

Samenvatting Retailmanagement

geschreven door

mldsmet



De Marktplaats voor het Kopen en Verkopen van je Samenvattingen

Op Stuvia vind je de beste samenvattingen, geschreven door je medestudenten. Voorkom herkansingen en haal hogere cijfers met samenvattingen specifiek voor jouw studie.

www.stuvia.be

SAMENVATTING RETAILMANAGEMENT

INHOUD

hoofdstuk 1: distributiekanaal in marketingperspectief.....	6
1. Marketingperspectief.....	6
1.1 ontluikende nieuwe verschijnselen.....	6
1.2 Het nieuwe uitwisselingsmodel	7
2. generieke distributieserviceoutputs	8
2.1 Voorbeelden distributieserviceoutputs	11
3. Distributiespecialisten of distribuanten	12
4. distributiespecialist-outputs	13
5. distributiekanaal	15
distributieniveaus of –schakels	15
opgepast voor misleidende kanaaldefinitie	15
lengte van het distributiekanaal	16
enkelvoudig tegenover meervoudig distributiekanaal	17
6. Managementperspectief.....	19
hoofdstuk 2: kanaaldeelnemers groot en klein	21
1. over bricks, clicks, stamps en rings	22
2. Groothandelsvormen	24
de traditionele of volledige dienstverlenende groothandel	24
de groothandel met beperkte dienstverlening	24
functionele groothandel	25
3. Kleinhandelsvormen.....	25
indeling volgens de zelfstandigheid van de uitbater van het verdeelpunt	25
ingedeeld volgens de exploitatievorm	31
4. enkele overkoepelende termen.....	39
grootdistributie	39
5. de indeling van populaire detailhandelsstatistieken.....	42
bcd- indeling.....	42
de nielsen-kleinhandelsindeling.....	43
E-verkoop statistieken.....	44
hoofdstuk 3: de belgische distributierevolutie	45
periode 1945-1960: de naoorlogse periode	47
periode 1961-1973: de golden sixties en de distributierevolutie	47
periode 1974-1980: einde van de golden sixties	48

periode 1981-1985: de echte crisis	48
periode 1986-1992: de aanloop naar de Europese unie	49
periode 1993-2000: hyperconcurrentie en een nieuw evenwicht?	50
periode 2000-2010	51
een duale steeds meer eisende consument	51
nadruk op 'fun' en 'experience'	51
(super) schaalvergroting	52
hier en daar schaalverkleining	52
integratie van functies	52
onestopshopping-winkelomgeving	52
rationalisatie, scherpe prijsconcurrentie, kostenbeheer, vagere grenzen tussen inkoop en marketing	53
nog meer branchevervaging	53
nog meer (hyper-)specialisatie	54
nog toenemende filialisering	54
nog toenemende internationalisering	54
doorbraak e-commerce	54
nog meer directe distributie	54
nog meer meervoudige distributie	55
toenemend belang private labels	55
versterking identiteit en positie via het winkelmerk	56
de periode na 2010: een aardverschuiving	57
de zich eerst digitaal oriënterende, goed en snel geïnformeerde consument	57
wie geen webwinkel heeft, is gezien	57
adding bricks to clicks	58
de steeds meer prijsgevoeligere consument machtiger dan ooit	58
meer winkelbeleving dankzij augmented reality	59
bricks: less is more	59
opmars van de vraag naar authentieke, ambachtelijke en milieuvriendelijke oplossingen	60
explosie van big data: big brother in distributieland	60
meer leegstand in winkelstraten en -centra	60
steeds kortere ketens	61
hoofdstuk 4: de omgeving rond het distributiekanaal	62
demografische omgevingsfactoren	63
aantal consumenten	63
vergrijzing	63
ontgroening	64
gezinsverdunning	64

groeierende pluriformiteit gezinsvormen	64
buitenhuiswerkende vrouw	65
grotere armoedekloof	65
allochtone herkomst	65
geglobaliseerde consumptiegewoonten	66
hogere scholingsgraad	66
sociale omgevingsfactoren	66
individualisering	67
op zoek naar tijdswinst	68
sociaal verantwoordelijk	68
milieuvriendelijk	68
always digitally connected	69
uit op convenience	70
delen is het nieuwe hebben	70
prijsgevoelig	71
angstig	71
gezondheidsbewust	72
economische omgevingsfactoren	72
juridische omgevingsfactoren	73
toelaatbaarheid van de beroepsuitoefening	73
openingsuren, wekelijkse rustdag en tewerkstelling op zondag	73
wet op de handelsvestiging – de ikeawet	74
de wet betreffende de marktpraktijken en consumentenbescherming	74
de wet ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer (8 december 1992), gewijzigd door de wet van 11 december 1998	75
wet betreffende de precontractuele informatie bij commerciële samenwerkingsakkoorden	75
codes van zelfregulering	75
Europese beschikkingen	75
raad voor verbruik	76
de economische algemene inspectie	76
technologische omgevingsfactoren	76
betaalkaarten en –apps	76
klantenkaarten	76
Big data	77
streepjescodering	77
electronic data interchange	78
narrowcasting	79

RFID	79
3d-printing.....	80
robotisering.....	80
besluit.....	80
hoofdstuk 5: de theoretische verklaring van de distributie(r)evolutie	81
cyclische theorieën.....	81
de accordeontheorie.....	81
theorie van het rad van de distributie	82
aanvullingen op de theorie van het rad van de distributie	84
de distributielevenscyclus	86
Net zoals product een levenscyclus heeft, heeft distributiefomule dat ook.	86
Theorie van het polarisatieprincipe	88
conflicttheorieën.....	88
omgevingstheorieën	90
concept van the big middle	91
the long tail theorie.....	93
hoofdstuk 6: het ontstaan van de kanaalstructuur.....	96
de mogelijke efficiëntie van tussenpersonen	96
functionele kanaalvisie.....	99
spin-off principe	100
Het postponement-speculation-principe.....	101
het distributiekanaal als sociopolitiek systeem	103
het begrip macht in het distributiekanaal.....	103
bronnen van macht	104
kanaalconflict	106
kanaalleiderschap	108
nieuwe tijden, nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe kanaalstructuren	108
de kanaalstructuur binnen het traditioneel bedrijfsmodel: de pijplijn	109
Platformeconomie: nieuw voorstuwingsproces 21ste eeuw (het nieuwe bedrijfsmodel)	110
hoofdstuk 7: de kanaalstrategie van de producent	114
de eindconsument blijft het uitgangspunt.....	114
wat zijn de kanaalalternatieven (in digitale tijden)?	116
waar ontmoet de producent de zelfstandigen?	117
nieuwe kanaalalternatieven in digitale tijden voor producenten.....	118
intensiteitsoverwegingen.....	123
het winkelgedrag.....	124
afzetspreiding, marktbereik en omzetaandeel	125

afzetspreiding.....	125
marktbereik.....	125
omzetaandeel.....	126
overzicht.....	126
andere beschikbaarheidsoverwegingen	127
wat zijn nu de zinnige (fysieke) alternatieven?	127
keuze kanaal?	127
op zoek naar partners... ..	127
hoofdstuk 8: toegevoegde waarde in het detailhandelsdenken	128
toegevoegde waarde in de detailhandelsmarketing.....	128
de steeds grotere noodzaak van meer toegevoegdewaardedenken.....	129
segmentatie – doelgroepbepaling – positionering	131
marktsegmentatie	132
doelgroepbepaling en positionering	138
de doelstelling van de detailhandelaar: werven – doen kopen – winkeltrouw scheppen.....	140
de driehoek van de detailhandelaar	140
klanten werven	140
klanten (meer) doen kopen.....	140
klantentrouw.....	143
hoofdstuk 9: nieuwe samenwerkingsvormen tussen producent en distributeur	145
veranderingen in de relatie producent-distribuant	145
Gewijzigde machtsverhouding producent – distributeur.....	145
consument dicteert (ook).....	147
kennis is macht: de juiste informatie wordt belangrijker	148
Gevolgen assortiment voor producent en distributeur.....	149
efficient consumer response	151
functieoverschrijdende organisatiestructuur	151
integraal ketenmanagement.....	152
categoriemanagement	153
assortimentsbeslissingen	153
beslissingen over ruimte/schapsbeheer (spacemanagement)	155
beheer van promoties en promotiecommunicatie	155
prijstrategieën	156
tweedoelgroepenbenadering van de producent	157
direct product profitability (dpp)	158
aanleiding.....	158
definitie	158

Oproep aan álle producenten én retailers én consumenten: handel duurzaam én werk hiervoor samen	160
bijlage: fimpje Picnic	160
Joris Beckers (Supermarkt Picnic): ‘Wij bakken geen brood dat niet besteld is’	160

HOOFDSTUK 1: DISTRIBUTIEKANALEN IN MARKETINGPERSPECTIEF

1. MARKETINGPERSPECTIEF

Term marketing:

- ontstaan begin 20^{ste} eeuw in een context van drastisch wijzigende maatschappelijke en marketingomstandigheden (Noord-Amerika)
- Uitgangspunten van de traditionele micro-economische wetenschap niet langer geldig
 - o houden geen rekening met drastisch wijzigende maatschappelijke en marktomstandigheden
 - o Illinois (VS): aanhoudende agrarische overschotten leidden ertoe dat er structureel naar nieuwe afzetmogelijkheden gezocht moest worden
 - o hebben geen verklaring overvloed van tussenpersonen in de stedelijke centra
 - Probleem begin 20^{ste} eeuw: overschotten op de markt: wat er met doen? Wie komt als klant bij mij terecht? Het aantal tussenpersonen die nemen enorm toe.

