



Noordhoff Uitgevers

Retailmarketing Frank Quix & Rob van der Kind

Vijfde druk

Retailmarketing

Drs. F.W.J. Quix

Prof. drs. R.P. van der Kind

Vijfde druk, 2012

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, 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, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-83819-5

ISBN 978-90-01-80799-3

NUR 802

Woord vooraf

Bij deze vijfde druk van *Retailmarketing* bleek weer hoe snel de ontwikkelingen in ons vak gaan. We hebben teksten waar nodig aangepast aan de nieuwe situatie in detailhandelsland, maar als de tijd verstrijkt, zullen ook deze penne streken verbleken.

We hebben veel aandacht besteed aan bepalende trends in retail richting het jaar 2020. Onze dank op dit vlak gaat vooral uit naar het HBD en CBW Mitex, die ons toestemming hebben gegeven om het visierapport R'structure Retail 2020 in aangepaste vorm te mogen gebruiken als ons nieuwe hoofdstuk 4.

Internet is tegenwoordig niet meer los te denken van alles wat consumenten doen. Het is onderdeel gaan uitmaken van ons leven en daarom hebben we ditmaal ervoor gekozen internet meer integraal op te nemen in het boek. We hebben hierbij gebruik mogen maken van een onderzoek van ABN AMRO en CBW Mitex op het gebied van crosschannelretail, waarvoor onze dank. Op het vlak van lost sales hebben we een update gemaakt. Daarvoor willen we student-assistent Aron Lewis bedanken.

We hebben gekozen voor nieuw beeldmateriaal. Hier gaat in het bijzonder onze dank uit naar de bedrijven van de Stichting Anton Dreesmann Leerstoel die hieraan hebben meegewerkt. Bovendien willen we alle leden van deze stichting danken voor hun ondersteuning van de Leerstoel in Amsterdam en Groningen.

Naar enkele personen gaat onze dank in het bijzonder uit voor hun bijdrage aan verschillende onderwerpen: Wouter Haasloop Werner, John Terra als medeauteur van hoofdstuk 4 en het Cross Channel Rapport en Chantal Riedeman als medeauteur van hoofdstuk 22.

De data zijn geactualiseerd en we hebben onderzoeksdata toegevoegd aan het boek. Verder hebben we wat extra accentpunten aangebracht op het gebied van marktonderzoek. Op basis van opmerkingen van gebruikers zijn aanpassingen aangebracht in de teksten. Het boek is dus weer actueel, en dat is belangrijk in een turbulent vak als de detailhandel.

Retailmarketing is allereerst bedoeld voor studenten aan universiteiten en hogere economische scholen 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. Hoewel deze mensen in principe niet meer hoeft te worden geleerd hoe ze retail moeten bedrijven en waarom ze bepaalde activiteiten ontwikkelen, kan de inhoud hen wellicht helpen bij het ontwikkelen van een zekere mate van helicopterview.

Drs. F.W.J. Quix
Prof. drs. R.P. van der Kind
Amersfoort, februari 2012

Inhoud

Inleiding 12

Deel 1

Beschrijving van de branche 15

1 Retailmarketing 17

- 1.1 Het begrip retailing 18
 - 1.2 Detailhandel 19
 - 1.3 Functieverandering van de detailhandel 21
 - 1.4 Consequenties van de functieverandering in de detailhandel 22
 - 1.5 Plaats van de detailhandel in de economische theorie 29
 - 1.6 Marketing en retailmarketing 34
- Samenvatting 45

2 Goederenretail in Nederland: indelingscriteria 47

- 2.1 Statistische indelingscriteria van de goederenretail 48
 - 2.2 Indeling online en offline goederenretail 51
 - 2.3 Indelingen naar omvang van de onderneming 56
 - 2.4 Indelingen naar juridische samenwerkingsvorm 57
 - 2.5 Operationele indelingscriteria 63
 - 2.6 Indelingen op basis van het winkelgedrag van de consument 66
 - 2.7 Synthese van vraag en aanbod 70
 - 2.8 Aanbodkant in de detailhandel 71
 - 2.9 Vraagkant in de detailhandel 78
- Samenvatting 81

3 De detailhandel in internationaal perspectief 85

- 3.1 Internationalisering Nederlandse detailhandel 86
 - 3.2 De Europese integratie 89
 - 3.3 De retailmarkt in Europa 96
 - 3.4 Online retail in Europa 97
 - 3.5 Retailmarkten in de EU uitgelicht 100
 - 3.6 Aantrekkelijke markten voor expansie 103
- Samenvatting 105

4 Trends in retail richting 2020 109

- 4.1 Re'structure 110
- 4.2 Trendbundel 1: individualisering 123
- 4.3 Trendbundel 2: crosschannel 126
- 4.4 Trendbundel 3: de digitale superconsument 129
- 4.5 Trendbundel 4: het einde van de piramide 134
- 4.6 Trendbundel 5: glocalisering 138
- 4.7 Trendbundel 6: prioritijd 141
- 4.8 Trendbundel 7: transparantie 145
- 4.9 Trendbundel 8: het nieuwe midden 149
- 4.10 Trendbundel 9: consuminderen 152
- 4.11 Trendbundel 10: nieuwe markten 156
- Samenvatting 158

Deel 2

Het marktstrategisch proces in de retail 161

5 Het strategisch proces in de retail 163

- 5.1 Het begrip strategie 164
- 5.2 Strategie en tactiek 164
- 5.3 Functies van een strategie 165
- 5.4 Het strategisch proces nader bezien 168
- Samenvatting 172

6 Het strategisch proces in de retail nader beschouwd 175

- 6.1 Formule in de retail 176
- 6.2 Fricties 178
- 6.3 Frictiematrix 178
- 6.4 De schaar 180
- 6.5 Het break-evenmechanisme 182
- 6.6 Prijsvorming en kosten bij e-tailing 188
- 6.7 Effect van maatregelen op de winst vanuit de formule
 $R = O \times M - K$ 191
- Samenvatting 193

7 Dynamiek in de retail 197

- 7.1 Strategic gap 198
- 7.2 Generic growth matrix 199
- 7.3 Dynamiek van de retailing in het recente verleden: de naoorlogse periode 203
- 7.4 Van product push naar demand pull: consument centraal 216
- 7.5 Ontwikkelingstheorieën in de detailhandel 219
- Samenvatting 220

Deel 3

Externe analyse 223

8 Omgevingsverkenning 225

- 8.1 Snel veranderende omgeving 226
- 8.2 Demografische ontwikkelingen 227
- 8.3 Ontwikkelingen in de werkgelegenheid 232
- 8.4 Ontwikkelingen in het inkomen en de inkomensverdeling 233
- 8.5 Ontwikkeling van de urbanisatie 236
- 8.6 Trendwatching 237
- 8.7 Institutionele omgevingsfactoren 238
- 8.8 Economische omgevingsfactoren 243
- Samenvatting 246

9 Concurrentieanalyse 249

- 9.1 Niveaus van concurrentieanalyse 250
- 9.2 De theorie van Michael Porter 251
- 9.3 Toepassing op macroniveau: de retailstructuur van Frankrijk en Nederland vergeleken 256
- 9.4 Toepassing op mesoniveau 258
- 9.5 Signalering van de relevante concurrentie 265
- 9.6 Bepaling van de directe concurrent 266
- 9.7 Analyse van de directe concurrent 268
- 9.8 De Net Promotor Score 270
- 9.9 Analyse van de concurrentiepositie 273
- 9.10 Positionering van concurrenten 282
- Samenvatting 285

Deel 4

Interne analyse 287

10 Het omzetbegrip in de commerciële retailfunctie 289

- 10.1 Algemene definiëring van 'omzet' 290
- 10.2 Het commerciële omzetbegrip in de retail 290
- 10.3 Het oud-oudomzetbegrip 292
- Samenvatting 292

11 Omzet vanuit de vestigingsoptiek 295

- 11.1 Modelmatige benadering van de winkelformule 296
- 11.2 Gebruik van het model op globaal niveau 297
- 11.3 Gebruik van het model voor interne sterkte-zwakteanalyses 299

- 11.4 Gebruik van het model in het kader van lost sales [301](#)
- 11.5 De nieuwe retailmonitorformule [307](#)
- 11.6 De retailwaterval [308](#)
[Samenvatting 312](#)

12 Omzet vanuit productgroepen 315

- 12.1 Marktaandeel in de detailhandel [316](#)
- 12.2 Assortimentsdominantiematrix of BCG-assortimentsmatrix [316](#)
- 12.3 Meting van de assortimentsportfolio [319](#)
- 12.4 Analyse van de ontwikkeling van de portfolio [320](#)
- 12.5 Prioritering in de aanpak [321](#)
- 12.6 Dynamisering van de ADM [321](#)
- 12.7 Goudmijnanalyse [326](#)
- 12.8 Samenhang tussen GM-analyses en ADM-analyses [328](#)
- 12.9 Fair-shareanalyses [328](#)
[Samenvatting 332](#)

13 Winstgevendheid 335

- 13.1 Gering rendement [336](#)
- 13.2 Winstoptimalisering in de detailhandel [337](#)
- 13.3 DPP-systemen [340](#)
- 13.4 Het strategic retail resource model (trinitymodel) [346](#)
[Samenvatting 353](#)

Deel 5

Vertaling van analyse naar strategie 355

14 Van SWOT naar marketingmix 357

- 14.1 Dynamische SWOT-analyse [358](#)
- 14.2 Werkwijze SWOT-matrix [359](#)
- 14.3 De marketingmix van de retail [361](#)
- 14.4 Benadering via het Winkelkompas [363](#)
[Samenvatting 367](#)

15 Publiek of doelgroep 371

- 15.1 Keuze van de doelgroep [372](#)
- 15.2 Marktsegmentatie [378](#)
- 15.3 Segmentatiestrategieën [379](#)
- 15.4 Segmentatiecriteria [380](#)
- 15.5 Domeinspecifieke segmentatie als een goede benadering [385](#)
- 15.6 Segmentatie van klanten [391](#)
[Samenvatting 396](#)

16 Product of assortiment 399

- 16.1 Belang van het assortiment 400
- 16.2 Hiërarchie in de assortimentsopbouw 401
- 16.3 Breedte en diepte van assortimenten 402
- 16.4 Opbouw van artikelcategorieën 403
- 16.5 Assortimentsopbouw naar de betekenis voor de formule 408
- 16.6 Invloed van het assortiment op de operatie 412
Samenvatting 413

17 Plaats van de vestiging 415

- 17.1 Keuze van de vestigingsplaats 416
- 17.2 Vestigingsplaatsstheorieën: de macrobenadering 418
- 17.3 Winkelkeuzemodellen: de microbenadering 425
- 17.4 De marketingmixvariabele 'plaats' bij bestaande vestigingen 425
Samenvatting 431

