisitiekosten per koper. Hierbij zouden alle verkoopinspanningen bekeken moeten worden, inclusief de huur en exploitatiekosten van een fysieke winkel.

Marketing-
kosten

Ten tweede de *fulfilmentkosten*. Dit zijn de kosten voor de afwikkeling van de gehele logistieke transactie. Hierbij gaat het niet alleen om de kosten voor het bezorgen. Ook de retourstromen zijn hierbij een kostenpost die van branche tot branche een rol van betekenis kunnen hebben. Een retourstroom bestaat uit artikelen die teruggestuurd worden naar de retailer. Dit kan variëren van nog geen 5% tot ver boven de 60%. Gebruikmaken van *kunstmatige intelligentie*, of ook wel artificial intelligence (AI), moet gaan helpen om beter greep te krijgen op de retourstromen. Door gebruik te maken van AI kan beter voorzien worden in de oorspronkelijke vraag van de consument en ontvangt deze bijvoorbeeld de juiste maat.

fulfilmentkosten

Daar waar de pure player de voorraadkosten soms weet te minimaliseren door of geen voorraad te hebben of een zeer beperkte voorraad met goede en snelle replenishment systemen, zal dit een positieve uitwerking hebben op het rendement. Onlinespelers krijgen te maken met steeds kortere cut-off times. Het uiterste moment voor de consument om te kunnen bestellen wordt steeds later met de belofte om de volgende dag nog te bezorgen of zelfs op dezelfde dag. Door deze ontwikkeling zullen onlinespelers gedwongen worden grotere voorraden aan te houden, om aan deze kortere levertijden nog te kunnen voldoen. Hier kan het hebben van een virtuele voorraad, het zogenoemde one-stockprincipe van crosschannelspelers, voordelen bieden voor de snelheid en omloopsnelheid en daarmee lagere voorraadkosten en lagere logistieke kosten in de keten. Het one-stockprincipe betekent dat alle voorraad in het centraal magazijn en in de fysieke winkels als een voorraad wordt gezien. Hiermee is de voorraad overal voor alle klanten beschikbaar en vaak ook nog heel dicht bij de klant, namelijk in de fysieke winkel om de hoek. Dit biedt mogelijkheden om de bezorgsnelheid op te voeren.

Kunstmatige
intelligentie

Ook bleek uit de eerder genoemde onderzoeken dat de multichannelaanbieders, of beter gezegd de omnichannelaanbieders, vanuit de hiervoor geschetste perspectieven een betere uitgangspositie hebben. Onlineretail is vooral een ander businessmodel met andere business rules, waarbij pure

players succesvol zijn. Met name de dominante spelers zullen strijden voor hun marktaandeel en zullen daarbij uiteindelijk niet alleen meer omzet pakken, maar ook winst gaan maken. Hierbij valt niet uit te sluiten dat ook zij fysieke steunpunten aan hun totale retailstrategie gaan toevoegen. Sommige onlineretailers doen dit met eigen fysieke operaties, zoals Amazon of Coolblue. Maar ook het samenwerken in partnerships met fysieke retailers, zoals bol.com en Wehkamp met bijvoorbeeld BCC, is een voorbeeld van het naadloos op elkaar laten aansluiten van beide kanalen.

1.6 Marketing en retailmarketing

In deze paragraaf gaan we eerst in op het begrip marketing. Daarna verdiepen we ons in consumentenmarketing als onderdeel van marketing.

1.6.1 Het begrip marketing

Marketing is dat onderdeel van het bedrijfsproces dat zich bezighoudt met het op de markt brengen of verkopen van producten. Er zijn veel definities bekend van de term marketing, vaak nogal verschillend van aard. Zo definieerde Kuhlmeijer, de grondlegger van de commerciële economie in Nederland, *marketing* als volgt (Kuhlmeijer & Bakker, 1990):

Marketing zijn alle activiteiten van georganiseerde huishoudingen welke de bevrediging van behoeften, verlangens, aspiraties of verwachtingen van individuen dienen door het ruilproces op doeltreffende en doelmatige wijze voor te bereiden en te effectueren.

Kotler (2007) definieerde marketing als volgt:

Marketing serves as the link between a society's need and its pattern of industrial response.