Aan de unief duidelijk geworden dat de micro wetenschap niet voldeed, er was geen verklaring voor wat gaande was in de maatschappij en de economie. Er waren verschuivingen bezig die er voor zorgden dat de economie meer nood kreeg aan distributie!

Vanuit de term distributie komt marketing economics en evolueren we verder naaar de term marketing:

micro-economie ↔ distributie → marketing economics → marketing → multidisciplinaire wet.

begin 20^{ste} eeuweind 20^{ste} eeuwbegin 21^{ste} eeuw

Opmerking:

- de nieuwe denkrichting stond in het begin nog sterk onder invloed van de traditionele economische wetenschap (nog altijd uitgaan van rationele keuzes en groot geloof in werking van onzichtbare marktkrachten)
 - = Marketing economics
- Later invloed van allerlei andere wetenschappelijke disciplines, zoals psychologie, sociologie, ...
 - = multidisciplinaire wet van marketing

Binnen de marketing zal retail het voornaamste zijn voor bedrijven om te blijven bestaan. Het kopiëren van producten is makkelijk, maar de grote uitdaging is hoe het product bij de consument te brengen, continue aanpassen aan de wensen van de consument.

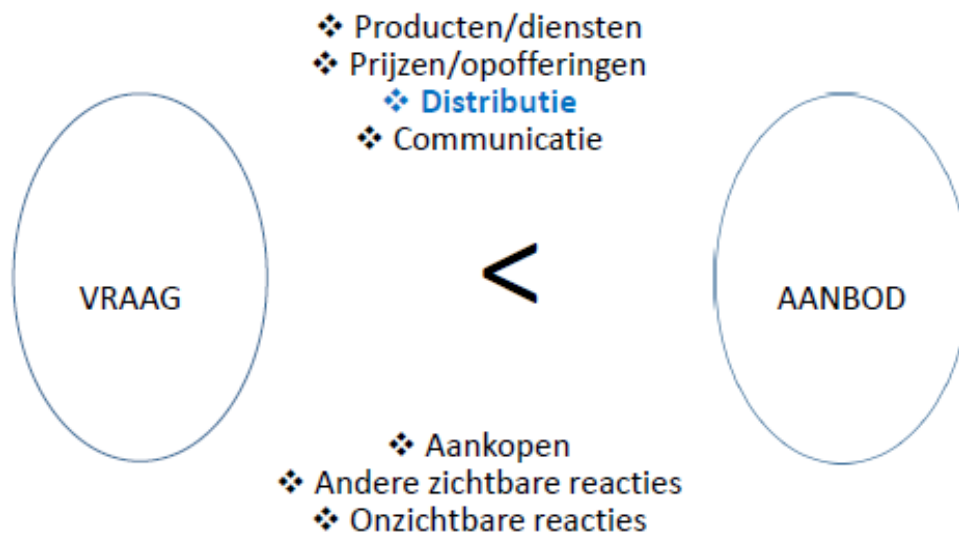
1.1 ONTLUIKENDE NIEUWE VERSCHIJNSELEN

Aantal verschijnselen die gecombineerd de voorwaarden in het leven roepen voor het ontstaan van de marketing langs de aanbodzijde en de consumptiemaatschappij langs de vraagzijde:

1. massaal een discretionaire koopkracht van zeer substantiële groep van mensen die meer toelaat dan enkel te overleven

- inkomenspeil dat meer toelaat dan alleen overleven
- 2. gestandaardiseerde massaproductie (Henri Ford met fameuze Model T)
- 3. ontstaan van kopersmarkten door toenemende productiemogelijkheden
- 4. objectieve en/ of subjectieve productkenmerken en het verpakken ervan op gedifferentieerde en gestandaardiseerde wijze
 - Ook binnen de retail wordt gezocht naar verschillen tussen retailers waardoor consumenten uiteindelijk voor jou zullen kiezen
- 5. nieuwe marktvormen, vooral monopolistische concurrentie en gedifferentieerde oligopolie → meer prijsvrijheid voor de aanbieder, geen prijstransparantie
- 6. toename afstand tussen productie en consumptie
- 7. **toename belang tussenpersonen**
 - Spectaculaire ontwikkeling van winkels en andere verdeelmethode, zowel in kwantiteit als kwaliteit
- 8. ontstaan massacommunicatie
- 9. toename allerlei verkooptechnieken en verkoopbevorderingstechnieken
- 10. ontstaan marktonderzoek

1.2 HET NIEUWE UITWISSELINGSMODEL



Basisidee: in context van heterogene niet-transparante markten, vanwege allerlei kennis- en psychologische afstanden, communicatie onvermijdelijk is, weliswaar in een vorm die aangepast is aan de concrete omstandigheden en mogelijkheden van de tijd.

Grondvoorwaarde model: vraag en aanbod niet samenvallen!

- ⇒ Zowel de potentiële vraag als het potentiële aanbod is in het model substantieel, heterogeen en min of meer ondoorzichtig
- ⇒ Potentiële aanbod is in principe veel groter dan overeenkomstige vraag
 - gevolg: kopersmarkt
 - Aanbiedende partij inspanningen moet doen om de relatief schaarse vraag te kanaliseren naar het eigen aanbod!

Uitwisselingsverband tussen vraag en aanbod (en dus tussen marketers en markt) wordt gerealiseerd door 4 generieke uitwisselingsfuncties

- ⇒ Generiek = ze zijn onvermijdbaar + allesomvattend

- ⇒ Bepalen in de wisselwerking of er een vraagpotentieel verwerkelijk wordt + welke omvang, timing en inhoud dit heeft

4 centrale uitwisselingsfuncties:

1. **Productconceptie:** welke producten aanbieden, welk assortiment?
 - Gevolg van heterogeniteit van vraag en aanbod moet aanbieder nadenken welke producten hij gaat aanbieden, welk assortiment?
 - Distribuant kiest meestal voor meerdere producten die samen het productassortiment vormen
2. **Prijszetting:** welke offers vragen?
 - Nieuwe marktomstandigheden, gevolg is dat de markt niet meer uitsluitend de prijs dicteert die te nemen of te laten is
 - Aanbieders zullen onderling in prijs verschillen + andere offers (bv: wachttijd en verplaatsingsinpanning die ze van de consument vragen)
3. **Terbeschikkingstelling of distributie:** welke kloven dichten?
 - Allerlei afstanden waarvoor onvermijdelijk een oplossing moet voor gevonden worden, om transacties te kunnen verwezenlijken
 - Welke kloven men gaat overbruggen = distributie
 - Kloof tussen productie en consumptie wordt steeds groter, deze kloof moeten ze overbruggen
 - Bijvoorbeeld:
 - cinema ticket – online of in de cinema kopen
 - Amazon Fresh (p22) met Amazon-fresh supermarkten
4. **Communicatie:** wat en via welke kanalen communiceren?
 - Marktondoorzichtigheid, gevolg: betrokken partijen moeten met elkaar communiceren om tot uitwisseling te komen
 - Verschillende vormen van communicatie: naambekendheid scheppen, in leven roepen gewenst imago, ...
 - Eenrichtingsverkeer, maar ook tweerichtingsverkeer:
 - Consument gaat zelf initiatief nemen om zich uit te spreken over product, prijs, beschikbaarheid en communicatie
 - Distributeurs moeten ook luisteren naar consument!

Deze 4 generieke uitwisselingsfuncties worden geconcretiseerd door een brede verzameling van vraagbeïnvloedende instrumenten, voorbeelden: productkenmerken, prijs- en kortingsschema's, fysieke winkels en reclamecampagnes.

Combinatie van nemen! Effecten:

- Zichtbaar gedrag: bijvoorbeeld consumenten die zich naar winkelpunten begeven of die kopen
- Onzichtbaar gedrag: bijvoorbeeld ontstaan van merkbewustzijn of merkvoorkeur of aankoopintentie

Opmerking: vraagbepalende instrumenten worden typisch gekoppeld aan één uitwisselingsfunctie, maar tegelijkertijd secundair aan alle andere uitwisselingsfuncties! Voorbeeld:

- ⇒ Verkoop bovenkleding via super- en hypermarkten zal bijvoorbeeld zorgen voor grote beschikbaarheid ervan, maar tegelijkertijd een vrij banale indruk wekken, samen met verwachting van een lage prijs
- ⇒ Andere voorbeeld boek p. 23

2. GENERIEKE DISTRIBUTIESERVICEOUTPUTS

4 generieke uitwisselingsfuncties brengen ons bij de kern: de terbeschikkingstelling van goederen en diensten in een uitwisselingsverband dat we marketing noemen!