18 Prijs 433

- 18.1 Prijsstrategie 434
- 18.2 Prijsvorming in de detailhandel 435
- 18.3 Pricing door middel van globale opslagcalculatie 437
- 18.4 Afwijkingen van de globale opslagcalculatie 439
- 18.5 Prijsimago 441
- 18.6 Bijsturing prijsimago 448
Samenvatting 453

19 Promotie 455

- 19.1 Externe promotie 456
- 19.2 Communicatiemethoden 458
- 19.3 De nieuwe customer journey 459
- 19.4 Werking van communicatie 465
- 19.5 Reviewmarketing 467
- 19.6 Doelstellingen van de retailcommunicatie 470
- 19.7 Meting van de effecten van communicatie 471
- 19.8 Invloed van loyaltyprogramma's 472
Samenvatting 474

Deel 6

Interne marketingmix 477

20 Personeel 479

- 20.1 Retailing is mensenwerk 480
- 20.2 Personeelsmanagement in de retail 481

- 20.3 Personeelsbeheer [485](#)
- 20.4 Activiteiten op de winkelvloer [486](#)
- 20.5 Planning van de personeelsbezetting [488](#)
- 20.6 Maximale bezetting [488](#)
[Samenvatting 489](#)

21 Fysieke distributie [493](#)

- 21.1 Het fysiekedistributieproces [494](#)
- 21.2 Inkomende stroom [497](#)
- 21.3 Goederenbeheer binnen de organisatie [500](#)
- 21.4 Uitgaande stroom: van winkel naar consument [507](#)
[Samenvatting 508](#)

22 Presentatie

(coauteur Chantal Riedeman, directeur Shopology) [511](#)

- 22.1 Het begrip presentatie [512](#)
- 22.2 Persoonlijke verkoop versus zelfbediening [512](#)
- 22.3 Het proces van winkelinrichting [515](#)
- 22.4 Store design [521](#)
- 22.5 Het vlekkenplan [523](#)
- 22.6 Lay-out [525](#)
- 22.7 Afdelingsinrichting productpresentatie/schappenplannen [531](#)
- 22.8 In-store promotion [532](#)
- 22.9 Visual merchandising [533](#)
[Samenvatting 539](#)

Deel 7

Control [541](#)

23 Control op de uitvoering [543](#)

- 23.1 Controlsysteem [544](#)
- 23.2 De te hanteren controlvariabelen [544](#)
- 23.3 Consistentie binnen het proces [546](#)
[Samenvatting 549](#)

24 Controlinstrumenten [551](#)

- 24.1 Control in het strategisch proces [552](#)
- 24.2 Openen van de black box: het trinitymodel [558](#)
- 24.3 Samenhang tussen variabelen [563](#)

- 24.4 Control op de omzetontwikkeling en de marktpositie: ADM, fair-share- en monitoranalyse [564](#)
- 24.5 Integratie en samenhang van het proces [569](#)
[Samenvatting 571](#)

Literatuur [572](#)

Register [574](#)

Inleiding

De meeste Nederlandse tekstboeken behandelen de retailsector vanuit de vraagstelling: wat is retailing? Hoewel deze vraagstelling stellig ook in dit boek aan de orde komt, ligt de nadruk toch op de beantwoording van de vraag: hoe doe ik retailing? Toetreders tot de bedrijfstak zullen immers slechts zelden in een situatie komen waarin zij direct te maken krijgen met het opzetten van volkomen nieuwe retailformules. Eerder gaan zij in bestaande bedrijven werken, waar de probleemstelling meer is gericht op verbetering en optimalisering van de bestaande operatie, zowel op het gebied van de marktbenadering als op het gebied van de interne procesvoering. Vandaar dat we in dit boek veel aandacht schenken aan operationele toepassingen van de theorie.

Waarom de retailsector? Waarom niet gewoon de detailhandel? Detailhandel is immers retail? Het is ontegenzeggelijk juist dat in het Nederlandse spraakgebruik de beide termen dikwijls zonder onderscheid door elkaar worden gebruikt. Toch is er een verschil. Onder het begrip detailhandel verstaan we 'de verkoop van goederen aan consumenten, al dan niet via winkels'. Het begrip retail heeft een bredere toepassing: ook de verkoop van diensten aan consumenten kan hieronder vallen.

Het kantorennetwerk van een bank (sterk gericht op de afzet van financiële diensten aan particulieren) kan bijvoorbeeld worden gerekend tot de retail. De term 'retailbanking' spreekt in dit verband boekdelen. Toch wordt dit niet gerekend tot de detailhandel, noch door instanties als het CBS, noch door de bankwereld zelf. Ditzelfde geldt voor bijvoorbeeld reisbureaus en onafhankelijke verzekeringsagenten. Onder de term retail vallen dus 'alle aanschaffingen van goederen en diensten die de consument vanuit zijn (vrij) besteedbaar inkomen doet'.

De ervaring leert dat de technieken die in eerste instantie voor toepassingen in de detailhandel zijn ontwikkeld, met veel succes ook toepasbaar zijn in andere takken van de retail. We durven zelfs te stellen dat de detailhandel een voorsprong heeft opgebouwd, waarvan de 'andere' retail veel kan leren. De voorbeelden die we in dit boek gebruiken, betreffen dan ook in een aantal gevallen casussen uit deze andere retail, zij het dat het merendeel van de voorbeelden desondanks is ontleend aan de detailhandel.



DEEL 1

Beschrijving van de branche

- 1 Retailmarketing 17**
- 2 Goederenretail in Nederland:
indelingscriteria 47**
- 3 De detailhandel in internationaal
perspectief 85**
- 4 Trends in retail richting 2020 109**

In deel 1 behandelen we de structuur (en vooral ook de ontwikkeling van die structuur) van de retailsector in Nederland. We besteden in het bijzonder aandacht aan de detailhandel (de goederensector van de retail). In hoofdstuk 1 lichten we toe wat we eigenlijk onder retail moeten verstaan en welke wijzigingen zich in de loop van de tijd hebben voorgedaan bij de interpretatie van het begrip retail.

Hoofdstuk 2 behandelt een aantal veelgebruikte indelingscriteria van de detailhandel. In hoofdstuk 3 gaan we in op de betekenis van de retail voor de Nederlandse economie, en wel in het bijzonder de detailhandel. Het hoofdstuk wordt aangevuld met een vergelijkende analyse van de Nederlandse detailhandel met die in het nabije buitenland. Ook bekijken we de verschillen tussen retailmarketing en industriële marketing.

In hoofdstuk 4 bespreken we de trends in retail richting 2020. Hierbij maken we gebruik van een methodologie om vast te stellen welke potentie Trendbundels hebben.



afwasborstels wit
1.-

afwasborstels wit
1.-

afwasborstels wit
1.-

56 814 22
503550271
Barcode

1

Retailmarketing

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

In dit hoofdstuk behandelen we de plaatsbepaling van retailmarketing. Voordat we ingaan op de begrippen marketing en retailmarketing zullen we eerst de begrippen retail en detailhandel nader definiëren. Bij de definiëring is het van belang stil te staan bij de functieverandering van de detailhandel in de loop van de tijd. Daarnaast is het van belang om vast te stellen welke plek de detailhandel inneemt in de economische theorie.

1.1 Het begrip retailing

Retailing

Onder *retailing* verstaan we ‘alle activiteiten van bedrijfshuishoudingen die zich richten op de directe afzet van goederen en diensten aan consumenten, voor zover deze goederen en diensten worden betaald uit het netto-inkomen van de consumenten’.

Directe afzet

Met *directe afzet* bedoelen we de rechtstreekse leveringen aan de consument. Bedrijven die gebruikmaken van tussenhandel om hun producten te leveren aan de consument, doen niet aan retailmarketing, maar aan trademarketing. Unilever levert niet rechtstreeks aan de consumenten en doet dus aan trademarketing. The Body Shop, die zijn productie wel rechtstreeks aan de consument levert, doet aan retailmarketing. De bestedingen moeten komen uit het netto-inkomen, dat wil zeggen: uit het bruto-inkomen na aftrek van sociale lasten en (loon)belasting. Een verplichte pensioenverzekering wordt niet gerekend tot retailbestedingen. Een privébeleggingsrekening, bedoeld als appeltje voor de dorst, rekenen we wél tot retailbestedingen. De kosten van een zakenreis (aftrekbaar voor de belastingen) gelden niet als retailbestedingen, maar de kosten van een vakantie reis wel.

Retailbestedingen

Retailbestedingen kun je ruwweg onderverdelen in:

- bestedingen aan diensten door consumenten, zoals bankdiensten, verzekeringen, medische diensten en vakantie reizen;
- bestedingen aan goederen door consumenten.

Detailhandelsbestedingen

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

Binnen de retailsector is de goederensector, en daarmee de detailhandel, het duidelijkst wat betreft de structuur. Dit komt doordat detailhandelsbedrijven zich vaak uitsluitend met de afzet aan particulieren bezighouden, terwijl de aanbieders in de sector diensten zich – naast de afzet aan particulieren – vrijwel altijd ook bezighouden met de afzet aan ondernemingen. Het onderscheid tussen particulier en zakelijk wordt daarbij niet altijd duidelijk gehanteerd. De afzet aan de zogenoemde zakelijke sector is voor bankbedrijven en verzekeringsbedrijven doorgaans belangrijker dan de afzet aan particulieren. Voeg daarbij dat in de dienstensfeer productie en retailing vaak binnen dezelfde organisatie plaatsvinden (waarbij de retailfunctie ondergeschikt geacht wordt aan de productiefunctie), dan wordt duidelijk waarom de dienstenretail een veel minder duidelijk afgebakend gebied is dan de goederenretail.

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 van de Nederlandse economie in belangrijke mate worden toegelicht vanuit de goederensfeer, dus overwegend vanuit de detailhandel. Maar regelmatig zullen ook voorbeelden vanuit de dienstensector de revue passeren. Niet in de laatste plaats omdat we mengvormen zien ontstaan. Goederenretailers nemen steeds vaker dienstenpakketten in hun assortiment op, bijvoorbeeld verzekeringen, mogelijkheid tot pinnen en het afsluiten van mobiele telefonie- en internetabonnementen. Eind 2007 kondigt Albert Heijn aan een samenwerking aan te gaan met zorgverzekeraar Agis. Doel van de samenwerking is ‘de Nederlandse consument beter te informeren over, en aan te zetten tot gezonde voeding en een gezonde leefstijl’, zo melden de

bedrijven in een persbericht. Albert Heijn en Agis Zorgverzekeringen starten de samenwerking met de introductie van de speciale Gezondheidspolis. 'Consumenten zijn zich steeds meer bewust van een gezonde levensstijl. Daarin willen wij ze graag ondersteunen,' stelt Dick Boer, directievoorzitter van Albert Heijn. 'Zo kennen we aan alle gezonde producten het Gezonde Keuze Klavertje toe.' Vanaf mei 2009 introduceert Albert Heijn puur&eerlijk als extra huismerk verder inspeland op de gezondheidstrend.