Beide definities vertrekken dus vanuit een volstrekt verschillende invalshoek, waarbij de definitie van Kuhlmeijer lijkt aan te sluiten bij de oude waardekolom, in die zin dat het proces van bovenaf wordt beschouwd (marketing als *goods producing process*), terwijl de definitie van Kotler veel meer lijkt aan te sluiten bij een manier die vanuit de consument start (marketing als *demand satisfying process*). Ook bij de American Marketing Association (1985) zien we dezelfde beweging: daar is na ruim twintig jaar de definitie veranderd. De oude definitie was:

Marketing is the process of planning and executing conception, pricing, promotion and distribution of goods, ideas and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.

En de nieuwe definitie (Kurtz, 2008) is:

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

Ondanks deze duidelijke verschillen hebben de definities wel iets gemeen: marketing wordt gelijkgesteld aan de procesbesturing van de goederenstroom van de producent naar de consument en er wordt aan de retail geen eigen functie in het voortstuwingsproces toebedacht. Bij Kuhlmeijer functioneert de detailhandel als een hulpmiddel voor de producenten bij de distributie van goederen (detailhandel = afzetkanaal van de producent). Bij Kotler dient de detailhandel voornamelijk als doorgeefluik van informatie tussen producenten en consumenten (detailhandel = informatieaan drager voor de producent).

In de praktijk zien we dat deze passieve interpretatie van de detailhandel niet juist is. De retail vervult steeds meer een zelfstandige rol in de procesbegeleiding van de goederenstroom van de producent naar de consument en wel zodanig dat in sommige gevallen het productieproces al bij de retailer begint. HEMA (zie voorbeeld 1.1) begon als een van de eerste detailhandelsbedrijven met een eigen productontwikkeling.

VOORBEELD 1.1

HEMA

HEMA is in een zeer vroeg stadium begonnen met een eigen productontwikkeling: het bedrijf ontwikkelde zijn eigen productlijn volgens eigen specificaties. Deze specificaties waren altijd gericht op de totstandkoming van kwalitatief hoogwaardige producten die moesten kunnen worden verkocht tegen lage prijzen. Met andere woorden, HEMA schreef aan de producenten voor hoe zij moesten produceren en tegen welke prijs de artikelen aan de consument moesten kunnen worden geleverd. In HEMA vindt men vandaag de dag dan ook nauwelijks of geen 'bekende' merken, al waren sommige

producenten van deze bekende merken niet te beroerd om aan HEMA te leveren, gezien de omzetten die met leveringen aan HEMA waren gemoeid.

Daarmee is HEMA een van de eerste detailhandelsbedrijven in Nederland geweest die zelfstandig aan detailhandelsmarketing deed. HEMA verkocht haar winkel als 'geïntegreerd product', en niet als een plek waar een hoeveelheid merkartikelen was verzameld. De naam HEMA kreeg een eigen merkbekendheid: het was de eerste detailhandelsonderneming waarvan de winkelnaam ook merknaam was.

Op dit moment zijn er zeer veel voorbeelden van retailers die geheel of gedeeltelijk hun eigen assortiment ontwikkelen. Een belangrijk deel van de omzet van Albert Heijn wordt gerealiseerd via het eigen merk. Albert Heijn heeft zelfs gekozen voor een driedeling in haar eigenmerkenportefeuille: het bedrijf heeft naast zijn eigen huismerk, AH Basic aan de onderkant gepositioneerd en AH Excellent aan de bovenkant. Dit laatste merk is veelal boven of gelijk aan een A-merk gepositioneerd. Het totale assortiment van Aldi bestaat uit eigen fancymerken. Modezaken als C&A, H&M, Inditex (ZARA) en WE Fashion ontwikkelen hun assortiment in eigen beheer met behulp van eigen styling- en productdevelopmentafdelingen en leveren al hun producten onder eigen label.

Deze ontwikkeling maakt duidelijk dat de veronderstelde passiviteit van de retail in de procesbesturing niet meer klopt met de werkelijkheid en dat beide besproken definities geen recht doen aan de functie die de retailer in de praktijk uitoefent. De detailhandel heeft de regie in de keten in vele gevallen overgenomen.

Het Institute of Marketing Studies (2002) hanteert de volgende definitie van marketing:

Marketing is the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably.