Nu bespreking van de distributieserviceoutputs die onvermijdelijk zijn om distributie en daardoor ook marketing te kunnen laten plaatsvinden! Elk van deze distributieserviceoutputs overbruggt een kloof (tussen voortbrengers en afnemers), deze **distributieserviceoutputs** zijn:

1. **Ruimtelijke serviceoutput** = verhoudingsverschil van plaats
 - Overbrugging van de geografische afstand tussen marketer en zijn afnemers (plaats van productie en afname verschilt immers vaker wel dan niet)
 - Door distributieactiviteiten worden goederen en diensten dichterbij de afnemer gebracht:
 - Afnemer moet zelf minder tijd besteden
 - Afnemer moet minder transport- en zoekinspanningen leveren
 - Afnemers voorkeur hoge marktdecentralisatie, gevolg: groot ruimtelijk nut verhoogt prijs
 - Voorbeelden:
 - Carglass → vervanging atelier, thuis, op uw werk of onderweg zal leiden tot verschillende prijzen
 - Media markt → aantal fysieke winkelpunten, thuis-werkbezorging
 - Standaard boekhandel → zeer intensief distributienetwerk, uitstel e-commerce
2. **Hoeveelheid-serviceoutput** = verhoudingsverschil van hoeveelheid
 - Distributie zorgt voor hoeveelheid-serviceoutput omdat ze de afnemer de mogelijkheid biedt om een relatief kleine hoeveelheid te kopen, die aangepast is aan zijn situatie
 - Voorbeelden:
 - Slager: consument kan amper 50 gram kopen
 - Supermarkt: dikwijls voorverpakte hoeveelheden, waardoor je zelf niet jouw minimale hoeveelheid kan bepalen (bij slager wel)
 - www.deeleenkoe.be : koe wordt geslacht wanneer zo'n 30 tot 35 vleespakketten van ongeveer 10kg besteld. De klant neemt dus de opslag van vlees voor zijn rekening. Lagere kost dan bij de slager
 - Afnemer de voorkeur geeft aan de mogelijkheid van aankoop van de allerminste hoeveelheid ceteris paribus!
 - Let op: niet alles zal gelijk blijven. Verkleining minimale hoeveelheid → verhoging prijs → repercussie op minimale hoeveelheidsvoorkeur afnemer
3. **Tijd-serviceoutput** = verhoudingsverschil van tijdstip
 - Hoelang moet de consument wachten? Dankzij de stocks die distribuant aanhoudt en dankzij de openingsuren van de zaak verkleint men de wachttijd van de afnemer, distributie levert dus tijdsnut!
 - Voorbeelden:
 - Zalando: optie Express levering tegen de kostprijs van 9.95 € voor alle afleveradressen in België aan, werkdag na verzending door DHL Express afgeleverd ⇔ www.vente-exclusive.com
 - www.deeleenkoe.be: enkel op zaterdagmorgen levering (gaat in tegen de stroom en toch doen ze het goed bij een deel van het publiek)
 - openingsuren/dagen supermarkt
 - Afnemer de voorkeur dat hoe korter de tijd is, hoe meer nut er gecreëerd wordt, ceteris paribus!
 - Let op: deze voorkeur zal leiden tot stijging van de prijs, waardoor dit de voorkeur weer afzwakt
4. **Hoedanigheid-serviceoutput** = verhoudingsverschil van keuzemogelijkheid

- Hoeveel keuzemogelijkheden worden aangeboden? Afhankelijk van de situatie ondervindt de afnemer meer of minder nut door het kunnen kiezen tussen min of meer dichte substituten
- Voorbeelden:
 - Delhaize.be: > 1200 wijnen, waarvan 500 exclusieve wijnen
 - Colruyt.be: > 800 wijnen
 - Wijnmarkt.be: > 200 wijnen
 - Deeleenkoe: in beginfase enkel koe, nu ook varken en kip. Wel standaardpakketten!
 - Bij deeleenkoe gaat het om standaardpakketten, geen keuze voor de klant en betekent dus lage kosten ⇔ groot assortiment betekent veel kosten aan voorraad, maar bepaalde consumenten appreciëren dit. Niet altijd een voordeel, ook veel consumenten die het prefereren dat er al een selectie gebeurd is die hij zelf niet meer zal moeten doen (zoals een aldi en liddl, sterkt gegroeid doordat ze met een beperkt assortiment zitten). Nuanceren dus!
- Afnemer de voorkeur tot op zekere hoogte de voorkeur aan een grote keuzemogelijkheid, ceteris paribus!
 - Let op: de keuzemogelijkheid zal echt ook betaald moeten worden + ontstaan van keuzestress → optimale assortimentsgrootte weten te bepalen!

Naast de 4 generieke distributieserviceoutputs zijn er ook nog 2 niet-generieke distributieserviceoutputs:

1. Verhoudingsverschil van informatie

- Hoeveel informatie krijgt de consument?
- Vanwege de supermarkt heb je relatief weinig informatie, vindt je via producent op het product. Andere retailers geven dan wel weer informatie, bv: veel personeel in de winkel om de klant te informeren over de producten.
- Ook in de e-commerce in de voedingssector wordt er veel informatie gegeven. Dit is verschillend van degene die enkel het product verkopen. Het kost veel geld, maar voor sommige klanten wel toegevoegde waarde geeft.
- Voorbeelden:
 - Damesboetiek met persoonlijk stijladvies
 - Kledingketens als H&M, Zara met relatief weinig stijladvies
 - Voedingswebshop: pdf met uitgebreide voedingsinfo over ingrediënten, herkomst, geneeskracht, ...

2. Verhoudingsverschil van betaling

- Moet en hoeveel moet de consument vooraf betalen of kan hij krediet krijgen?
- Voorbeelden:
 - Carrefour, Media Markt, Ikea, ... Het zijn voorbeelden van bekende winkelketens waar het aanvragen van een kredietkaart tot een van de financieringsmogelijkheden behoort.
 - De winkelketen in kwestie werkt hiervoor samen met een (meestal stille) partner zoals een bankinstelling die de kredietkaarten mag uitgeven onder haar licentie.

Conclusie: iedere distribuut moet beslissen over de (generieke) service-outputs

- ⇒ de ruimtelijke service-output: decentralisatie;
- ⇒ de hoeveelheids-service-output: minimale hoeveelheid;
- ⇒ de hoedanigheids-service-output: het overbruggen van variëteit/keuzemogelijkheid;
- ⇒ de tijd-service-output: wachttijdverkortung;
- ⇒ Eventueel ook informatie en betaling (niet verplicht)

Distributieserviceoutputs = functionele outputs, die in principe geproduceerd kunnen worden door iedere partij die betrokken is in het uitwisselingsproces:

- Enerzijds vanwege de functionaliteit noodzakelijk dat minstens 1 partij de invulling ervan verzorgt
- Anderzijds zijn rolverdelingen mogelijk, bv: eindafnemers van Ikea die zelf meubels in elkaar steken

2.1 VOORBEELDEN DISTRIBUTIESERVICEOUTPUTS

Treffende voorbeelden:

- **Amazon Fresh:** Amazon opent vanaf 2017 in VS en London kleine Amazon Fresh supermarkten naar klanten hun bestelling voedingswaren via drive-ins, met nummerplaattherkenning om wachttijd in te korten, kunnen afhalen. Amazon Fresh is beschikbaar voor 15 dollar per maand voor de leden van Prime.
 - o Amazon is nu ook bezig met zijn fysieke winkels, nl. toch aan klanten gaan vragen om zelf de voeding te gaan ophalen, op efficiënte manier: via drive in en via smartphone op vrij korte termijn gaan oppikken.
- **Bespaar continu:** herhaalservice voor dagelijkse producten (Bol.com, 2017) als shampoo, luiers, kattenvoer, die in de meeste huishoudens tegen een vrij gelijkmatig tempo worden gebruikt (65 A-merken) en maandelijks, tweemaandelijks, automatisch worden bezorgd. Herinnering én ook de mogelijkheid om een keer over te slaan. Kortingen per bestelling : tot 35%; vanaf vijf producten: extra korting van 10%. <https://youtu.be/PYgQSNQJXaI> Leerstof!
 - o weer e-commerce bedrijf dat een unieke manier heeft om voeding, maar ook de 5^{de} rayon te verkopen (producten dat je op regelmatige basis nodig hebt zoals wc papier). Hun nieuwe dienst was het abonnement systeem waar je als klant maandelijks die producten bij jou thuis laat brengen. Het zijn producten waar je niet meer over nadenkt en via thuis bestelling die producten geleverd ziet. Het overbruggen van plaats, informatie en keuzemogelijkheid. Het zijn zware concurrentiële formules die het in de toekomstig gaan doen; tot 35% goedkoper voor de consument om dit te doen, dus mensen die prijsbewust zijn zullen massaal gaan overstappen naar deze formule

Wees creatief met de service outputs: Eigen aan de beschreven, klassieke distributie-service-outputs is dat het functionele outputs zijn, die in principe geproduceerd kunnen worden door iedere partij die betrokken is in het uitwisselingsproces! Enerzijds steeds meer consument (IKEA), anderzijds steeds minder consument (HeloFresh)

- **Ikea**, doen het goed omdat zij nagedacht hebben over die kloven. Nagedacht dat u het product gaat halen en bij u thuis in elkaar steken. Jij als consument overbrugt die kloof, waardoor Ikea aan lagere prijzen kunnen concurreren.
 - o Om die outputs als retailer zelf niet te doen, maar overdragen naar de consumenten zoals in vorig voorbeeld; dan kan je jouw prijs als retailer veel lager maken.
- Zelfde logica, maar in de omgekeerde richting is met **HeloFresh**: zij gaan het product, het recept kant en klaar bij jou thuis gaan brengen. Dus het is belangrijk om te weten wie de kloof gaat dichten, niet enkel denken over hoe de kloof te dicht, maar ook wie: klant of bedrijf. Bedrijf doen, dan inspelen op die klanten die daar veel waarde aan hechten en vice versa.

Andere voorbeelden:

- **Kledingsgigant Nordstrom:** heeft in veel van zijn winkels self-checkouts geïnstalleerd. Door te besparen op kassa personeel waren ze in staat om met dat vrijgekomen budget méér klantenservice personeel in te zetten.
- **UberRUSH en Trunkrs:** Uber heeft onder de naam ~~UberRush~~ in enkele Amerikaanse steden al een koeriersdienst draaien. Via UberRush kan iemand een Uber-chauffeur inschakelen om een pakketje of

product ergens op te pikken en deze naar een andere plek te brengen. Daarnaast experimenteert het bedrijf met UberEats, een bezorgdienst voor maaltijden.