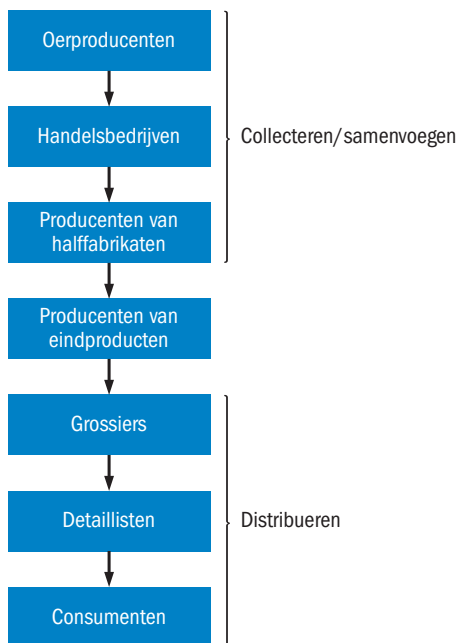
1.2 Detailhandel

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'.

Detailhandel

Het is in economische leerboeken gebruikelijk de bedrijvigheid in te delen met behulp van de bedrijfskolom. De detailhandel zal zich dan altijd aan de onderkant van de bedrijfskolom bevinden en vormt aldus de laatste schakel in het voortbrengingsproces van producten naar consumenten (figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 De bedrijfskolom algemeen

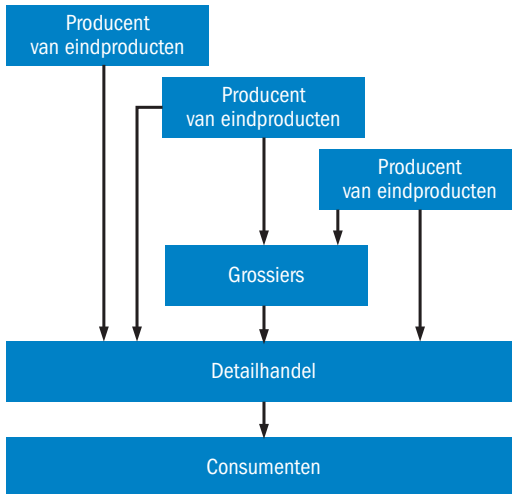


De directe omgeving van de detailhandel binnen de bedrijfskolom wordt gevormd door enerzijds de *afnemers* (de consumenten) en anderzijds de *toeleveranciers*. De *toeleveranciers* kunnen producenten van eindproducten zijn die rechtstreeks aan de detailhandel leveren. Naarmate de concentratie en de omvang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

Afneemers Toeleveranciers

ontstonden tussen de grote producenten en de kleine winkeliers probeerden te overbruggen.

FIGUUR 1.2 De onmiddellijke omgeving van de detailhandel



Het probleem bij het gebruik van de bedrijfskolom – ter verduidelijking van de functie van de detailhandel – is dat het voortbrengingsproces over het algemeen sterk productbepaald is. Je kunt een bedrijfskolom tekenen voor het product 'cd's', of voor het product 'boeken'. Onderin deze bedrijfskolom 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 detailhandel als laatste schakel in het voortstuwingsproces nu ook dat men de detailhandel in al zijn complexiteit heeft beschreven?

Als dit zo zou zijn, zou de detailhandelsvorm 'warenhuizen', met immers zowel boeken als cd's in het assortiment, vanuit de functie in de markt volstrekt vergelijkbaar zijn met de detailhandelsvorm 'platenspecialzaak' of 'boekhandel'. Zoals iedereen weet, komt dat niet echt overeen met de realiteit.

De beschrijving van de detailhandel als de laatste schakel in een productieproces dat de goederen voortstuwt van producent tot consument, is dus onvolledig. Het conceptuele begrip van de detailhandel als onderdeel van een enkele productgeoriënteerde bedrijfskolom stamt nog uit de tijd dat detailhandel werd gelijkgesteld aan 'distributiekunde' (een begrip dat, overigens ten onrechte, nog steeds wordt gebruikt). 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 detailhandel: 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).

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 'inpuhoeveelheid' bij de consument. Vanuit kostenoverwegingen maakt de producent grote hoeveelheden ineens, 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.

**Herverdeling
naar plaats**

**Herverdeling
naar hoeveel-
heid**

1

1.3 Functieverandering van de detailhandel

Het oude distributiebegrip stamt nog uit de periode dat de macht in de bedrijfskolom bij de producenten lag. De detailhandel 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, de melkman, de groenteman en de drogist.

**Goods
producing
process**

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 afnemers van de detailhandel (de consumenten). Met de overgang van een *seller's market* naar een *buyer's market* is er een overvloed van aanbod ontstaan dat via een veelheid van afzetkanalen aan de steeds mondiger wordende 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 winkels hij wil afnemen. 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.

**Seller's market
Buyer's market**

De essentie van de verandering is dat de functie niet meer primair bestaat uit het herverdelen van een productiestroom afkomstig uit voorliggende geleidingen van de bedrijfskolom, maar veel meer uit het voorzien in de vraag van de achterliggende geleiding in de bedrijfskolom: de consumenten. Bij deze nieuwe functie van de detailhandel (*vraagvoorziening*) moeten wel degelijk de distributieve aspecten worden betrokken, maar zij vormen niet meer het *enige* aspect van de bedrijfsvoering. Zij vormen nog wel een noodzakelijke, maar niet meer

**Vraagvoor-
ziening**

voldoende voorwaarde voor een geslaagde bedrijfsuitoefening. Bij een toenemend aantal detailhandelsbedrijven zien we zelfs dat de fysieke distributiefunctie wordt uitbesteed.

De functie van de detailhandel is als gevolg daarvan veranderd van 'hervere-der naar tijd, plaats en hoeveelheid van een product(range)' tot 'leverancier/samensteller van op de consumentenbehoefte afgestemde, vraagver-wante assortimenten in een daartoe passende aanbodomgeving'.

De elementen waarmee de retailer inspeelt op de consumentenbehoefte noemen we de *marketingmix*. In deel 5 en 6 van dit boek gaan we hierop dieper in. De manier waarop de elementen van de marketingmix worden samengesteld, leidt tot een aanbodformule: een consequente en afgewogen samenstelling van de marketingmixelementen, leidend tot een herkenbare en logische propositie voor de doelgroep. De aanbodformules volgen dus de consumentenbehoefte, en niet omgekeerd. Het is vanuit deze laatste opvatting dat de retail, en in het bijzonder de detailhandel, in dit boek wordt belicht. We zullen daarbij worden geconfronteerd met de verscheidenheid in het fenomeen detailhandel. Wij kijken daarbij zowel naar pullgeoriënteerde strategieën (vraaggestuurd) die succesvol zijn, als naar succesvolle ondernemingen met een push- of een gedeeltelijke pushstrategie, zoals de Etam Groep, die een pushstrategie hanteert. Hierbij staat de aansturing centraal. Ook op de mengvormen zullen we later in dit boek terugkomen.

Marketingmix

1.4 Consequenties van de functieverandering in de detailhandel

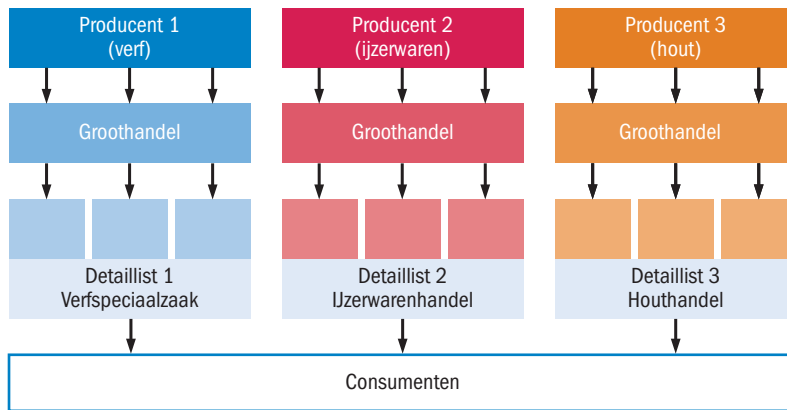
De verandering van 'producthervere-der' naar 'vraagvoorzien-er' heeft verstrekken- de consequenties gehad voor de hedendaagse detailhandel. Het leidde onder andere tot een aanzienlijke uitbreiding van de moeilijkheids- graad van de detailhandel: succesfactoren bestonden niet meer alleen uit productkennis en distributieve vaardigheden, maar moesten worden aangevuld met kennis van de consumentenbehoefte, inzicht in de trends, kennis van inkoopmethodieken, kennis van methoden om met de consu- ment te communiceren en soms zelfs – in die gevallen dat de producenten niet wilden meewerken aan de behoeftebevrediging van de consument – kennis van het ontwikkelen van eigen productielijnen. De ontwikkeling van producthervere-der naar vraagvoorzien-er in zijn meest extreme vorm kan worden geïllustreerd aan de hand van een vergelijking tussen de oude- en de nieuwe bedrijfskolom. Het voorbeeld heeft betrekking op de doe-het- zelfbranche (figuur 1.3 en 1.4).

In de oude bedrijfskolom 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. 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. Omdat de winkels klein waren, konden de goederen zelden rechtstreeks worden betrokken van de producent: er ontstond een tussenhandel (de *grossiers*). De grossier maakte een extra verplaatsing tussen de hoeveelheden die van de producent

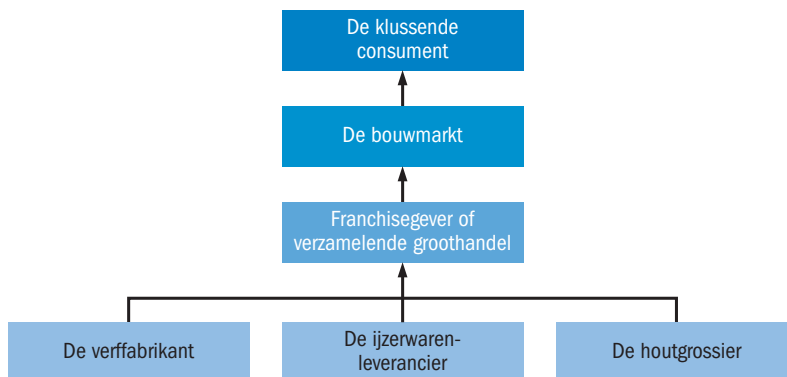
Grossiers

afkopen en de hoeveelheid die een afzonderlijke retailer in één keer kon afnemen. Deze grossier werkte dus eveneens als een distributeur.

FIGUUR 1.3 Oude bedrijfskolom (voorbeeld van de DHZ-branche)



FIGUUR 1.4 Nieuwe bedrijfskolom (voorbeeld van de DHZ-branche)



In de nieuwe bedrijfskolom staat de behoefte van de consument centraal. De detailhandel biedt een op de vraag van de consument afgestemd assortiment. Dat assortiment is over het algemeen veel breder dan voorheen en kan stammen uit sterk verschillende productlijnen. De levering van producten is dan ook in handen van producenten uit verschillende bedrijfskolommen. Het is de taak van de retailer om de producten die uit deze bedrijfskolommen tevoorschijn komen, zodanig te combineren dat er een *vraagverwant* assortiment (een op de brede consumentenbehoefte afgestemd assortiment) ontstaat.