Deze definitie verschilt van de voorgaande definities, omdat marketing als managementproces wordt beschouwd en niet meer als een goederenstroomproces. Marketing in deze opvatting gaat dus over alle onderdelen van het voortbrengingsproces en niet meer over een afzonderlijke functie alleen. In de opvatting van het Institute of Marketing Studies is het bovendien mogelijk dat de locatie van de marketingfunctie in de bedrijfskolom verschuift, bijvoorbeeld van de producenten naar de retailers. Ten slotte, expliciet wordt in de definitie opgenomen dat het uiteindelijk om winst gaat. Dat is voor de retail, met een lage toegevoegde waarde, een nuttige aanvulling op de voorgaande definities.

1.6.2 Consumentenmarketing

Tegenwoordig onderkennen we deelspecialismen binnen het totale terrein van de marketing, zoals industriële marketing, business-to-businessmarketing, dienstemarketing, non-profitmarketing en consumentenmarketing. Voor het onderwerp van dit boek is vooral de consumentenmarketing van belang. Hierna volgt eerst een korte begripsbepaling. Daarna gaan we uitgebreid in op de verschillen tussen trademarketing en retailmarketing.

Begripsbepaling

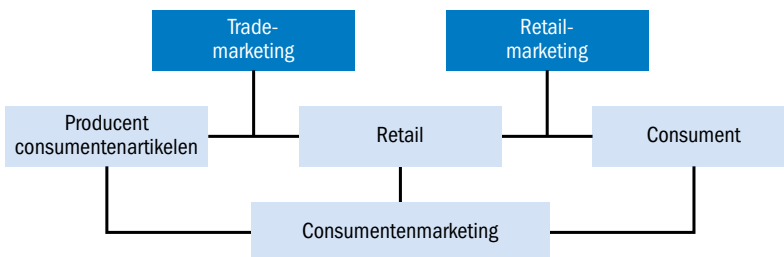
Met *consumentenmarketing* duiden we alle marketingaspecten aan die gericht zijn op de behoeftebevrediging van de eindgebruiker. Aansluitend op de filosofie van de waardekolom, maar met oog voor het eigen karakter van de marketing in de verschillende onderdelen van de waardekolom, maken we binnen de consumentenmarketing onderscheid tussen *trademarketing* (gericht op de afzet van producenten aan de tussenhandel en retailers in de goederensfeer) en *retailmarketing* (gericht op de afzet van de retailers aan de eindgebruiker). Zie figuur 1.9.

Consumentenmarketing

Trademarketing

Retailmarketing

FIGUUR 1.9 Consumentenmarketing



Verschillen tussen trademarketing en retailmarketing

Hoewel trade- en retailmarketing beide vallen onder de consumentenmarketing, is er een aantal significante verschillen te benoemen. Een aantal van die verschillen, opgenomen in tabel 1.1, wordt hierna besproken.

TABEL 1.1 Verschillen retailmarketing en trademarketing

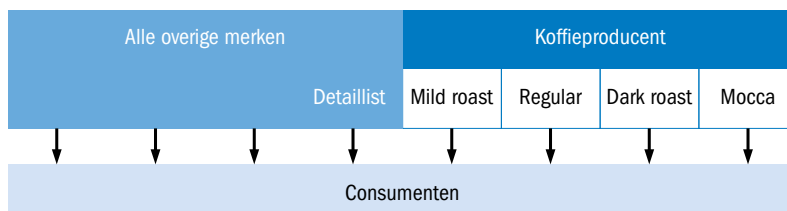
Kenmerk	Retailmarketing	Trademarketing
Waardekolom	Horizontaal	Verticaal
Bedrijfsproces	Vraagbepaald	Productbepaald
Assortiment	Breed/zeer breed	Smal
Locatiekeuze	Omzetmaximalisatie	Kostenminimalisatie
Prijsvorming	Opslagcalculatie	Kostprijscalculatie
Promotie	Winkelgericht	Artikelgericht
Marketingmix	8 P's	4 P's
Inkoop	Primaire activiteiten	Steuunctie
Tijdshorizon	Kort	Lang
Marketingfunctie	Inkoop	Verkoop
Rendementscriterium	Return on sales	Return on investment