- **Carrefour:** Vanaf nu gaan zij de kassa's automatisch maken en via checkout werken (= met smarthphone). Zo kan je veel sneller en goedkoper (als retailer) werken. Ze kloof weer dicht maken, want het is de gsm van de klant die de kloof dicht maakt.

Bovenste twee voorbeelden die op de rand van het wettelijke zijn, want maken gebruik van de randeconomie. Het is niet de retailer, noch bedrijf, maar ze gaan beroep doen op 'Uber soort' bedrijfjes om de kloof te dichten. Het gaat om zelfstandigen, zij gaan de overschotten in restaurants naar de particuliere markt gaan verkopen.

3. DISTRIBUTIESPECIALISTEN OF DISTRIBUTANTEN

3 Grote groepen van tussenpersonen:

- Commerciële
- Logistieke
- Dienstverlenende

Commerciële tussenpersonen

Commerciële tussenpersonen vormen een zeer grote en zeer essentiële groep van tussenpersonen:

- *Voorbeelden:* groot- en kleinhandelaars (bv: blokker)
- *Synoniem:* commercieel distributeur
- *Voorwaarde:* commercieel distributeur moet eigenaar worden van de verhandelde producten ofwel zelfstandige verkoopverantwoordelijkheid opnemen

Logistieke tussenpersonen

Beslissingen in distributiecontext genomen kunnen opgesplitst worden in logistieke en commerciële beslissingen:

- Commerciële beslissingen
 - o = deze die overeenstemmen met de bepaling van de diverse marketingmixen (zie later)
- Logistieke beslissingen
 - o = deze hebben te maken met de feitelijke materiële keuzes in het distribueren van goederen en diensten
 - o betrekking op transport, opslag, omslag, bewaring, verpakking, ...
- Staan niet los van elkaar!

Dus, logistieke distributeurs:

- Zijn distributeurs die geen eigenaar worden van de goederen waarmee ze omgaan en die evenmin een zelfstandige verkoopverantwoordelijkheid bezitten
- Hoofdactiviteit: verrichten van logistieke taken in opdracht van commerciële distributeurs

Dankzij e-commerce succes beslissen steeds meer commerciële ondernemingen ervoor om hun logistiek niet meer uit te besteden! Voorbeeld een amazone: In plaats van beroep te doen op externe logistieke personen gaan ze die taak naar zich toe trekken, want het draait meer en meer om het belang van de snelle levering (die de e-commerce met zich meebrengt).

Commerciële distributeurs worden in grote mate beïnvloed door de veranderingen bij de logistieke tussenpersonen!

Andere dienstverlenende organisaties

Tal van dienstverlenende instanties die onder geen van vorige distributeurs vallen, voorbeelden:

Verzekeringsondernemingen, financiële instellingen, reclamebureaus marktonderzoeksbureaus, databeheer, webdesigners, app-ontwikkelaars....

Hoewel ze geen distributeurs zijn, spelen ze een essentiële rol in het verdeelproces. Ze zijn specialisten in een of ander onderdeel van het verdeelproces!

Hamvraag in tijden van e-commerce: wie verzorgt de logistiek?

Commerciële ondernemingen kunnen beslissen door het stijgend succes van e-commerce om hun logistiek niet meer uit te besteden aan logistieke tussenpersonen en deze in eigen hand te nemen.

Goed voorbeeld is Amazon die naast een eigen aanbod ook goederen van derden aanbiedt. Een deel van deze derden maakt gebruik van de 'Fulfillment by Amazon' wat inhoudt dat Amazon ook bezorging voor haar rekening neemt. Door de distributie van de pakketten in eigen hand te nemen, hebben ze meer invloed op de snelheid van levering. In de VS heeft Amazon zelfs een same-day-delivery dienst.

Toont aan dat het niet altijd gaat om wat ik verkoop, maar dat het ook gaat om wie de logistiek op zijn best gaat verzorgen, wat steeds belangrijker wordt! Vandaar dat bedrijven nu meer en meer de retail zelf gaan verzorgen, zoals bijvoorbeeld Amazon doet. Op die manier gaan ze concurrentie voeren met de klassieke retailers.

4. DISTRIBUTIESPECIALIST-OUTPUTS

Klassieke distributieserviceoutputs zijn bij definitie de resultanten van het dragen van verantwoordelijkheid voor de distributiefunctie (+ het bijhorende commerciële risico).

Distributeurs zijn bij definitie gespecialiseerd in de generieke distributiefunctie en overeenkomstige specifieke distributiefuncties.

2 belangrijke kanttekeningen dienen bij deze definitiekenmerken gemaakt te worden, om op die manier de outputs van de bedoelde specialisten beter te omschrijven + te nuanceren t.o.v. klassieke distributieservice outputs:

1. Specialisme is niet absoluut

- Naast hun hoofdfunctie kunnen ze ook andere functies uitoefenen, wat niet in conflict is met hun definitie, zolang die andere functies relatief ondergeschikt blijven
- Andere functies:
 - spelen rol bij de financiering van de aankoop
 - verrichten de installatie
 - spelen een rol bij de garantie
- Spelen ook een rol in het verstrekken van informatie aan de klant, maar verzamelt ook veel informatie van de klant via: verkoopsgesprekken, klantenkaarten, websiteformulieren en het koopgedrag van de klant.
 - Koopgedragsgebonden en persoonsgebonden informatie zoals leeftijd, geslacht, woonplaats, hobby's, ...
- Problematiek van privacy! Ontstaan van informatiekloof:
 - T.o.v. deze informatiekloof moeten retailers zich positief positioneren door discreet en transparant om te gaan met de persoonsgegevens, zonder privacy te schenden
- Trends:

- Consument draagt 'het boodschappen doen' over aan de distributeur, omdat het tijdrovend en/of te belastend is
 - Gemengd karakter van participanten in marketing- en distributieproces:
 - Producenten per definitie gespecialiseerd in productie, maar kunnen zich ook engageren in uitwisselingsactiviteiten zoals distributie en communicatie
 - Consumenten per definitie gespecialiseerd in consumptie, maar kunnen zich ook engageren in uitwisselingsactiviteiten zoals distributie en communicatie, bv zelf de scanning van de producten doen
2. Tweede kanttekening bij de definitie van distributeurs en hun gespecialiseerde distributieserviceoutputs betreft **het al dan niet functionele karakter ervan in de economische betekenis van de term 'functioneel'** (functioneel = overbruggen van service outputs)
- Klassieke distributieserviceoutputs vervullen inderdaad in eerste plaats functionele behoeften:
 - zijn meer objectief dan subjectief
 - behoeftevervulling dat past in het kraam van de homo economicus
 - meest relevant in contexten die gekenmerkt worden door rationaliteit!
 - Wat in contexten waar de rationaliteit minder primeert? Daar zullen ze een basisrol spelen in wisselwerking met ander – minder rationele – elementen!
 - **Tauber (1972)** vroeg zich als eerste af waarom mensen winkelen, behalve dan omwille van functionele redenen (= behoeftevervulling). Stelde een lijst op van behoeften en motieven waaraan het winkelapparaat tegemoetkomt, bovenop de klassieke distributieserviceoutputs:
 - Persoonlijke motieven
 - 'role playing': goede huisvrouw, modebewuste tiener; kerstaankopen (aangeleerd gedrag). als man meegaan winkelen om aan een rol te voldoen, aangeleerd gedrag dat aan zware evoluties is gebonden. Man vroeger nooit te vinden in de supermarkt, nu wel.
 - verstrooiing: afleiding. je wil uit het stress volle leven, je wil gaan verstrooien, zeer belangrijk om over na te denken. E-commerce biedt dit (die verstrooiing) niet tot weinig aan want je zit ook gewoon maar achter je computer. In de winkel kan je de klant veel beter gaan afleiden / verstrooien.
 - zelfbeloning: Koopverslaving/compulsief koopgedrag = een onweerstaanbare drang om voortdurend te shoppen. Dat voor 10 à 20% geldt dat mensen compulsief koopgedrag hebben (een pathologische gegeven, waar steeds meer consumenten aan leiden). Niet enkel in fysieke winkel, maar ook bij e-commerce is dit het geval.
 - informatievergaring: toevallige of systematische. Trends, fashion, styling. Winkelen om ideeën op te doen
 - fysische activiteit: even weg zijn
 - zintuiglijke prikkeling: (geur, zicht, smaak, tastzin) dit kan e-commerce nauwelijks bieden! Fysieke winkels zijn hier veel beter in.
 - Sociale motieven
 - **Sociale ervaring**. vb mensen die alleen wonen kan winkelen een prettige manier zijn om onder de mensen te zijn
 - **Communicatie met zelfde interesses**, klanten of winkelpersoneel (bv muziekwinkels, om andere liefhebbers tegen te komen en dat als meerwaarde zien
 - **Aantrekkingskracht van referentiegroep**, de groep waarmee men zich verbonden voelt of deel van uit maakt. De klant voelt zich als koning

- **Status en autoriteit:** verkopers willen helpen, om zo hun producten te verkopen en hun klanten tevreden te houden. Hierdoor is de klant koning en de verkoper een soort onderdaan. Sommige mensen genieten van dit respect en deze aandacht.
- **Onderhandelen** of op zoek gaan naar koopjes. Onderhandelen over de prijs, solden, gaan werkelijk onderhandelen. Dit gebeurt onder druk van de e-commerce
 - Persoonlijke en sociale motieven in tijden van e-commerce:
 - Men zei dat e-commerce hier niet aan kon voldoen, maar e-commerce doet daar wel poging toe om dit te kunnen verwezenlijken. Bv: reviews die voor heel veel consumenten als digitaal contact gezien wordt voor de consument met andere consumenten hun mening over de producten.
 - Dit boven de service outputs gaan brengen!