Vraagverwant

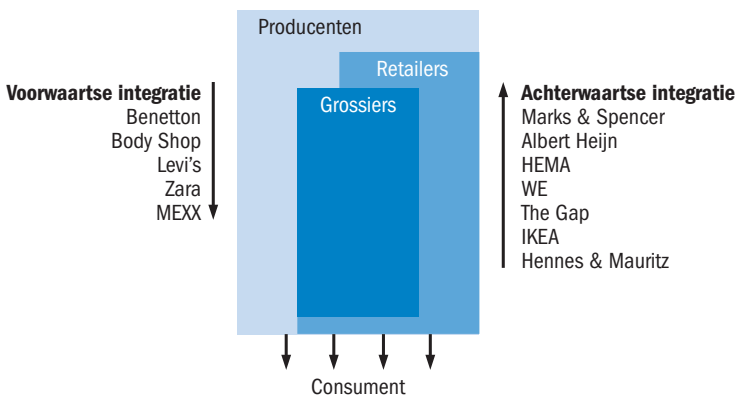
Het gaat dus niet meer om het verkopen van producten die in de markt aanwezig zijn, maar om het beschikbaar stellen van producten die de klant wenst, desnoods door de ontwikkeling van eigen retailmerken en -productie. Dit laatste wordt ook aangeduid met *private labels* of huismerken. Voor

Private labels

zover de retailer niet kan voldoen aan de eisen die de nieuwe bedrijfskolom stelt, bijvoorbeeld omdat hij te klein is of omdat de expertise ontbreekt, kan de retailer zich daarbij – net als in de oude bedrijfskolom – laten assisteren door grossiers of inkooporganisaties. Maar deze grossiers hebben nu een andere functie gekregen dan de grossiers in de oude bedrijfskolom: het is hun taak een voorsortering te maken ten behoeve van de vraagverwante assortimenten van de detailhandel. Zij hebben dus eerder een ‘verzamelende’- 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.

De functieveranderingen in de detailhandel zijn hier toegelicht in de vorm van twee uitersten. In de praktijk zien we allerlei mengvormen optreden: producenten die via voorwaartse integratie delen van de detailhandelsfunctie overnemen en retailers die via achterwaartse integratie delen van de grossiers- of producentfunctie overnemen (figuur 1.5).

FIGUUR 1.5 Mengvormen in functieverandering detailhandel



Voorwaartse integratie
Achterwaartse integratie

Voorbeelden van *voorwaartse integratie* van producenten tot retailers zijn Benetton, The Body Shop (tegenwoordig eigendom van L'Oréal), Levi's, Mango, MEXX, Rituals en ZARA. Voorbeelden van *achterwaartse integratie* van retailers in de productiesfeer, of althans in de sfeer van het voorschrijven van productiespecificaties, zijn Albert Heijn, Gap, HEMA, Hennes & Mauritz, IKEA, Tesco en WE. Overigens doen deze verschijnselen zich ook voor bij de grossiersgeleding: Schuitema (tegenwoordig C1000) was een toeleverende grossier aan onafhankelijke ondernemingen in de foodsector, maar is inmiddels formulebeheerder geworden van de supermarktformule C1000 en zal op termijn verdwijnen als gevolg van de overname door Jumbo. Intergamma op haar beurt is franchisegever van de bouwmarktformules Gamma en Karwei. Voorbeeld 1.1 over Benetton en voorbeeld 1.2 over de Body Shop gaan in op voorwaartse integratie. Daarna wordt een voorbeeld gegeven van achterwaartse integratie (voorbeeld 1.3).

VOORBEELD 1.1 VOORWAARTSE INTEGRATIE: BENETTON

Benetton is in 1965 begonnen als producent van gebreide stoffen in een aantal 'achterkamerateliers' in Italië. Doordat Benetton een procedé had ontwikkeld waarmee gebreide stoffen veel later in het productieproces konden worden ingekleurd dan in de verprocedés van de concurrenten, ontstond er een concurrentievoordeel. Immers, in een buyer's marktsituatie waarbij het pas in een zeer laat stadium duidelijk wordt welke kleuren de consument wil hebben, kun je met een dergelijk procedé veel beter

tegemoetkomen aan de vraag van de consument, dan concurrenten die een half jaar eerder hun stoffen moeten inkleuren. De bestaande detailhandel was echter nog niet rijp voor deze manier van turbodistributie. Daarom ging Benetton eigen winkels ontwikkelen, in een latere fase gevolgd door een omvangrijke franchiseorganisatie.

Bron: Palmeri, Benetton, After Internationalization we work for Diversification. In: *International Trends in Retailing*, vol. 4, nr. 2, p. 27-30

VOORBEELD 1.2 VOORWAARTSE INTEGRATIE: THE BODY SHOP

The Body Shop is begonnen in 1976 in de bijkeuken achter het huis van oprichtster Anita Roddick in Brighton. Zij was ontevreden over hoe bestaande producten op het gebied van lichaamsverzorging door de gebruikelijke aanbieders (grote cosmeticafabrikanten als Estée Lauder, Elisabeth Arden, Chanel en Revlon) werden geproduceerd en aangeboden aan de consument (Charles Revlon: 'We sell hope.'). Roddick begon daarom ten behoeve van zichzelf te experimenteren met een aantal milieuvriendelijke en diervriendelijke grondstoffen. De resultaten bleken niet alleen voor haarzelf van belang, maar bleken ook een niche (leemte) te vullen in de behoeften van andere consumenten, een niche die door de oude leveranciers niet was opgemerkt. Het gevolg is bekend: een wereldwijde keten van speciaalzaken in lichaamsverzorging, inspelend op twee onderliggende trends in de huidige consumentenbehoeften: gezondheid en zorg voor de omgeving. Het is wellicht aardig te vermelden dat een van de laatste successen van het Estée Lauder-concern, wakker geschud door het succes van de The Body Shop, bestaat uit 'Origins', een winkelformule geheel opgezet vanuit de gedachte van zorg voor de omgeving.

Op 18 maart 2006 maakte onder andere de *Volkskrant* melding van de verkoop van

The Body Shop aan L'Oréal. Oprichtster en milieuvrouw Anita Roddick ontkende hiermee haar principes te grabbel te hebben gegooid. Dierenbeschermingsorganisaties in Groot-Brittannië waren echter een andere mening toegedaan en riepen op tot een boycot van The Body Shop, omdat L'Oréal dieren gebruikt bij het testen van cosmeticaproducten. The Body Shop is groot geworden door dieproeven af te wijzen. De consumentenorganisatie Ethical Consumer vreesde dat de overname negatieve gevolgen zal hebben voor The Body Shop, omdat L'Oréal commerciële uitgangspunten boven idealistische plaatst. Anita Roddick wees alle kritiek af. Ze noemde de overname het beste geschenk dat The Body Shop voor haar dertigste verjaardag kon krijgen. 'L'Oréal heeft visionair leiderschap getoond en is een overtuigd pleitbezorger van onze waarden. Ze begrijpen dat Body Shop een vreemde eend is in de vijver van het internationale zakenleven.'

In 1984 werd het bedrijf naar de beurs gebracht. In de jaren negentig kwam de klad in het succesverhaal. De expansie op de Amerikaanse markt verliep minder soepel en in eigen land begonnen andere ketens ook natuurlijke producten aan te bieden. Roddicks fameuze peppermint foot lotion werd overvleugeld door

nieuwe, meer exotische producten. In 1998 stapte Roddick uit de dagelijkse leiding van het bedrijf en vier jaar later gaf ze ook haar positie als president-commissaris op. Roddick ontkende op de stoel van de vijand te zijn gaan zitten. Volgens haar is L'Oréal bereid zich de principes van The Body Shop eigen te maken. 'Als het grootste cosmeticabedrijf ter wereld iets kan leren over kleine familieboerderijen en vrouwencoöperaties dan moeten we daar blij mee zijn.'

Voorlopig zal L'Oréal The Body Shop op afstand besturen. The Body Shop blijft een zelfstandige keten met een eigen hoofdkantoor.

Op 10 september 2007 is Anita Roddick op 64-jarige leeftijd overleden aan een hersenbloeding.

Bron: Anita Roddick, *Body and Soul*, 1991, Ebury Press, London (printed on recycled paper); *de Volkskrant*, 18 maart 2006; *de Volkskrant*, 10 september 2007)



Voorwaarts geïntegreerd: ZARA

VOORBEELD 1.3 ACHTERWAARTSE INTEGRATIE: MARKS & SPENCER

Michael Marks was een immigrant uit Polen. Hij voorzag aanvankelijk in zijn levensonderhoud in Engeland als marskramer. Later werd hij marktkoopman. Tijdens deze periode ontwikkelde hij het penny-concept: alle artikelen werden voor één penny aangeboden. Zijn reclameslo-

gan was dan ook: 'Don't ask the price, it is a penny'. De succesvolle aanpak leidde al spoedig tot vaste winkels die in rap tempo expandeerden. In 1894 ging hij ter versterking van het management een associatie aan met Tom Spencer: Marks & Spencer was geboren.

De feitelijke ontwikkeling tot het huidige concept begon echter met het aantreden als chairman van Simon Marks, zoon van de oprichter, in 1917. Simon Marks was ervan overtuigd dat het – ter handhaving van het lage prijsbeleid – noodzakelijk was over te gaan tot een gewijzigde distributiemethode, waarbij rechtstreeks werd afgenomen van de producent. De grossier moest worden uitgeschakeld. Dit betekende echter dat de afnamevolumes per artikel aanzienlijk hoger zouden moeten worden dan tot dan toe bij het bestaan van grossiers gebruikelijk was. Er werd daarom besloten tot een aanzienlijke inkrimping van het assortiment om het volume per artikel te kunnen verhogen. Het criterium daarbij was het succes van de artikelen bij het publiek: de artikelen die een hoge omzetsnelheid en grote volumes realiseerden, kregen extra ruimte ten koste van de artikelen die daarin achterbleven. De interne competitie tussen artikelgroepen om de beschikbare ruimte en de daaraan gekoppelde sanering van een groot aantal assortimentsgroepen leidden tot een productlijn met een geheel eigen karakter. Dit eigen karakter sprak bovendien kennelijk het publiek erg aan: hoewel een groot aantal artikelen verdween, stegen de omzetten van de overblijvende artikelen veel sterker dan de verloren omzet. Marks & Spencer kon niet langer worden gekarakteriseerd in de toen gebruikelijke aanbodformuletermen: het bedrijf was geen warenhuis meer, maar ook geen productspecialzaak. Er was een nieuw fenomeen ontstaan: een winkel die zich specialiseerde in een koopsituatie voor de consument, namelijk de koopmomenten voor eenvoudige, snelle aankopen in het 'veel-en-vaaktraject', waarbij in het koopgedrag de *convenience* en de prijs-kwaliteitsverhouding centraal staan. De gevolgde strategie leidde dus tot een beperkt artikelaanbod dat in zeer grote volumes kon worden afgezet, en dus tot overwicht op de leveranciers. Van dit overwicht werd gebruikgemaakt voor het ontwikkelen van een eigen merk (Saint Michaels) dat geheel volgens de product-

specificaties van Marks & Spencer werd geproduceerd. Marks & Spencer streefde daarbij naar langjarige samenwerkingsrelaties (*co-makerships*) met zijn leveranciers, waarbij medewerkers van Marks & Spencer met de fabrieken samenwerkten als kwaliteitscontroleurs. Marks & Spencer volgt deze policy nog steeds en met veel succes. Het bedrijf wordt wel de 'manufacturer without factories' genoemd.