Waardekolom

Een producent van consumentenartikelen kan over het algemeen slechts een beperkt aantal producten produceren. Bijvoorbeeld, een koffieabrikant kan koffiebonen, gemalen koffie, koffiepads, koffiecapsules en oploskoffie maken, maar bijvoorbeeld geen tijdschriften of fietsen produceren. Het aanbod van fabrikanten aan de goederenretail is in de regel beperkt, de breedte van het aanbod wordt bepaald door de techniek van het productieproces. De producent zal proberen aan deze smalle productlijnen imago-componenten toe te voegen die bepaalde doelgroepen onder de consumenten aanspreken om ervoor te zorgen dat retailers zijn productaanbod opnemen in hun assortiment.

Maar een retailer kan niet volstaan met uitsluitend óf Douwe Egberts óf Nespresso in zijn assortiment op te nemen. De retailer zal een gevarieerd assortiment samenstellen, omdat in zijn verzorgingsgebied niet alleen mensen wonen die worden aangetrokken door het gezellige beeld van Douwe Egberts, maar ook mensen die worden aangetrokken door het door Nespresso geschetste beeld. In feite is het assortiment in het koffieschap van de supermarkt zelfs binnen zo'n beperkte artikelgroep veel breder dan de productlijn van de afzonderlijke leveranciers.

De supermarkt probeert dus niet één bepaald type klanten aan te spreken, maar een zo groot mogelijke en diverse groep. Dat is ook nodig, omdat hij anders niet een rendabel omzetvolume genereert. De marketing van de retailer is dus horizontaal, in de breedte gericht, terwijl de marketinginspanning van de leverancier verticaal is gericht (zie figuur 1.10).

FIGUUR 1.10 Marketing horizontaal/verticaal

Bedrijfsproces

Het bedrijfsproces in de retail – anders dan in de maakindustrie – wordt over het algemeen meer aangestuurd door de vraag. Dat is ook logisch, omdat industriële ondernemingen, nadat er gekozen is voor een bepaald product en het daarbij behorende productieproces, daaraan voor langere tijd vastzitten. In de retail is het, vanwege de relatief lage investeringen die horen bij assortimentsveranderingen, veel sneller mogelijk om de wensen van de consument te volgen.

Product en assortiment

In het algemeen zal een producent van consumentenartikelen geen moeite hebben met het definiëren van zijn productlijn: Campina zit in zuivel, Douwe Egberts in koffie en Heineken in bier. Voor zover bij de producenten sprake is van verbreding van de productlijn, vindt dit vaak plaats via andere merken: Douwe Egberts is onder de merknaam Pickwick theeleverancier.

In de retail is dit niet zo eenvoudig: het product dat de retailer levert, kan niet worden gedefinieerd als een enkel artikel. In zijn meest beperkte betekenis bestaat het product dat een retailer levert uit het assortiment en dat omvat, zoals bekend, altijd een veelheid van verschillende artikelen, gegroepeerd rond een bepaalde consumentenbehoefte. Het is dit behoeftegerichte assortiment, de voorselectie die de retailer maakt, waaraan de detailhandel zijn toegevoegde waarde voor de consument ontleent. Zelfs discounters als Aldi en Lidl, met een naar detailhandelsmaatstaven uiterst beperkt assortiment, voeren nog altijd een product (in de beperkte betekenis van assortiment) dat samengesteld is uit 900-1600 artikelen per winkel. Dat is veel meer dan alle soorten koffie van Douwe Egberts bij elkaar. Het betekent dat het product van de retailer nooit in enkelvoudige termen kan worden beschreven, maar dat er altijd aspecten van een ‘portfolio’ meespelen. Het is de kunst om het assortimentsportfolio zo evenwichtig mogelijk op te bouwen. De retailer zal continu aandacht moeten hebben voor de opbouw van het assortiment. Dit assortiment bestaat uit een mix van artikelen die allemaal eigen operationele karakteristieken hebben voor wat betreft omzetsnelheid, marge, bewerkelijkheid en service. De uitdaging in het retailvak zit in de complexiteit van de aansturing van al deze aspecten.