5. DISTRIBUTIEKANALEN

Via welke kanalen de consument bereiken? Distributiekanaal:

- ⇒ Duidt op de min of meer permanente verbinding die ontstaat tussen de voortbrenger van goederen en diensten en de afnemer ervan
- ⇒ Zinnebeelden: brug, stroom, ketting, ...
 - Gemeenschappelijk: de uitvoering van functies waardoor de diverse kloven tussen voortbrenger en afnemer gedicht worden

DISTRIBUTIENIVEAUS OF –SCHAKELS

Distributieniveaus of schakels:

- ⇒ Distribuanten van wie de activiteiten elkaar opvolgen in het distributiegebeuren
- ⇒ Synoniem voor commerciële distributeurs
 - Distribuanten bij wie producten opeenvolgend passeren voordat ze de eindafnemer bereiken

Schakels in een kanaal kunnen uit losse groep van onafhankelijke bedrijven bestaan, maar tegenwoordig meer en meer sprake van **verticale marketingsysteem** (VMS):

- ⇒ Producten, tussenhandelaren en detailhandelaars in 1 systeem samenwerken
- ⇒ Een bedrijf is dan eigenaar van de andere bedrijven, heeft een contract met hen of veel macht
- ⇒ 1 schakel uit de bedrijfskolom heeft kanaalleiderschap

Horizontale marketingsysteem (HMS):

- ⇒ Twee op hetzelfde kanaalniveau werkende bedrijven samenwerken om sterker te staan
- ⇒ Voorbeeld: inkoopcombinatie of verbruikerscoöperatie (zie H2), waar consumenten of detailisten samenwerken om sterker te staan t.o.v. de hogere schakel

OPGEPAST VOOR MISLEIDENDE KANAALDEFINITIE

Distributiekanaal vaak omschreven als: *“het geheel van distributieschakels die de afstand overbruggen tussen de marketer en zijn uiteindelijke doelgroep”*

- ⇒ Maar: voorkomen van distributieschakels is een verwijzing naar talrijke werkelijke toedrachten, maar dat dit géén wezenkenmerk is van een distributiekanaal

Goede definitie distributiekanaal: iedere min of meer permanente organisatievorm waardoor de distributiekloven tussen producenten van goederen en diensten en hun afnemers overbrugd worden!

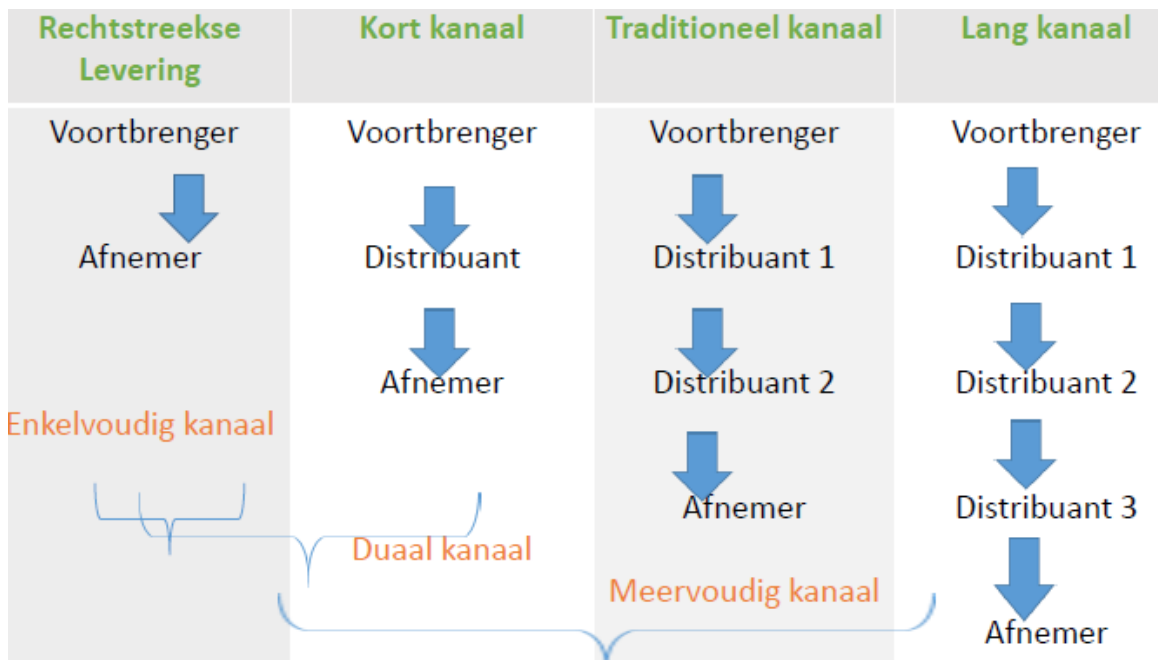
Kanttekening eindafnemers:

- ⇒ Eindafnemer kan bestaan uit gewone consumenten, maar ook uit organisaties!
 - Eindpunt distributiekanaal is evenmin het consumptieniveau
- ⇒ Beginpunt: kan zich op elk niveau situeren, uitzondering: consumenten
- ⇒ Eindpunt: kan zich op ieder ander niveau situeren, inclusief consumptieniveau, maar hoeft niet consumptieniveau te zijn

LENGTE VAN HET DISTRIBUTIEKANAAL

Lengte = het aantal distributieniveaus dat in een distributiekanaal voorkomt tussen uitgangspunt en eindpunt.

Grafisch:



Rechtstreekse levering:

- Kanaallengte = 0
- Ook wel directe verdeling genoemd. Alle kanaaldeelnemers die aan directe verdeling doen, worden onder de noemer directe distributie ondergebracht
- Voorbeelden:
 - Levering van computers door **Dell** aan eindconsument / Levering van aardappels door **boer** aan eindconsument
 - www.deeleenkoe.com is ook directe verdeling
 - **Crowdbutchting** (Als er voldoende geïnteresseerden zijn om online een deel van een rund te kopen rechtstreeks van de boer, dan wordt het dier geslacht en het vlees aan huis geleverd)
 - **Hoevekoop boerenmarkten**: rechtstreeks van land- en tuinbouwers kopen (Hardwerkende stedelingen waarderen de avondmarkt van Jette met kraampjes beladen met superverse,

hoogkwalitatieve seizoensgroenten en fruit van eigen kweek. Zij zijn bereid om hiervoor extra te betalen)

- De Belgische snoepjesfabrikant **Lutti** heeft een webshop gelanceerd, waarop zoetebekken via 3D-printing hun eigen gepersonaliseerde lekkernijen kunnen ontwerpen. Op die manier krijgen liefhebbers de kans om hun creatieve geest de vrije loop te geven, maar de kunstwerkjes zullen vroeg of laat toch in onze maag terechtkomen. Het bedrijf zegt dat de exemplaren enkel met 100% natuurlijke producten zullen worden gemaakt.
- **Philips** besliste reeds in 2009 haar volledige productaanbod in Europa online aan te bieden via haarwebsite. Philips wil de online winkel 'low profile' houden om de distributie niet tegen de borst te stuiten.
- M.a.w. er is geen sprake van een distributeur
- Ouderwetse kanaal, maar exponentieel groeiend!

Kort kanaal:

- Kanaal met 1 niveau
- Kortste vorm van indirecte levering
- Producenten leveren aan grootwinkelbedrijven zonder beroep te doen op tussenpersonen, voorbeeld:
 - Unilever levert aan Colruyt, dat de eindconsument bedient

Traditioneel kanaal:

- Kanaal met twee niveaus is traditioneel
- Kanaal waarin groothandels- als het kleinhandelsniveau afzonderlijk vertegenwoordigd is
- Voorbeeld:
 - Farmaceutische producenten leveren geneesmiddelen aan groothandelaren, die ze verder verdelen naar de apothekers

Lang kanaal:

- Als in het traditionele kanaal bijvoorbeeld een agent als tussenschakel gaat dienstdoen tussen producent en groothandelaar

ENKELVOUDIG TEGENOVER MEERVOUDIG DISTRIBUTIEKANAAL

Enkelvoudige distributie:

- Vindt plaats als binnen een bepaalde geografische markt 1 type distributiekanaal wordt ingeschakeld
- Voorbeeld: Firma Upjohn distribueert het haargroeimiddel Regain alleen via apotheken

Duale distributie:

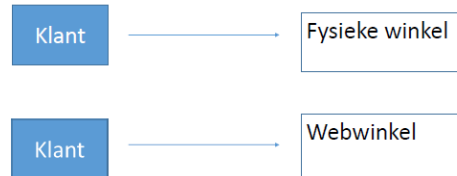
- Vindt plaats als binnen een bepaalde geografische markt twee types distributiekanaalen naast elkaar ingeschakeld worden
- Voorbeeld: producent die dieetvoeding verdeelt via apotheken en via reformwinkels

Meervoudige distributie:

- Vindt plaats als meer dan twee types distributiekanaalen binnen een geografische markt worden aangewend om de doelgroep te bereiken
- Voorbeeld: dieetvoeding wordt niet alleen in reformwinkels en apotheken, maar ook via websites van de apotheek verkocht

Multichanneling:

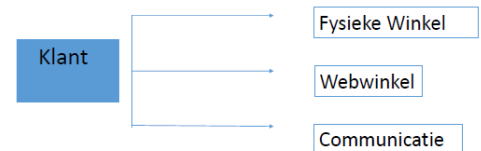
- Steeds meer nood aan meervoudige kanalen. Is in eerste instantie een vorm van distributie waarmee verschillende kanalen naast elkaar worden ingezet en daarbij min of meer los van elkaar opereren
- Sprake van multichanneling als de consument bij twee of meerdere verkoopkanalen kan kopen, maar de verkoopkanalen niet op elkaar afgestemd zijn
 - o Gebrek aan integratie! Gevolg: deels verschillende assortimenten, verschillende prijzen en/of een afzonderlijke klantenservice
- Voorbeeld: Voedingssupplementen van producent A worden verkocht door de
 - o Producent A zelf
 - o Offline Apothekers
 - o Online apotheker
 - o Supermarkten
 - o Kruidvat
 - o Bol.com



Het bespelen van meerdere kanalen is een must, want zo meer verkopen realiseren. Steeds meer aanwezig, maar in het begin was het los gefragmenteerd van elkaar. Nu zijn we geëvolueerd van cross channeling naar omni channeling:

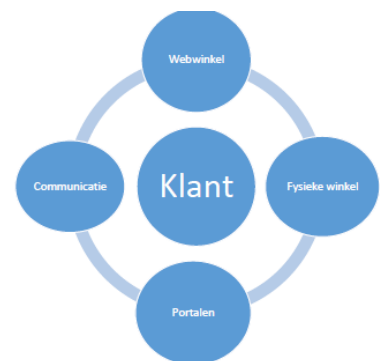
Crosschanneling:

- Bij crosschanneling wordt de eindconsument via meerdere kanalen op een uniforme manier bediend. De verkoopkanalen lopen als het ware door mekaar.
- Consument kan bijvoorbeeld net dezelfde producten tegen dezelfde prijzen en aan de hand van gelijke informatie zowel in de fysieke winkel als op de website verkrijgen
 - o kan moeiteloos van het ene naar het andere kanaal overstappen (bv: producten online bestellen en in de fysieke winkel gaan afhalen)
- Probleem: onderlinge verband loopt nog zeer mank. Bijvoorbeeld een broek passen in AS Adventure, jouw maat is er niet meer en ga je vragen aan de bediende of die op maat is op de website. Bediende weet het niet en moet zelf kijken als klant op de website, oplossing: omni channeling



Omnichanneling:

- Bij omnichanneling kan de consument de perfect op mekaar afgestemde verkoopkanalen tegelijkertijd en door elkaar gebruiken.
- Voorbeeld: zwarte jurk uit winkelrekken, maar kan zich in het pashok als een avatar (foto) in de spiegel zien in de rode, groene en paarse versie.
- Redeneren vanuit de klant, waar die zich ook bevindt (op internet, via portalen, in de winkel) dat die meteen weet wat er gaande is.
 - o Voorbeeld: in de winkel is er een zuil waar je meteen op de site kan gaan en bestelling via website in de winkel doen. Of thuis kijken of het product beschikbaar is in winkels in de buurt.
- Gevolg: minder artikelen in de fysieke winkel aanwezig. Voorraad wordt beperkter en dus worden de fysieke winkels kleiner
 - o Voorbeeld Coolblue:
 - naast zijn webwinkel opende Coolblue zeven fysieke winkels in de Benelux (vijf Nederland, twee in België)
 - advies- en servicepunt; minder als verkooppunt.



- nauwelijks producten in huis, maar wel personeel dat de klant met behulp van de digitale informatie op het winkelpunt helpt een keuze te maken.
- Via de webshop wordt besteld en aan huis geleverd (pick up point waar de klant zijn bestellingen kan ophalen)
- Voorbeeld Ikea:
 - Wereldwijd is IKEA gesitueerd in 47 landen met in totaal 315 winkels
 - België: Jaarlijks bezoeken meer dan 13 miljoen bezoekers, verdeeld over 8 vestigingen binnen België
 - Februari 2018: eindelijk online: de webshop van Ikea!
 - Februari 2018:
 - geen groot woonwarenhuis in West-Vlaanderen
 - mogelijke komst stadswinkel in centrum Kortrijk
 - Ikea heeft momenteel 8 vestigingen in België. Tot gisteren geen eigen webshop in België, reden: ze weten dat klanten die naar Ikea gaan heel veel extra spullen kopen. Het voordeel van de fysieke winkel is dat je in de beleving van Ikea komt, nl. heel veel meer kopen dan eigenlijk de bedoeling was. Ze waren van plan om ook in West-Vlaanderen Ikea te hebben, maar niet doen, want consumentengedrag van die aard is dat de webshop er moet komen. West-Vlaamingen herleiden naar de webshop, maar een nieuwe formule, nl. in Kortrijk een stadswinkel, om de kleine goederen die men extra koopt in de grote Ikea, daar aan te bieden.

Toekomst:

1. Meer en meer te maken gaan hebben met meervoudige distributiekanaalen
 - bedrijfseconomisch elkaar niet alleen onderling zullen beïnvloeden, maar ook steeds meer geïntegreerd zullen zijn
2. Manament van een onderdeel van het distributiekanaal, in wisselwerking staat met andere onderdelen van het kanaal (verticaal als horizontaal)
3. Aandacht besteden aan het management van het distributiekanaal als een geheel van elkaar onderlinge beïnvloedende componenten

6. MANAGEMENTPERSPECTIEF

Voorwaarden voor een goed distributiebeleid:

- **De beredeneerde aanpak**
 - Analyse van het relevante feitenmateriaal, een doordachte planning van de toekomstige activiteiten, een realistische implementatie van zijn keuzes en een behoedzame en soepele opvolging ervan → Retailers moeten voortdurend bijsturen!
 - Voorbeeld strategische flexibiliteit Ikea:
 - Ikea plande een 2^{de} vestiging in het N van Antwerpen bij, maar komt terug op dat idee omdat het niet langer gelooft dat de nieuwe winkel rendabel zou zijn. “Het veranderende consumentengedrag en het stijgende belang van e-commerce voor consumenten vereisen een strategische flexibiliteit.”
- **Gedreven door de markt**
 - Goed management = naarbuitengerichtheid + marktgerichtheid, d.w.z. niet in eerste plaats mentaal focussen op wat zich binnen de eigen – producerende of distribuerende – organisatie voordoet, maar dat men zich vooral zijn afhankelijkheid realiseert van de evoluerende omgeving en de evoluerende markt.
 - → men wenst in te spelen op de evoluerende omgeving en op de evoluerende markt

- → men volgt de distributieomgeving + de eigen intermediaire en finale markten met als doel eraan tegemoet te komen
 - → men is marktgeoriënteerd en marktgedreven
- Voorbeeld: realiseren van het stijgend belang van online verkopen.
- Voorbeeld:
 - Na (te?) lang aarzelen opende Schoenen Torfs in 2012 bovenop zijn fysiek winkelnetwerk een webwinkel. De totaalomzet van Torfs kon hierdoor blijven groeien, ook dankzij bijkomende bestellingen vanuit het buitenland in de eerste plaats Nederland.
 - Men realiseert zich als bakker bijvoorbeeld het stijgend belang van het tegemoetkomen aan nood aankopen vanwege consumenten op ieder ogenblik van de dag en men biedt daarom een deel van zijn assortiment aan via automaten die 24 uur per dag toegankelijk zijn.
- **De goede mentaliteit van de individuele manager**
 - Vooruitzien is regeren
 - Niet zozeer reageren op de gebeurtenissen, dan wel ze anticiperen.
 - Zich niet priori aan een optie vastklampen
 - Meerdere wegen overwegen en daaruit een soepele keuze te maken
 - Voorbeeld: picnic (filmpje: <https://youtu.be/3V5BFL00pVI>)
 - Ze besteld op de minuut jouw voeding voor jou die je thuis besteld (en bezitten geen enkele winkel) en leveren goedkoper dan de carrefour en de colruyt. Niemand van de voeding dacht dat dit zou gebeuren, maar het is er nu toch.
- **De organisatiecultuur**
 - Wat geldt voor de individuele manager geldt eveneens voor de collectiviteit van managers. De individuele mentale ingesteldheid en de organisatiecultuur beïnvloeden elkaar wederzijds.
 - Voorbeeld: Torfs
 - Schoenen Torfs: 7X Beste Werkgever. De keten is in 2016 opnieuw verkozen tot Beste Winkelketen van België. Wouter Torfs en zijn medewerkers tekenden een nieuwe succesvolle strategie uit, met de focus op klantvriendelijkheid.
 - Heel de organisatie moet de neus in dezelfde richting hebben! Bv: ASA zijn webshops liep in het begin haaks op wat gebeurde in de winkel. De verkoper misnoegd, klant bekeek heel de webshop en verkoper had geen rol meer in de winkel en als hij een rol had kon hij het niet want niet goed geïntegreerd in de fysieke winkel. Nu weet de verkoper voldoende van de site en met plezier de klant naar de webshop doorsturen want krijgen daarop een commissie op.
- **De coördinatie van de marketingmix**
 - De marketingmix concretiseert de service-outputs, die volgen uit de kanaalfuncties die een betrokken partij in het kanaal geheel of gedeeltelijk op zich neemt.
 - Voorbeeld: CRU
 - Nieuwe winkelformule
 - Richting versmarkt
 - Authentieke, lokale en kwalitatieve voeding centraal
 - Beleving
 - Persoonlijke aanpak, advies, proeven
 - Inspiratiekeuken
 - Tablet speelt centrale rol in betaalsysteem
 - Selfscanning en – betaling
 - Cru draait op ‘vertrouwen’.
- **De distributiemix**
 - Alle commerciële instrumenten die een primordiale rol vervullen in de uitvoering van de distributiefunctie door de producent.