De eerste jaren van de eenentwintigste eeuw ging het – voor Britse begrippen – opeens zeer slecht met Marks & Spencer. In 1998 bedroeg de winst nog een recordbedrag van meer dan £1 mld, een aantal jaren later (2001) was deze teruggevallen naar £145 mln. Marks & Spencer was zijn corevalues uit het oog verloren, die het bedrijf gedurende een eeuw zo geliefd maakten bij het Britse publiek. De problemen waren ook in Europa (inclusief Nederland) te merken, want het bedrijf trok zich terug uit bijna alle Europese markten om zich volledig te focussen op de problemen in de thuismarkt.

De teruggang van Marks & Spencer was te wijten aan verschillende ontwikkelingen. Het eigen merk Saint Michaels, gedurende lange tijd het enige merk wat Marks & Spencer verkocht, droeg de value-for-moneyfilosofie perfect uit. Echter, gedurende de jaren negentig van de vorige eeuw ontstond een wildgroei aan submerken, waarvan slechts weinige enige klantenaanhang van betekenis verworven. Doordat de stijl van de producten behoorlijk ouderwets was geworden en de productkwaliteit afnam, zat M&S in 2004 met een recordvoorraad die was opgelopen tot £3 mld.

Terwijl M&S bezig was met expanderen, met name buiten het Verenigd Koninkrijk, veranderde de markt in de thuismarkt sterk. Opkomende concurrenten zoals NEXT en Topshop, maar ook supermarkten die kleding aan het assortiment gingen toevoegen, zoals ASDA (van Wal-Mart), haalden steeds meer klanten weg bij Marks & Spencer. De problemen werden nog ietwat verhuld door de

opwaartse trend in de detailhandel in het algemeen. Maar het grootste probleem was dat het management er geen idee van had wat eigenlijk wel en wat niet werkte. Er werden geen structurele veranderingen ingezet om het tij te keren. Producten werden in de winkel geplaatst in de hoop dat ze verkocht werden, een strategie die vooral geleid werd door de aanvoer in plaats van de vraag. Verder waren veel winkels stoffig en gedateerd geraakt en bovendien te donker en vol. Het personeel was weinig gemotiveerd door de relatief lage lonen.

Door middel van een scherpe heroriëntatie van het bedrijf onder leiding van CEO Stuart Rose krabbelde Marks & Spencer uit het dal. De zaak werd terug op de kaart gezet door zich te focussen op de corevalues die het bedrijf zo succesvol hadden gemaakt. Dit gebeurde aan de hand van drie pijlers: *improve the product, improve the stores and improve the service*.

Het assortiment werd aangepakt door belangrijke merken weer in eigen handen te nemen, zoals het damesmodemer Per Una dat werd gekocht van de bedenker.



Achterwaarts geïntegreerd: WE

Al het personeel kreeg een uitgebreide training en de salarissen werden verhoogd, waarbij salarisverhogingen prestatieafhankelijk werden gemaakt. Het meest zichtbare gedeelte voor klanten was het opknappen en restylen van de winkels. De achtergrond van de *supply chain* opgeschoond, door enerzijds het versterken van de samenwerking met leveranciers en anderzijds het openen van verschillende inkoopkantoren wereldwijd (*sourcing offices*) om betere beslissingen te kunnen nemen over de hele keten, van inkoop tot distributie van de producten. Tot slot, om duidelijk te maken dat de voortrekkersrol die Marks & Spencer ooit had weer in ere was hersteld, werd in januari 2007 een groot ecoplan geïntroduceerd. Hiermee wilde Marks & Spencer zo duurzaam mogelijk produceren, CO2-neutraal met een

gezonder leven voor klant en personeel als gevolg. Het bedrijf heeft zich tot doel gesteld om in 2012 op al deze punten uit te blinken. Deze statement wordt ondersteund door de introductie van een groot aantal gezonde en organische lifestyleproducten die nergens anders te koop zijn.

Door alle genoemde maatregelen is Marks & Spencer weer terug in de eredivisie van de Britse retail en kan het met recht weer de 'manufacturer without factories' worden genoemd.

Bron: Marks & Spencer: a manufacturer without factories. In: *International Trends in retailing*, vol. 6, nr. 2, p. 23-35; Back in Fashion: How we're reviving a British icon. In: *Harvard Business Review*, mei 2007

1.5 Plaats van de detailhandel in de economische theorie

De moderne detailhandel zoals wij die kennen, is pas ontstaan na de industriële revolutie. Voor die tijd bestond wel handel met particulieren, maar niet in de vorm van een geïnstitutionaliseerde detailhandel. 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, een-op-eenmarketing. Pas door het ontstaan van de industriële revolutie en de daarbij optredende loskoppeling van het tijdstip van productie en consumptie, begonnen de hiervoor besproken onevenwichtigheden op te treden. Detailhandel ontstond nu wanneer de kosten van de nieuw tussengevoegde schakel (de detailhandel) lager waren dan de *economies of scale* van de industriële massaproducten. Vanuit dit gezichtspunt is dus het ontstaan van de detailhandel als afzonderlijke geleiding in de bedrijfskolom terug te voeren tot de economische transactiekostentheorie (Williamson, 1975 en Coase, 1934).

Ook de hiervoor beschreven functieveranderingen van de detailhandel (van *goods producing process* naar *demand satisfying process*, respectievelijk van dozenschuiver naar dienstverlener) vallen te verklaren met behulp van de transactiekostentheorie: door de machtsverschuiving van de producent naar de consument gaat het tegenwoordig niet meer om het minimaliseren van de kosten binnen de bedrijfskolom vanuit het oogpunt van de producent, maar om het minimaliseren van de vind- of zoekproblemen van de consument. De zoekkosten van de consument bestaan uit twee delen: enerzijds

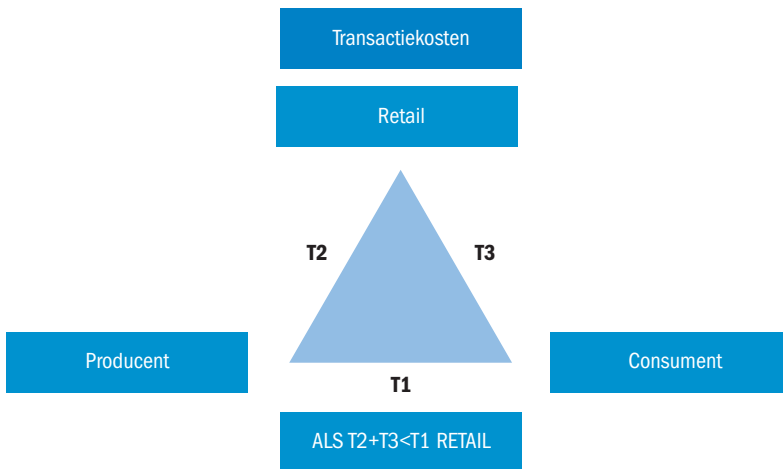
Economies of scale

Demand satisfying process

de 'narigheid' gepaard gaande met het kopen van artikelen (zoals verplaatsing, de prijs van het artikel en het vinden van het artikel, ofwel de kosten van het winkelen), anderzijds het plezier dat men aan het winkelen kan ontleen (de opbrengsten). De consument zal die winkel kiezen waar het saldo van de kosten en de opbrengsten het gunstigst is (Haasloop Werner en 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 1.6).

FIGUUR 1.6 Transactiekostendriehoek



In formule: detailhandel heeft bestaansrecht indien;

$$T1 > T2 + T3$$

T = 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

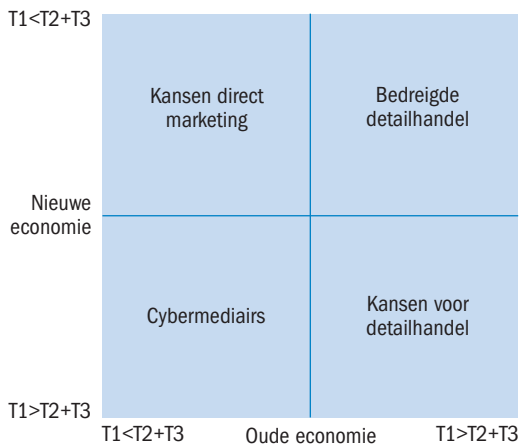
Het verder volwassen raken van het internet, maakt vandaag de dag de weg vrij voor enkele fabrikanten om rechtstreeks te leveren aan de consument. Kosten direct toewijsbaar aan de distributie kunnen in sommige gevallen al veel lager zijn voor rechtstreekse levering aan de consument. Toch zullen fabrikanten terughoudend zijn, omdat zij nog steeds voor een belangrijk deel steunen op het netwerk van de detailhandel. Dit kan gelegen zijn in het feit dat vandaag de dag nog een behoorlijk deel van de producten via traditionele kanalen wordt verkocht, waarbij ook aftersales via de detailhandel loopt. Dit zorgt er dan nog steeds voor dat de transactiekostentheorie positief uitpakt voor de detailhandel, maar niet alleen vanwege de directe distributiekosten. Een evaluatie van de transactiekosten zal de komende

jaren voor iedere branche binnen de detailhandel weer opnieuw moeten plaatsvinden. Voor muziek en reizen zal dit sneller gaan dan voor andere branches.

Online retail binnen de transactiekostentheorie

Uitgaande van de transactiekostendriehoek 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 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 de situaties in de nieuwe economie. na de totstandkoming van internet (zie figuur 1.7). Op elk kwadrant gaan we nader in.

FIGUUR 1.7 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 waar de gevestigde detailhandel het meest beducht voor zou moeten zijn. Het betekent namelijk dat deze winkels op termijn hun omzet zien dalen ten gunste van het marktaandeel van de e-retailers. In feite is dit al aan de gang: boekwinkels, platenwinkels en vooral reisbureaus merken de invloed van het internet. Deze laatste categorie is ook het grootst qua online omzet op dit moment.