Naast deze operationele aspecten van de assortimentsbesturing spelen er markttechnische aspecten mee in de besturing van het assortimentsportfolio: de consumentenvoorkeuren veranderen in de loop van de tijd en daarop moet worden gereageerd door aanpassing van het portfolio. Er kan makkelijk ‘vervuiling’ in het assortiment ontstaan, doordat er artikelen in het assortiment sluipen die wel leuk zijn voor de omzet, maar die het winkelconcept aantasten doordat bepaalde onderdelen van het assortiment niet aanslaan bij het publiek en te lang blijven liggen.

Retailers moeten er vooral voor zorgen dat de voorsprong in de assortimentering ten opzichte van de concurrentie in stand blijft. De assortimentering is dus een heel belangrijk element van de marketingmix van de retailer. *Assortimentering* wordt in de retail in de regel gedaan door de inkoopafdeling. Dit is waarom (zo gek als dat klinkt) de marketingfunctie in de retail vaak in de inkoopfunctie is geïncorporeerd en niet, zoals gebruikelijk in trademarketing, in de verkoopfunctie.

In de bredere betekenis is het product dat de retailer levert, de formule of het *winkelconcept*. Hiermee bedoelen we een evenwichtige samenstelling van de marketingmix, op een manier waardoor er voor de consument een herkenbaar winkelbeeld ontstaat. Dit is duidelijk een veel breder begrip van

de term product dan alleen het assortiment: een schitterend samengesteld assortiment kan volledig de mist ingaan als de presentatie-uitgangspunten niet goed worden ingevuld, een verkeerde kanaalstrategie of verkeerde formatstrategie wordt gekozen, een verkeerd prijsniveau wordt gesteld of de verkeerde manier van reclame maken wordt gehanteerd.

Locatiekeuze

Een fabrikant hoeft bijna geen vestigingsplaatsbeslissingen te nemen. Hij laat zich bovendien bij deze keuze primair leiden door kostenoverwegingen. Als hij eenmaal heeft gekozen voor een locatie, zal hij er, gelet op de hoge investeringen die met productie-installaties gepaard gaan, voor langere tijd aan vastzitten. In de retail is dit anders.

In de eerste plaats zijn de investeringen voor het openen van een winkel relatief laag in vergelijking met de investeringen voor een fabriek. Daardoor kan een retailer sneller en met minder desinvesteringen zijn vestigingsbestand aanpassen. In de praktijk gebeurt dat ook: retailers zijn voortdurend bezig hun vestigingsbestand te herschikken, uit te breiden en te saneren, afhankelijk van de ontwikkelingen in het verzorgingsgebied van de winkels. Bij de keuze van de vestigingsplaats baseert de retailer zich eerder op de omzetmaximalisatie dan op kostenminimalisatie (al speelt de laatste natuurlijk ook een rol). Ten slotte, trademarketeers hebben de neiging om de P van plaats niet alleen te interpreteren als een eenmalige locatiebeslissing, maar vaak ook als het *afzetkanaal*. De retail is echter zelf het afzetkanaal en dit verschil in interpretatie leidt dan tot een zeer belangrijk verschil in marketingbenadering.

Afzetkanaal

Marketingmix

Zoals gezegd, trademarketeers hebben de neiging om de P van plaats te interpreteren als het afzetkanaal. Als zij aan het afzetkanaal (veelal de retail) hebben geleverd, hebben zij hun omzet gerealiseerd. Het grote verschil is dat de retail zelf het afzetkanaal is. De omzet die al door de trademarketeer is gemaakt, moet dan door de retailer nog worden doorverkocht aan de consumenten.

In trademarketing is een klant een klant. In de retail is dit lang niet altijd het geval: bezoekers die de winkel inlopen, gaan daar lang niet altijd als klant (dat wil zeggen als bezoeker die iets heeft gekocht) weer uit. Dit is de reden dat in de retail de marketingmix uit twee delen bestaat: de *externe marketingmix*, gericht op het wekken van de belangstelling voor de formule, en de *interne marketingmix*, gericht op het omzetten van de opgewekte belangstelling in feitelijk koopgedrag.

Externe marketingmix

Interne marketingmix

De externe marketingmix richt zich op de (naams)bekendheid en het imago van de formule. Hij is erop gericht de attractie tot stand te brengen. De externe marketingmix bestaat uit de P's van publiek, product, plaats, prijs en promotie (*People, Product, Place, Price & Promotion*).