- Een gedeelte van de distributiemix heeft betrekking op de kanaalkeuze vanwege de producent. Het omvat een keuze van het kanaalniveau waarop hij wil ingrijpen, bijvoorbeeld het groothandels- dan wel het kleinhandelsniveau, de types verdelers of verdeelpunten die hij wil inschakelen, hun aantal, geografische dekking e.d.
- **De groot- en de kleinhandelsmix**
 - De groot- en de kleinhandelaar beschikken ieder over een eigen marketingmix:
 - groothandelsmix
 - kleinhandelsmix = retailmix genoemd.
 - Deze omvat bijvoorbeeld: assortimentssamenstelling, de gehanteerde prijzen, de specifieke lokalisatie van winkelpunten, de manier waarop de goederen worden opgesteld in de winkelpunten, de gebruikte communicatie- en promotie-instrumenten enz.
- **Coördinatie van afdelingen, entiteiten en personen**
 - Marktgerichtheid komt niet alleen tot uiting in de coördinatie van marketingmix-instrumenten, maar ook in de gecoördineerde werking van afdelingen, entiteiten en personen. Alle 'neuzen' moeten bij wijze van spreken in dezelfde richting wijzen.
 - Aanwezigheid van procedures voor de registratie van koperstevredenheid en klachten én voor het reageren hierop duidt eveneens op marktgerichtheid.
 - Afdelingen moeten gecoördineerd samenwerken! Als een klacht binnen komt, zorg dat de klacht naar alle geledingen doorstroomt, maar moeilijk in de praktijk.
- **Marktgerichtheid in evenwicht met interne gerichtheid (= wat kunnen wij?)**
 - Marktgerichtheid moet in evenwicht zijn met de eigen doelstellingen, zowel naar aard als naar timing en ook met de aanwezigheid van middelen en bekwaamheden.
 - Voorbeeld: Binnen anderhalf jaar geen tabak meer bij Kruidvat en Trekpleister
 - De verkoop in de 1373 filialen in Nederland en België wordt niet direct gestopt. Aan het eind van dit jaar is in ongeveer twee derde van de filialen geen tabak meer te koop. Naar verwachting zijn in de loop van 2019 de tabakswaren uit alle schappen.
 - Van Breengeeft als reden: "Omdat we de winkels willen ombouwen en dat kan niet allemaal in één keer. En omdat dat nnnnnnnookfinancieel onverantwoord is."
 - Waarom nu? Kunnen daar 1,5 jaar met wachten? Komt door het feit dat ze al hun winkels grondig gaan verbouwen en bij de herstructurering de plaats voor sigaretten laten wegvallen. En ook omdat ze weten dat de verkoop van sigaretten verder zal dalen in de toekomst. Zelfde met snoep.
- **Strategie en tactiek gewenst**
 - Langetermijndoelstellingen belangrijker dan de kortetermijndoelstellingen.
 - Voorbeeld: Frans Colruyt: "We zijn bereid zeer diep te gaan voor onze laagsteprijsgarantie. Die energie voel ik nu al in onze organisatie. Die laagste prijzen zijn een onderdeel van ons DNA. We zijn altijd voorbereid op een prijsoffensief. We richten ons nooit op één speler in de markt, iedereen is onze concurrent. Die strategie heeft Colruyt Group groot gemaakt. Maar het gaat veel verder dan de positionering van de Colruyt-supermarkten. Al decennia staat de aanvoerketen in het teken van de laagste prijzen voor Colruyt en van scherpe prijzen voor de zusterketens. Ook efficiëntie zit in ons DNA. Dat is de sterkte van het Colruyt-model."
- **Bewuste keuze van doelstellingen**
- **Bewuste keuze van speelvelden**
- **Bewuste segmentatie en positionering**

HOOFDSTUK 2: KANAALDEELNEMERS GROOT EN KLEIN

Nieuwe benamingen komen in omloop, reden: er was nood aan het inlassen van een extra dimensie om winkels te typeren (door de veranderingen in het distributielandschap).

Assortimentskenmerken (hoe een assortiment beschrijven):

- De **breedte**: bepaald door het aantal verschillende productgroepen die zijn opgenomen (breed / smal)
 - o Productgroep is bijvoorbeeld zuivel, vlees, kleding, schoenen, ... Variatie van de verschillende productgroepen maakt dat we over een breed assortiment spreken. Dit gebeurt door Hypermarkt carrefour ⇔ speciaal zaak is het zeer klein het assortiment
 - Gespecialiseerd ⇔ geparalleliseerd
- De **diepte**: aanduiding van het aantal varianten dat wordt aangeboden binnen een bepaalde productgroep (verschillende soorten bieren binnen het bieraanbod) (diep/ondiep)
 - o We spreken over de lengte van het assortiment, dit is de breedte maal de diepte = het aantal type producten in de winkel. Bv: een aldi of liddl heeft 600 referenties (door smal en ondiep assortiment) ⇔ Delhaize veel langer assortiment
- De **consistentie**:
 - o bepaald door de onderlinge samenhang tussen verschillende productgroepen (bv. Krantenwinkel die ook groenten en fruit verkoopt heeft een weinig consistent assortiment).

Voorbeelden:

- Lidl verkoopt in landen als Duitsland, Nederland en België sinds kort een zeer groot assortiment producten online, waarvan een flink aantal web only.
 - o assortiment is ondertussen steeds breder en breder: grasmaaiers, bloempotten, matrassen, rugzakken, vitamines, broeken, boeken, zaden en planten, rekenmachines, frietketels, laarzen, boeken, koelkasten, meubels en zelfs zwembaden
 - o van parallellisatie gesproken: verschillende producten aangeboden die relatief weinig met elkaar te maken hebben
- Oordoppen.be: 200 soorten gehoorbescherming: evenementen, muziek, moto, slapen, werken, studeren, schieten en jagen, vliegtuig, zwemmen. → specialisatie! In de toekomst komt deze meer en meer door specialisatie!

1. OVER BRICKS, CLICKS, STAMPS EN RINGS

Pottruck maakt een onderscheid tussen ondernemingen die in hun bedrijfsvoering niet, in beperkte mate of uitsluitend gebruikmaken van het internet. Indeling winkelformules: (rol van media in ruilproces)

- **Bricks**
 - o Formules die een fysieke tegenwoordigheid hebben waarnaar de consument in een bepaalde fase van de koop komt
 - o Bijvoorbeeld:
 - Warenhuis in een winkelstraat
 - Afhaalpunt van een detailhandelaar waar telefonische of online bestelde producten afgehaalt worden
 - o Bricks betekent dus dat de consument zich naar een fysiek punt begeeft om het aanbod te zien, te beoordelen, zich erover te informeren, ... en vervolgens naar huis te (laten) brengen
- **Clicks**
 - o Deze winkelformules steunen tijdens het koopproces op het internet. Consumenten kunnen de winkel digitaal bereiken via pc, laptop, smartphone ...
 - o Internet gebruikt voor: informatie, oriëntatie, bestelling, betaling en/of dienst na verkoop
 - indien winkelformule voor deze functies uitsluitend op internet steunt, dan spreken we van een webwinkel
- **Rings**

- Winkelformule waarbij detailhandelaar en klant elkaar per telefoon benaderen om een aankoop te realiseren
- Voorbeeld: BoFrost
- **Stamps**
 - In deze winkelformule speelt de post een belangrijke rol in de communicatie naar de klant
 - via post krijgt de klant een postale mailing en/of een catalogus met het aanbod te zien

Evolutie:

- Hedendaagse bedrijven en consumenten tegelijkertijd van meerdere media gebruikmaken tijdens het ruilproces
 - Bv: postorderbedrijven die evolueren van stamps → stamps & rings → stamps & rings & clicks & zelf bricks
 - Pure players worden de uitzondering naar de toekomst
- Steeds meer bedrijven clicks hebben toegevoegd
 - deze oorspronkelijke webwinkels voegden soms vrij snel ook bricks toe (bv Coolblue)
- Besluiten dat hedendaagse consument zo veel mogelijk media te zijner beschikking wil hebben!
 - Noodzaak van omnichanneling!

Vaak wordt er verkeerd jargon gebruikt! Eender welke winkelformule moet zich afvragen:



Wanneer een nieuw fenomeen ontstaat, bv eerste winkels die werken via e-commerce, werden internetwinkels genoemd. Dit vertelde niks over het assortiment! Toch is dat jargon veel gebruikt, duidt er enkel op dat er een nieuw medium komt → groot kruis erover! ⇔ Winkels beschikken over tal van media om klanten te bereiken! Deze media (clicks, bricks, ..) zeggen niks over het assortiment!

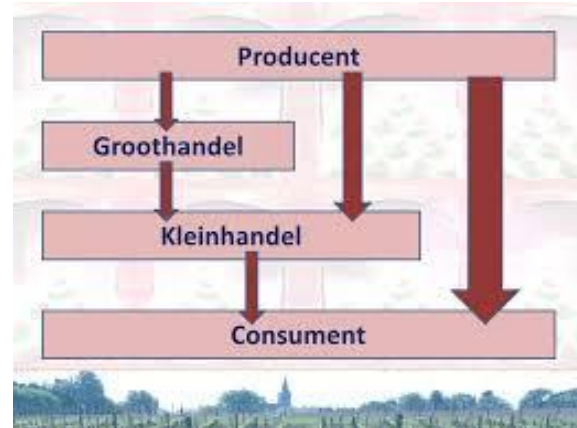
Pure players, bijvoorbeeld winkels die enkel en alleen gebruik maken van het internet en die geen bricks hebben (zij zullen in de toekomst de uitzonderingen worden, want alle pure players zijn nu ook aan het overtappen naar combinaties van clicks en bricks).