Het kwadrant linksboven: versterking direct marketeers

Voor de komst van internet werkten de transactiekosten ten voordele van de direct marketeers, en dat gebeurt nog steeds. Dit kwadrant vormt geen directe bedreiging voor de detailhandel. Deze omzet zat immers sowieso al niet bij de detailhandel. Wel zal het duidelijk zijn dat de relatieve positie en de technische mogelijkheden van de direct marketeers als gevolg van internet sterker wordt. Dell Computers is een voorbeeld van een direct marketeer die de mogelijkheden van internet tot het uiterste benut. Toch

laat ook Dell zijn oog vallen op retaillocaties. In veel shoppingmalls in de Verenigde Staten heeft Dell al kiosken om direct contact te hebben met het winkelende publiek.

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 detailhandel. 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 *cybermediairs of pure players*. Er zijn ook voorbeelden van traditionele retailers die nu alleen nog maar e-tailer zijn, zoals Modern.nl.

Dat het ook fout kan aflopen met een pure player, illustreert voorbeeld 1.4.

VOORBEELD 1.4 eTOYS

eToys, een Amerikaanse pure player speelgoed e-tailer, is misschien wel een van de meest sprekende voorbeelden van een mislukte online operatie. Retail en e-tail zijn meer dan een website met veel bezoekers en kopers, de goederen moeten ook hun eindbestemming halen.

eToys ging in mei 1999 naar de beurs voor twintig dollar per aandeel. Na de eerste handelsdag stond het aandeel al op ruim 85 dollar en had daarmee een marktkapitalisatie van meer dan tien miljard dollar, veel hoger dan de gevestigde orde Toys“R”Us. Het bedrijf ‘investeerde’ tonnen in marketing. Bovendien investeerde het zwaar in de supply chain en de infrastructuur, met als doel zijn behaalde first mover advantage te verzilveren.

Het ging ze voor de wind: de omzet steeg van 1 miljoen dollar in 1997 naar niet minder dan 150 miljoen dollar in 1999. eToys werd gevierd als een van de internethelden en voorbeelden voor de branche. Maar in 2000 werd duidelijk dat het bedrijf mijlenver verwijderd was van winstgevend worden. De problemen stapelden zich op. De aandelenkoers stortte in en begin 2001 moest faillissement worden aangevraagd, de beurskoers kwam onder de tien dollarcent uit en de onderneming had geen geld meer om de operatie nog in de lucht te houden.

Bron: *Retail Shopping, 2007: Net versus the Mall*, Harvard Business School, 2007

Het kwadrant rechtsonder: de multichannelaanbieders (clicks and bricks)

Het betreft hier hybride ondernemingen die of vanuit de gevestigde detailhandel een internetverkoopkanaal opstarten, of pure players die vanuit een bestaand internetkanaal ook vaste winkels gaan bouwen. Voorbeelden hiervan zijn HEMA en de Free Record Shop. Terwijl Apple, eigenlijk een fabrikant, of beter gezegd een merk, die rechtstreeks verkoopt via het internet, eigen winkels heeft en vooral distributie heeft via traditionele en online retailers. Coolblue en Pixmania.com zijn voorbeelden in de omgekeerde richting. Zij zijn een van de eerste e-tailers die fysieke vestigingen openen. Wie weet zien we in de toekomst winkels van Bol.com verschijnen.

Analyse van de ontwikkelingen op basis van de transactiekostenmatrix

Verschillende onderzoeken, waaronder een onderzoek in de VS van Forrester, die zich baseerde op een clustering van retailers conform de transactiekostenmatrix, toonden het volgende aan:

- De gevestigde detailhandel (het kwadrant rechtsboven) in bepaalde branches zal lijden onder marktaandeelverlies ten voordele van internetaanbieders. Weliswaar is het aandeel van de internetaanbieders nog klein, maar de groeisnelheid van de omzetten via internet zijn vele malen hoger dan die van de gevestigde detailhandel. De keuze is dan: blijven zitten waar je zit en op termijn omzetsdruk ervaren, of meedoen met de marktaandeelrace, ten koste van hoge investeringen (en dus druk op het rendement) in een internetkanaal.
- De pure players (het kwadrant linksonder) hebben het daarentegen ook niet makkelijk. Hun omzetten groeien aanzienlijk, maar zij kunnen lang niet allemaal de omzetten rendabel maken. Er zijn daarvoor twee belangrijke oorzaken:
 - *De marketingkosten.* Als gevolg van de onbekendheid van de consument met (nieuwe) pure players kost het zeer veel tijd, moeite en geld om bezoekers naar de internetsite te trekken. Daardoor zijn de marketingkosten, en dus het break-evenpunt, extreem hoog. Bovendien moeten deze internetaanbieders vanwege het betrouwbaarheidsaspect dat zo zwaar weegt ook relatief veel adverteren om het vertrouwen te verkrijgen van de consument. Bekende merken genieten in de regel een hogere mate van vertrouwen vergeleken met minder bekende merken. Het komt regelmatig voor dat de 'per order'-marketingkosten van een pure player hoger zijn dan de marge die op de order wordt verdiend, en dat schiet natuurlijk niet op. Kortom, verkopen via internet vergt een zeer aanzienlijke investering in het merk van de aanbieder en het bouwen van een nieuw sterk merk kost erg veel geld. Het zal bedrijven als Amazon.com, Bol.com en eBay wel lukken, maar vele andere zullen het niet halen of zijn al verdwenen.
 - *De fulfillmentkosten.* Regelmatig blijken nieuwe pure players wel in staat om de interne winkelsystemen op orde te krijgen. Maar als het gaat om de afwikkeling van de externe operatie (het thuisbezorgen enzovoort), lijken ze zich daar toch regelmatig op te verkijken: de gebrekkige fulfillment en de hoge kosten die daarmee zijn gemoeid, blijken vaak een hinderpaal op weg naar het succes. Dit is zeker het geval waar deze kosten niet volledig worden afgewenteld op de consument. Daar waar de pure player de voorraadkosten weet te minimaliseren, door of geen voorraad te hebben of een zeer beperkte voorraad met goede en snelle replenishmentsystemen, zal dit een positieve uitwerking hebben op het rendement. In de nabije toekomst kan dit leiden tot betere scores op de performance indicators.
- De *multichannelaanbieders*, of beter gezegd de *crosschannelaanbieders*, lijken vooralsnog de winnaars te zijn. In alle gevallen blijken de *key performance indicators* van hen gunstiger uit te pakken dan die van de pure players, tegen lagere kosten, zij het dat het rendement van de internetoperatie veelal nog wel lager is dan dat van de winkeloperatie. De marketingkosten zijn aanzienlijk lager dan die van de pure players, omdat de crosschannelaanbieders kunnen profiteren van de merkwaarde en het vertrouwen dat zij al in de markt hebben opgebouwd met hun bestaande winkeloperatie, terwijl zij voor de fulfillment meestal kunnen terugvallen op ondersteuning van hun bestaande infrastructuur. Dit laatste blijkt vooral op te gaan voor multichannelaanbieders die al een 'thuisbezorginfrastructuur' hadden. In de begin jaren waren het met name de postorderbedrijven die het meest wisten te profiteren van de nieuwe verkoopmethoden, maar de meeste van hen zijn reeds pure players geworden.

Marketingkosten

Fulfillmentkosten

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 (1990), de grondlegger van de commerciële economie in Nederland, *marketing* als volgt:

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.

Bron: H.J. Kuhlmeijer en B.A. Bakker, *Commerciële beleidsvorming*, Stenfert Kroese, 1990, p. 4

Kotler definieerde marketing als volgt:

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

Bron: P. Kotler *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 2007

Beide definities vertrekken dus vanuit een volstrekt verschillende invalshoek, waarbij de definitie van Kuhlmeijer lijkt aan te sluiten bij de oude bedrijfskolom, 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 de nieuwe bedrijfskolom, in die zin dat het proces wordt beschouwd vanuit de consument (marketing als *demand satisfying process*).

Ook bij de American Marketing Association 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.

Bron: American Marketing Association, 1985

En de nieuwe definitie 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.

Bron: David L. Kurtz, *Principles of Contemporary Marketing*, 2008

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 detailhandel 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 van de consument naar de producent (detailhandel = informatie-aandragers voor de producent).

In de praktijk zien we dat deze passieve interpretatie van de detailhandel niet juist is. De detailhandel 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 detailhandel begint. De HEMA (zie voorbeeld 1.5) begon als een van de eerste detailhandelsbedrijven met een eigen productontwikkeling.

VOORBEELD 1.5 HEMA

De HEMA is, in navolging van het Engelse Marks & Spencer, in een zeer vroeg stadium begonnen met 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, de HEMA schreef aan de producenten voor hoe zij moesten produceren en tegen welke prijs de artikelen aan de consument moesten kunnen worden geleverd. In de HEMA vindt men vandaag de dag dan ook (in principe) geen 'bekende' merken, al waren

sommige producenten van deze bekende merken niet te beroerd om aan de HEMA te leveren, gezien de omzetten die met leveringen aan de HEMA waren gemoeid. Daarmee is de HEMA een van de eerste detailhandelsbedrijven in Nederland geweest die zelfstandig aan detailhandelsmarketing deed. De HEMA verkocht zijn 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 zijn eigenmerkenportefeuille: het heeft naast zijn eigen huismerk, Euroshopper 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 *fancy*merken (gefabriceerd onder verantwoordelijkheid van de moedermaatschappij Albrecht GmbH). Modezaken als M&S Mode en C&A aan de onderkant van de markt, en ZARA, We, Hennes & Mauritz en Claudia Sträter in het midden- en hogere segment 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 detailhandel in de procesbesturing niet meer klopt met de werkelijkheid en dat beide besproken definities geen recht doen aan de functie die de detailhandel in de praktijk uitoefent. De detailhandel heeft de regie in de keten in vele gevallen overgenomen.

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

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

Bron: UK, Chartered Institute of Marketing, 2002

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, dienstenmarketing, 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.

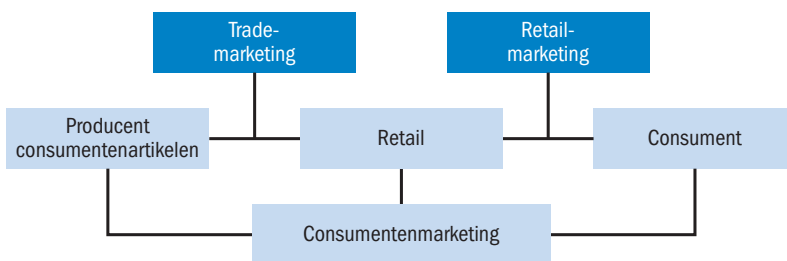
Begripsbepaling

Onder *consumentenmarketing* verstaan we alle marketinginspanningen die gericht zijn op de behoeftebevrediging van de finale consument. Aansluitend op de filosofie van de bedrijfskolom, maar recht doend aan het eigen karakter van de marketing in de verschillende geleidingen van de bedrijfskolom, 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 finale consument) (zie figuur 1.8).