De interne marketingmix richt zich op de effectiviteit van de outlet als verkoopmachine. Men probeert daarmee een transactie te verwezenlijken. De interne marketingmix bestaat uit de P's van presentatie, fysieke distributie, personeel en productiviteit (*Presentation, Physical distribution, Personnel & Productivity*).

De trademarketeer bedient zich enkel van de externe marketingmix, waarbij de plaats al een gegeven is en dus niet meer meegenomen wordt in de mix.

Prijsvorming

Een ander belangrijk verschil tussen trademarketing en retailmarketing zit in de manier waarop de prijs tot stand komt. Prijsvorming zou bij voorkeur moeten plaatsvinden door middel van *kostprijscalculatie*, waarbij op de berekende kostprijs een winsttopslag wordt gelegd die – afhankelijk van de marktsituatie – kan variëren. De meeste toeleveranciers van de detailhandel passen dan ook kostprijscalculatie toe. Zij kunnen dit doen, omdat de geproduceerde artikelen vaak gedurende langere tijd worden gevoerd en het aantal geproduceerde artikelen (de productlijn) beperkt is. Maar in de retail is dit niet het geval. Daar is het aantal artikelen vaak heel erg groot. De Bijenkorf bijvoorbeeld voert zo'n driehonderdduizend artikel(variant)en, terwijl het assortiment bovendien snel wisselt. Kostprijscalculatie per artikel wordt dan wel erg bewerkelijk. Daarom wordt in de detailhandel over het algemeen gewerkt met *opslagcalculatie* in plaats van met kostprijscalculatie: de inkoopprijs wordt als gegeven aanvaard en op deze inkoopprijs wordt een opslag toegepast, ook weer variërend naargelang de marktomstandigheden. Vermenigvuldiging van de inkoopprijs met de opslagfactor geeft dan de *verkoopprijs*.

Een inkoopprijs van € 10, waarop een opslag van 100% wordt toegepast, resulteert in een verkoopprijs van € 20. De marge (gerekend van de verkoopprijs) bedraagt dan 50% $((20 - 10) \div 20 = 50\%)$.

Het spannende is nu dat de retailer niet van tevoren weet of de gehanteerde opslag voldoende is om al zijn kosten te dekken: een te hoog gestelde opslag kan betekenen dat de onderneming zich uit de markt prijst ten opzichte van de concurrentie. Een te laag gestelde opslag kan bij voorbaat verlies betekenen.

Conclusie

We kunnen concluderen dat de meeste verschillen tussen trade- en retailmarketing zijn terug te voeren tot het verschil in omvang van het assortiment. Dit geldt voor de visie op de waardekolom, de doelgroepbenadering, de prijsvorming, de marketingmix enzovoort. Het is dan ook niet gek dat juist de omvang, de opbouw en de samenstelling van het assortiment de meest gebruikte criteria zijn waarmee we de verschillende vormen in de retail rubriceren. Bij deze rubricering maken we onderscheid tussen de breedte (hoeveel verschillende consumentenbehoeften worden er door het assortiment afgedekt?) en de diepte (hoeveel keuze brengt de retailer binnen een enkele behoeftecategorie?). Door breedte en diepte tegen elkaar af te zetten krijg je dan een matrix zoals is weergegeven in figuren 1.11a en 1.11b.

Dealers

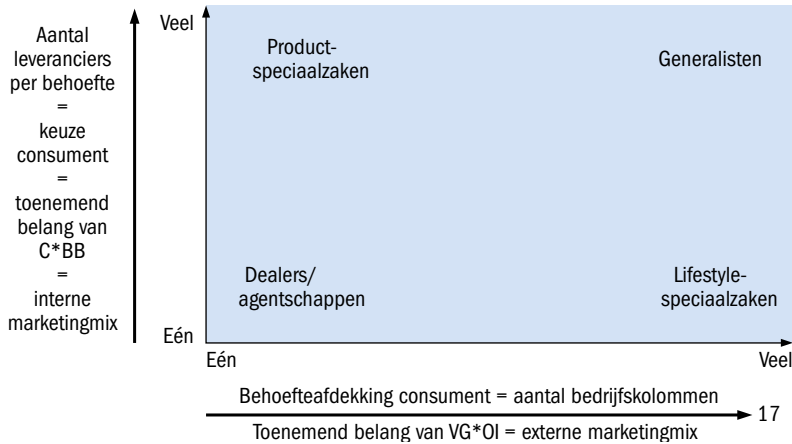
Linksonder in de matrix staan de *dealers* of agentschappen, vaak bedrijven die vanuit slechts een enkele leverancier een beperkte productlijn brengen. Feitelijk betreft het hier eerder een verlengstuk van de producent dan 'echte' detailhandel, bijvoorbeeld de merkdealers van een autofabrikant. Linksboven staan de productspecialzaken: veel keuze in vaak één of slechts enkele productcategorieën, bijvoorbeeld de schoenspecialzaak. Rechtsonder staan de ondernemingen die een (groot) aantal verschillende behoeften afdekken, met slechts een geringe keuze binnen de behoefte. Vaak gaat het hier om ondernemingen die met slechts enkele geselecteerde leveranciers de behoefte van een bepaalde doelgroep proberen in te vullen. Je noemt ze ook wel lifestylespecialzaken, omdat de merken van de geselecteerde leveranciers voor een bepaalde lifestyle staan, bijvoorbeeld Gucci (zonnebrillen, tassen, kleding, schoenen, horloges enzovoort).

Kostprijscalculatie

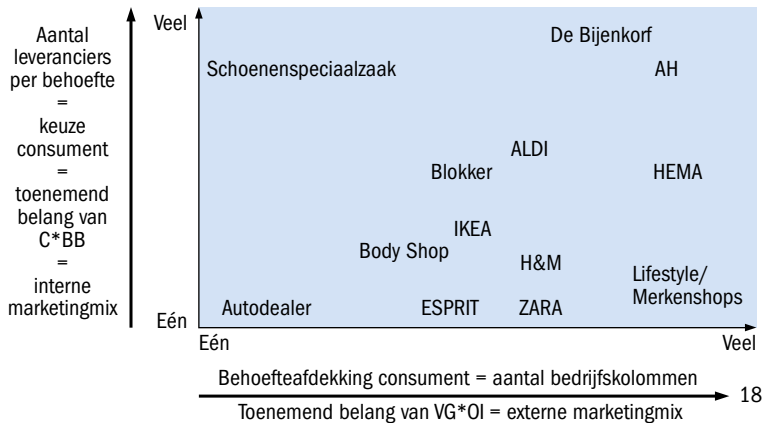
Opslagcalculatie

Verkoopprijs

FIGUUR 1.11A Retailing: de vormen



FIGUUR 1.11B Retailing: de aanbieders



Ten slotte staan rechtsboven ondernemingen die één een heel breed én een heel diep assortiment bieden. We noemen ze de *generalisten*. Voor de non-foodsector gaat het hier om de (mode)warenhuizen, voor de foodsector de supermarkten.

Generalisten

Samenvatting

Onder retailmarketing verstaan we alle activiteiten van bedrijfshuishoudingen die zich richten op de directe levering van goederen, diensten en informatie aan consumenten, voor zover deze goederen en diensten worden betaald uit het netto-inkomen van de consument.

De goederensector van de retailbestedingen wordt over het algemeen gelijkgesteld aan de detailhandelsbestedingen. In de detailhandel is, onder invloed van wijzigingen in de omgeving en de daarmee samenhangende verschuiving van de macht in de waardekolom, sprake geweest van een

functieverandering: van goods producing process naar demand satisfying process.

We bespraken ook de tweedeling in de consumentenmarketing. Enerzijds de marketing van de producent naar de retailer: de retailersmarketing (of trademarketing), anderzijds de marketing van retailer naar de consument: de detailhandelsmarketing (of retailmarketing). In de praktijk blijken er grote verschillen te bestaan tussen trademarketing en retailmarketing.

Een belangrijk tweede aspect van de verandering in de waardekolom is de regie. In veel branches hebben de retailers de regie overgenomen in de keten, waarbij zij niet noodzakelijkerwijs zelf produceren, maar wel de keten aansturen.

De derde verandering in de waardekolom heeft te maken met een verdere verschuiving van de macht naar de consument. We spreken daarom van het waardeweb, een netwerk waarin de consument centraal staat, in plaats van de waardekolom. Retail is op deze manier overal.