Consumentenmarketing

Trademarketing
Retailmarketing

FIGUUR 1.8 Consumentenmarketing



Verschillen tussen trademarketing en retailmarketing

Hoewel trade- en retailmarketing beide vallen onder de consumentenmarketing, treedt er een aantal significante verschillen op (tabel 1.1). Een aantal van die verschillen, genoemd in tabel 1.1, wordt hierna nader besproken.

TABEL 1.1 Verschillen retailmarketing en trademarketing

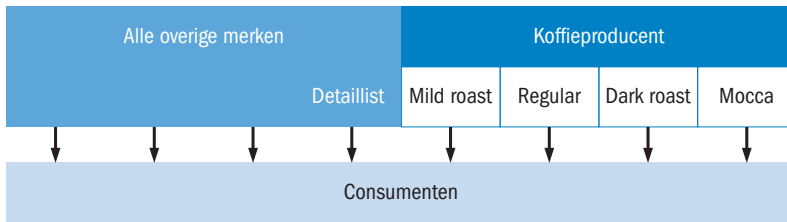
Kenmerk	Retailmarketing	Trademarketing
Bedrijfskolom	Horizontaal	Verticaal
Bedrijfsproces	Vraagbepaald	Productbepaald
Doelgroep	Anoniem	Bekend
Assortiment	Breed/Zeer breed	Smal
Vraagverwantschap	Producttechniek	
Plaats	Locatie klanten	Kosten
Uitbreiding	Enmalig	Herschikking
Prijs	Opslagcalculatie	Kostprijscalculatie
Promotie	Winkelgericht	Artikelgericht
Marketingmix	8 P's	4 P's
Inkoop	Primaire activiteiten	Steunfunctie
Tijdshorizon	Kort	Lang
Marketingfunctie	Inkoop	Verkoop
Rendementscriterium	Return on sales	Return on investment

Bedrijfskolom

Een producent van consumentenartikelen kan over het algemeen slechts een beperkte productlijn fabriceren. Bijvoorbeeld, een koffieverwerkende industrie kan espressokoffiebonen, gemalen koffie, koffiepaden en oploskoffie maken, maar zij kan niet met hetzelfde productieapparaat ook tijdschriften produceren. Het aanbod van producenten aan de detailhandel betreft dus altijd smalle productlijnen, waarvan de breedte wordt bepaald door de techniek van het productieproces. Om zijn afzet te verzekeren, zal de producent proberen aan deze smalle productlijnen imago-componenten mee te geven die bepaalde doelgroepen onder de consumenten aanspreken. Zo ontstaat het beeld van de verleidelijke Nespresso-drinker George Clooney, de 'doe maar gewoon' Kanis & Gunnink-koffie, het gezellige gevoel dat Douwe Egberts met zich meebrengt (je vindt elkaar, als je Douwe Egberts drinkt) of de passievolle Nescafé-drinkster die in gedachten de tango danst.

Maar een retailer kan niet volstaan met uitsluitend óf Douwe Egberts, óf Kanis & Gunnink óf Nescafé in zijn assortiment op te nemen. Hij moet talrijke verschillende merken leveren, omdat in zijn verzorgingsgebied zowel mensen wonen die door het gezellige beeld als mensen die door het 'doe maar gewoon'-beeld worden aangetrokken. In feite is de productlijn in het koffiesfeer van de supermarkt zelfs binnen zo'n beperkte artikelgroep uitzonderlijk veel breder dan de productlijn van de afzonderlijke leveranciers. De supermarkt probeert dus niet één bepaald type klanten aan te spreken, maar een veelheid van typen. 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 1.9).

FIGUUR 1.9 Marketing horizontaal/verticaal



Bedrijfsproces

Samenhangend met het voorgaande is dat het bedrijfsproces in de retail – anders dan in industriële ondernemingen – over het algemeen meer wordt aangestuurd door de vraag. Dat is ook logisch, omdat industriële ondernemingen, nadat zij eenmaal hebben gekozen 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 gepaard gaan met veranderingen in het assortiment, 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 detailhandel is dit niet zo eenvoudig: het product dat de detailhandel levert, kan niet worden gedefinieerd als een enkel artikel. In zijn meest beperkte betekenis bestaat het product dat de detailhandel 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 waaraan de detailhandel zijn toegevoegde waarde voor de consument ontleent. Zelfs Aldi, met een naar detailhandelsmaatstaven uiterst beperkt assortiment, voert nog altijd een product (in de beperkte betekenis van assortiment) dat samengesteld is uit ruim negenhonderd artikelen. Dat is veel meer dan alle soorten koffie van Douwe Egberts bij elkaar. Het betekent dat het product van de detailhandel nooit in enkelvoudige termen kan worden beschreven, maar dat er altijd aspecten van een 'portfolio' meespelen. Het is de kunst om de assortimentsportfolio zo evenwichtig mogelijk op te bouwen. Dat vergt voortdurende aandacht van de retailer: het assortiment bestaat uit een mix van artikelen die alle hun eigen operationele karakteristieken hebben wat betreft omzetsnelheid, marge, bewerkelijkheid en service. Het is juist de besturing van deze mix die de detailhandel zo moeilijk, maar ook zo boeiend maakt.

Naast deze operationele aspecten van de assortimentsbesturing spelen er markttechnische aspecten mee in de besturing van de assortimentsportfolio: de consumentenvoorkeuren verschuiven in de tijd en daarop moet worden gereageerd door aanpassing van de portfolio. Er treedt bij voortdurend vervuiling op, 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.

Er moet onder andere voor worden gewaakt dat de voorsprong in de assortimentering ten opzichte van de concurrentie behouden blijft.

De *assortimentering* is dus een uiterst belangrijk element van de marketingmix van de retailer. Assortimentering vindt van oudsher plaats door de inkoop. 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 moet je onder het product dat de detailhandel levert, de formule of het *winkelconcept* verstaan. Daarmee wordt bedoeld de evenwichtige samenstelling van de marketingmix, zodanig dat er voor de consument een duidelijk 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 locatie voor de winkel wordt gekozen, een verkeerd prijsniveau wordt gesteld of de verkeerde manier van reclame maken wordt gehanteerd.

Assortimentering

Winkelconcept

Plaats

Een industriële ondernemer zal slechts zeer incidenteel vestigingsplaatsbeslissingen hoeven 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 benodigde investeringen voor het openen van een winkel relatief gering in vergelijking met investeringen voor industriële ondernemingen. 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. Vooral in de sfeer van funshopping komt het regelmatig voor dat de bezoeker wel komt kijken, maar niets koopt. 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 (doelgroepkeuze), Product (assortiment), Plaats, Prijs en Promotie.

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 en Productivity).

Prijsvorming

Een uiterst belangrijk verschil tussen trademarketing en retailmarketing ligt in de wijze 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 detailhandel is dit niet het geval. Daar is het aantal artikelen vaak buitengewoon 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% ($(20 - 10) / 20 = 50\%$). 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

Concluderend kan gesteld worden dat de meeste van de hiervoor vermelde verschillen tussen trade- en retailmarketing bij nadere beschouwing terug te voeren zijn tot het verschil in omvang van het assortiment. Dit geldt voor de visie op de bedrijfskolom, de doelgroepbenadering, de prijsvorming, de dubbele 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 men de grote verscheidenheid van vormen in de retail kan rubriceren. Bij deze rubricering maakt men 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 in figuur 1.10a en b.

Depositairs

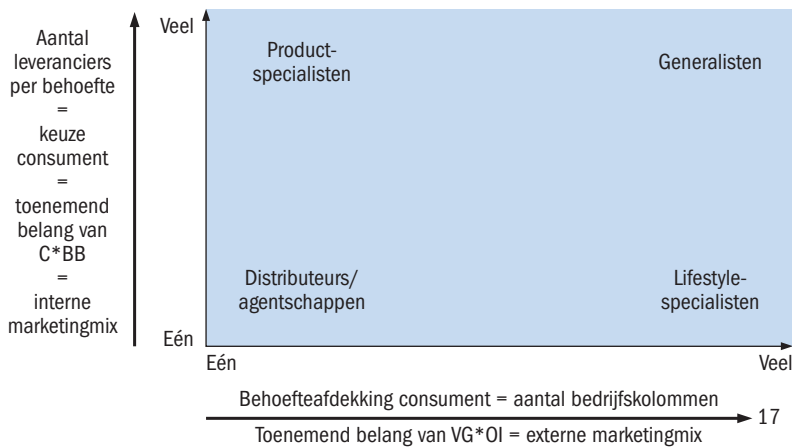
Linksonder in de matrix staan de *depositairs* of agentschappen, vaak bedrijven die vanuit slechts een enkele leverancier een beperkte productlijn brengen. Feitelijk betreft het hier eerder een verlengstuk van de producent dan 'echte' detailhandel, bijvoorbeeld de merkdealers van een autofabrikant.

Kostprijs- calculatie

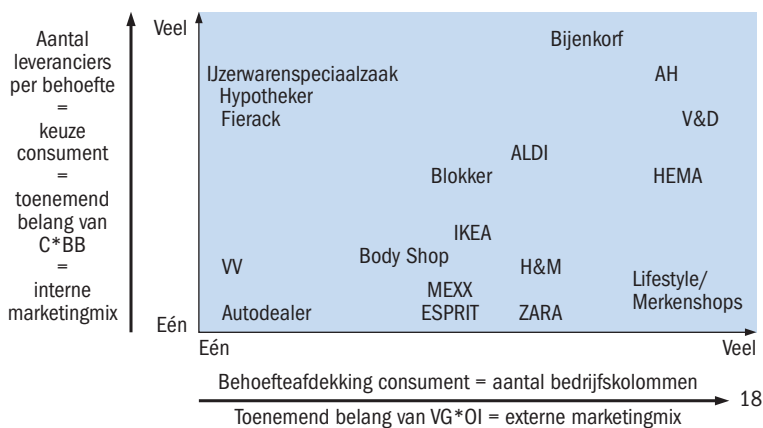
Opslag- calculatie

Verkoopprijs

FIGUUR 1.10a Retailing: de vormen



FIGUUR 1.10b Retailing: de aanbieders



Linksboven staan de productspecialzaken: veel keuze in vaak één of slechts enkele productcategorieën, bijvoorbeeld de schoenspecialzaak, de banketbakker of de ijzerwarenhandel.

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).

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

Generalisten

Van e-commerce naar e-strategy

1

Veel traditionele retailers slagen maar moeizaam in het goed ontwikkelen van hun e-commerceactiviteiten. Vaak zijn het mager renderende activiteiten, of zelfs projecten. Vooral in de begin jaren van het internet werd de e-commerceactiviteit opgestart als project van of de IT-afdeling of de marketingafdeling. Soms gebeurt dit ook nog vandaag, ruim tien jaar na de eerste internetbubbel. Wij zijn echter van mening dat de impact van de komst van het internet veel omvangrijker is. E-commerce is daarvan noch het startpunt, noch het eindpunt. Door het internet veranderen 'customer journeys', de reizen die consumenten afleggen van prikkel tot aankoop. Consumenten worden in toenemende mate online geattendeerd op proposities en acties. Online oriënteren zij zich dan bij welke winkel zij het product gaan zien, proberen en beleven. Aanschaf volgt ter plaatse of opnieuw online. De consument verwacht dan wel weer service in de winkel. Uiteindelijk eindigt deze 'consumentenreis' weer op het net met het geven van feedback op het product of de verleende service door de verkoper. Enkel volstaan met een transactiegerichte e-commercestراتيجية is voor een retailer niet meer afdoende. Daarom zijn e-strategieën om twee redenen belangrijk: (1) elke retailer die niet actief een e-strategie bedrijft, loopt het risico de klant te verliezen aan een concurrent die dat wel doet, en (2) succesvolle e-strategieën leiden tot duurzame klantrelaties en klantwaarde. Succesvolle e-strategieën voorzien in de behoefte aan efficiëntie en gemak. Bijvoorbeeld door het reduceren van inspanning om te zoeken, het vergroten van keuzemogelijkheden, eenvoud en snelheid. Voor online aankopen geldt dat ze in veel branches worden voorafgegaan door het raadplegen van een of meerdere reviews. Ook voor fysiek winkelbezoek wordt in toenemende mate gebruikgemaakt van online reviews, dit is allang niet meer enkel voor online shops het geval. Zowel voor online als offline winkels geldt dat meer dan de helft van de consumenten aangeeft de uiteindelijke aankoopbeslissing te hebben gebaseerd op deze reviews. Reviews zijn daarmee de nieuwe vorm van mond-tot-mondreclame, ongeacht in welk kanaal de verkoop plaatsvindt.

Het bieden van aanvullende proposities is een andere bron van klantwaarde. Bijvoorbeeld tussen producten en diensten en tussen online en offline kanalen. In de reiswereld kunnen consumenten online volledige pakketreizen samenstellen. Bijvoorbeeld bij een luchtvaartmaatschappij die ook hotelreserveringen en autohuur mogelijk maakt, en informatie geeft over lokale activiteiten. En dat allemaal geautomatiseerd. Wil men toch advies, dan is er het reisbureau. Consumenten zoeken in hun aankoopproces naar informatie en onzekerheidsreductie. Online zijn producten echter niet vast te pakken en te proberen. Goed presterende e-strategieën laten om die reden veel ruimte voor producteigenschappen. Zij gaan daarmee ver de aankoopfunnel van de consument in voor de daadwerkelijke conversie en blijven niet hangen bij het beïnvloeden van awareness. Later in dit boek zullen we nog terugkomen op deze nieuwe aankoopfunnel (zie paragraaf 19.3).

Ten slotte zorgt een succesvolle e-strategie voor lock-in van klanten. Bijvoorbeeld door het opwerpen van switching costs vanwege loyalty programs, of door customisation en het creëren van een waardevol netwerk van klanten onderling. Grote groepen klanten worden met een goede e-strategie en databasemarketing weer individueel of in kleine segmenten kenbaar en benaderbaar. Sommige bedrijven betrekken klanten in online communities actief bij hun merken en proposities. Deze merken worden dan ook wel door Mooney en Rollins (Mooney en Rollins, 2008) 'open brands' genoemd.

Andere bedrijven verleggen productontwikkeling naar klanten. Niet in de laatste plaats kunnen bedrijven hun klanten betrekken in mond-tot-mondreclame via review marketing. Lego is een mooi voorbeeld van een 'open brand'. Lego betreft klanten bij zijn producten door hen persoonlijke sets te laten samenstellen. Daarnaast kunnen klanten van Lego deelnemen aan een gebruikersnetwerk van gelijkgestemden. Zij beoordelen elkaars bouwwerken en ontwerpen, die Lego uiteindelijk in productie kan nemen. Bovenal biedt Lego de mogelijkheid om zelfs de kleinste ontbrekende stukken te bestellen, tot en met zoekgeraakte bouwstructies. Kortom, door een e-strategie veranderen consumenten van grote amorfe groepen in winkelstraten weer in kenbare en benaderbare individuen waarmee je een waardevolle relatie kunt onderhouden. Maar het realiseren van een succesvolle e-strategie is geen eenvoudige opgave. Succesvolle e-strategieën vergen een volledig afgestemde multichannel- en multiperspectieveaanpak, met andere woorden een echte crosschannelaanpak. Alleen als de proposities en merkbeleving in alle kanalen op elkaar zijn afgestemd en als alle bedrijfsdisciplines geolied samenwerken, realiseert een e-strategie haar maximale waarde.

Van multichannel- naar crosschannelmanagement

In de literatuur komen we de term multichannel in twee hoedanigheden tegen. Enerzijds als de situatie waarin een retailer verschillende verkoopkanalen heeft, zoals winkels, een website en een catalogus (*door to door*). Sales dus. Deze variant met drie kanalen zie je veel in de VS. Anderzijds komen we de term multichannel tegen in de marketing. Multichannelmarketing wordt beschreven als het ontwikkelen en uitvoeren van marketingstrategieën om met klanten in meer dan een kanaal interactie te hebben. Wij kiezen echter liever voor de term crosschannelmanagement als overkoepelend begrip van strategievorming, via branding en marketingcommunicatie naar concrete verkoop, after sales service, het delen en vinden van informatie en het geven van feedback in verschillende kanalen.

Crosschannelmanagement is een jong onderdeel van het vakgebied. Tegelijkertijd wint crosschannelmanagement snel aan relevantie. Uit onderzoek blijkt dat in 2015 de meeste consumenten zogenoemde 'crosschannelkopers' zullen zijn (zie subparagraaf 2.6.5). Daarnaast blijkt dat crosschannelkopers significant meer besteden dan singlechannelkopers. Bij crosschannelmanagement wordt een doordachte strategie bepaald voor de kanalen die men wil inzetten om tot de grootste impact op de top- en bottom line, het rendement van de onderneming, te komen. Voor de ene retailer betekent dat online verkopen, voor andere retailers betekent het communicatie en interactie met de eindgebruiker. Om dit goed te kunnen invullen, zal men de customer journeys van de doelgroep moeten begrijpen, maar ook de huidige en toekomstige supply chain en het businessmodel. Overigens moet de gekozen strategie, evenals alle overige strategieën, geregeld tegen het licht gehouden worden en indien nodig worden aangepast.

Crosschannelmanagement is aanmerkelijk complexer dan klassieke marketing. Het vereist integratie van strategieën en uitvoering, integratie van systemen en coördinatie over alle kanalen die voorheen relatief onafhankelijk van elkaar functioneerden. Veel klassieke retailers worstelen met het toepassen van een echte crosschannelaanpak. Dat komt omdat hun bestaande strategieën zijn gebaseerd op branding en het creëren van traffic en conversie in fysieke winkels. In een door inkoop en logistiek gedomineerde omgeving is het invoeren van een crosschannelstrategie, of

ook wel e-strategie, een omvangrijke operatie die vrijwel alle onderdelen van het bedrijf raakt. Daarmee is een succesvolle crosschannelstrategie niet alleen multichannel, maar ook multiperspectieve.

Multiperspectieve is voorwaarde voor succesvol crosschannelmanagement

Soms is het e-commerce team ondergebracht bij commercie, soms bij IT, in een aparte afdeling of zelfs als tijdelijk project. Het risico van het onderbrengen van de crosschannelstrategie bij commercie is een te eenzijdige focus op omzet en aantallen. Op zich een juiste focus, alleen zonder geoliede operatie en kostenefficiënte bezorging en IT leidt het snel tot een onrendabele e-commerce praktijk als geheel, en dus niet tot een succesvolle e-strategie. Vooral klassieke retailers die er op deze wijze e-commerce bij gaan doen, zien wij in deze valkuil stappen. Het onderbrengen bij IT kan integratieproblemen van e-commerce in het totale IT-landschap voor inkoop, logistiek en rapportages oplossen. De IT-afdeling moet dan wel sterk commerciegericht zijn, om de juiste mix van flexibele ontwikkeling, kosten en behoud te kunnen bieden. E-commerce als apart project lijkt vooral voor e-commerce starters aantrekkelijk. Snel tempo maken en we zien later wel waar de activiteiten landen. Kan goed werken, alleen dat 'later zien we wel' kan stevig tegenvallen en alsnog de rendementen van de snelle start drukken of tenietdoen.

Door zijn transparantie gaat veel e-commerce gepaard met relatief lage marges. Daardoor verdragen e-commerce en grote investeringenprogramma's elkaar niet goed. De investeringen in marketingcommunicatie, IT en fijnmazige logistiek met retourstromen moeten worden goedgemaakt door margegroei in combinatie met meer dan gemiddeld lage operationele kosten. Succesvolle e-strategieën vereisen dan ook een fijnmazige en transparante financiële monitoring.

Logistiek is in een crosschannelstrategie wezenlijk anders dan in klassieke retail. Het klassieke model gaat uit van grootschalig inkopen en in grote volumes transporteren van productielocaties, via distributienetwerken naar individuele winkels. In de winkel worden de producten door de consument individueel uit de schappen gehaald. E-commerce is gebaseerd op directe distributie vanuit centrale locaties naar individuele consumenten. Daar komt bij dat online nogal eens verschillende varianten worden besteld waarna een of meer retour komen. Een deel van de voorraad en van het daarin geïnvesteerde werkkapitaal staat dus uit in de markt. Ten slotte moet de logistiek zijn ingericht op retouren, wat klassieke retaillogistiek niet is.

In veel gevallen wordt ook de personeelscomponent binnen een crosschannelstrategie onderschat. In klassieke retail is de inkoopdiscipline dominant. Nog steeds wordt het adagium gehoord dat retail zijn geld verdient op inkoop. In een crosschannelwereld staat de klant centraal en dus marketing en commercie. Dit levert in de praktijk interessante spanningen op tussen verschillende disciplines in de organisatie.

Een crosschannelstrategie kan alleen tot maximale waarde komen in een dubbel geïntegreerde aanpak: integratie van alle kanalen (multichannel) voor customer touchpoints en integratie van alle relevante bedrijfsdisciplines in de organisatie (multiperspectieve). Bovendien is het invoeren van een crosschannelaanpak in organisaties een relevante verandering en vergt verandermanagement (bewerking van artikel van Haasloop Werner en Quix, 2010).

Samenvatting

Onder retailmarketing verstaan we alle activiteiten van bedrijfshuishoudingen die zich richten op de directe afzet van goederen en diensten aan consumenten, voor zover deze 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 bedrijfskolom, sprake geweest van een functieverandering: van *goods producing process* naar *demand satisfying process*. Mede daardoor ontstond er een 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 bedrijfskolom 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.

Internet heeft na een aarzelende start rond het millennium een definitieve plek gekregen en moet door retailers in de volle breedte omarmd worden. Internet betekent voor een retailer dan ook veel meer dan alleen e-commerce en moet volwaardig opgepakt worden binnen een crosschannelstrategie.