Voorbeeld: Yves Rocher – verschillende media die dit bedrijf gebruikt om klanten te bereiken

- Postorderverkoop
- Fysisch winkelnetwerk
- Webwinkel
- Telefoonverkoop

- Mail
- Sociale media
- Chatbot (chat + robot): geautomatiseerd advies

We hebben dus aan nood aan een betere typologie, te beginnen met groothandel versus kleinhandel. Groothandel is alle mogelijke distributeurs die niet aan de eindconsument gaan leveren. Zij gaan ofwel de kleine partijen collecteren (en grote partijen van maken) ofwel een distribuerende groothandel (van de grote bedrijven, kleine bedrijven maken).



2. GROOTHANDELSVORMEN

Groothandel en kleinhandel zijn complementaire begrippen:

- ⇒ Kleinhandel: de verkoop aan finale consumenten
- ⇒ Groothandel: de rest van de distribuerende activiteit
 - gaat om een soort handel dat verkoopt aan de kleinhandel of aan andere groothandelaars of aan industriële of andere organisaties zoals hospitalen.
 - dus groothandel verkoopt dus niet of in ieder geval uiterst zelden aan eindconsumenten

Binnen de brede categorie groothandel doen zich diverse vormen voor.

DE TRADITIONELE OF VOLLEDIGE DIENSTVERLENENDE GROOTHANDEL

Definitiekenmerken:

- Eigenaar
- Vervult voorraadfunctie
- Communiqueert en promoot via handelsreclame of via zijn vertegenwoordigers
- Onderhandelt zowel met zijn leveranciers als met zijn afnemers over prijzen, verkoopvoorwaarden e.d.
- Levert zelf het product
- Staat krediet toe aan zijn afnemers (kleinhandelaars), waardoor hij hun voorraden gedeeltelijk financiert
- Draagt risico's → conclusie van de taken, de dienstverlenende groothandelaar neemt veel risico's!

DE GROOTHANDEL MET BEPERKTE DIENSTVERLENING

In tegenstelling tot de traditionele dienstverlenende groothandel vervult deze maar een beperkt aantal van de traditionele, specifieke distributiefuncties en/of vervult hij deze maar gedeeltelijk.

Twee voorbeelden: cash-and-carrygroothandelaar en de rack jobber of service merchandiser

DE CASH-AND-CARRYGROOTHANDELAAR

Kenmerken:

- Richtte zich naar kleine afnemers
- Staat niet in voor het transport
- Geen krediet aan afnemers
- Cash: directe betaling
- Carry: kleine ZN nam producten zelf mee naar zijn winkel

- NL term: haal-en-betalgroothandel
- Voorbeeld: Makro

DE RACK JOBBER OF SERVICE MERCHANDISER

Kenmerken:

- Zelf het beheer van de schappen en merchandising verzorgen in de winkelpunten van klanten, want het zijn producten die vaak in de war zitten
- Controleert de voorraden en uitstalling ter plaatse (niet verkochte goederen worden teruggenomen)
- Artikelen in consignatie genomen door de kleinhandelaar = artikelen die in het bezit blijven van de groothandelaar en maar mogen geplaatst worden in de winkel door het contract van cash and carry
 - o Tijdschriften, schoonheidsproducten, wenskaarten, bloemenprofiel
- Draagt groot financieel risico want krijgt pas geld als u in het winkelpunt gaat kopen

FUNCTIONELE GROOTHANDEL

Kenmerken:

- gespecialiseerd in één of enkele specifieke distributiefuncties.
- nadruk op informatieve en onderhandelingsrol;
- Geen rol in de logistieke kant van de distributie, d.w.z. geen opslag, vervoer, uitstalling
- op geen enkel moment eigenaar of bezitter van de betreffende goederen
- vergoeding commissiebasis, krijgen een % van wat ze verkopen
- Soorten:
 - o broker: koopt/verkoopt goederen occasioneel voor een opdrachtgever
 - o agent: vertegenwoordigt op permanente basis een of meerdere opdrachtgevers, geen rechtstreekse concurrenten van mekaar
 - o groothandelaar in het kader van inkoopcombinatie of een gefranchiseerde winkelketen (zie verder).

3. KLEINHANDELSVORMEN

Typologie:

- Volgens de zelfstandigheid van de uitbater
- Volgens exploitatievorm (welke type assortiment?)

INDELING VOLGENS DE ZELFSTANDIGHEID VAN DE UITBATER VAN HET VERDEELPUNT

Graad van zelfstandigheid:

- De traditionele zelfstandige
- De inkoopcombinatie
- De verbruikerscoöperatie: welvaart
- Het filiaalbedrijf:
 - De vrijwillige of contractuele filiaalbedrijven
 - De franchisingformule

DE TRADITIONELE ZELFSTANDIGE WINKELUITBATER

Definitiekenmerken:

- Historisch belangrijkste vorm

- Werkt voor eigen rekening
- Dikwijls ambachtelijke kleinhandel
- Nauw contact met de plaatselijke markt (groot voordeel, sterke binding tussen uitbater en klant)
- Sterke motivatie en inzet (voordeel)
- Kleinschalig (nadeel) → geringe aankoopsterkte bij de groothandel of fabrikant, onmachtig t.o.v. groothandelaars! Niet de mogelijkheid om tegen lagere prijs in te kopen zoals de groothandelaars dat kunnen doen
- Sterkte terugval; overleven mits toegevoegde waarde (bv boetiek), overleven dankzij de kloven die ze weten te dichtten!
- Voorbeelden: bakker, slager, kleermaker, hoedenmaker, ...

DE INKOOPCOMBINATIE

Definitiekenmerken:

- georganiseerde reactievorm op de terugloop zelfstandige handel
- bundeling door zelfstandigen van hun krachten onder de vorm van groepsaankoop, dus orderconcentratie, geformaliseerd in een contract
- partijen juridisch zelfstandig
- dikwijls centraal magazijn
- uniformiteit in de commerciële aanpak van de aangeslotenen (vb logo)

Reactie op de lage inkoopsterkte: organiseren met de bedoeling om samen te gaan aankopen bij de groothandelaar, om op die manier kortingen te krijgen die ze als individu niet zouden krijgen. Ze blijven toch nog altijd zelfstandig, maar kloppen tegelijkertijd aan bij de groothandelaar om op die manier voordelen te krijgen. Weliswaar dan nood aan een centraal magazijn + een gemeenschappelijk logo gaan gebruiken naar de eindconsument toe, om een soort herkenbaarheid naar de consument te creëren.

Voorbeeld: Alvo-supermarkten

- ⇒ Deze zelfstandigen bepalen hun commerciële richting volledig zelf, maar bundelen wel hun orders bij Retail Partners Colruyt van Group Colruyt, dat voor hen als groothandel optreedt

Voorbeeld: Core (2013)

- ⇒ Grote spelers! Belgische Colruyt, Italiaanse CONAD, Zwitserse COOP Suisse en Duitse REWE. Deze vier onderling onafhankelijke distributiegroepen vertegenwoordigen een gezamenlijk marktaandeel in Europa van ca. 7% waardoor ze met Core in hun onderhandelingspositie t.a.v. hun leveranciers (nog) sterker staan

DE VERBRUIKERSCOÖPERATIE

Definitiekenmerken:

- Te kaderen in de sociale strijd begin de 20^{ste} eeuw, vervlochten met politieke partijen
- Orderconcentratie door consumenten! Het verschijnsel van orderconcentratie bij wijze van belangenverdediging heeft zich ook voorgedaan op het niveau van consumenten onder de vorm van verbruikerscoöperatie!
- Integratie groot- als de kleinhandelsfunctie
- Eigen centrale administratie en logistiek, evenals eigen winkels opgericht
- Doel: lagere prijzen en zelf als aandeelhouder een winstuitkering

Voorbeeld: Verbruikerscoöperatief 'Welvaart' (of 'Bien-être') (katholieke bindingen). De goede bedoelingen, die geconcretiseerd werden via min of meer bureaucratische structuren, bleken echter niet opgewassen tegen de vrije marktkrachten.

De verbruikerscoöperatie, recente vormen:

- ⇒ Individuele consumenten verenigen zich namelijk via consumenten-, vakbondsorganisaties of andere platformen om hun orders te bundelen. VB voor betere tarieven voor energie, telecom of zonnepanelen.
- ⇒ Het bedrijf Nederlandse Online-inkoopcollectief United Consumers bijvoorbeeld verenigen consumenten zich virtueel om betere aankoopcondities te krijgen bij hun geaggregeerde bestelling van energie, verzekeringen en telecom.
- ⇒ Groepsaankopen op initiatief provincies Antwerpen, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen voor groene groepsaankopen groene elektriciteit stroom, gas en fotovoltaïsche zonnepanelen (<http://www.samengaanwegroener.be>).

HET FILIAALBEDRIJF (GROOTWINKELKETEN, WINKELKETEN)

Definitiekenmerken:

- eind 19e eeuw ontstaan door de betere logistieke mogelijkheden, als gevolg van de uitvinding auto, verharding wegen,...
- minimum 5 verkooppunten voor Belgische statistieken
 - Indien je dat kenmerk niet hebt kunnen we niet meer spreken over een filiaalbedrijf
- volledig centraal beheerd, centrale directie die daar boven staat → zwakte!
- filiaalhouders in loondienst; beperkte beslissingsbevoegdheid, waardoor hun inzet en motivatie lager is dan die van de zelfstandige, er is een enorme bureaucratie → zwakte!
- grotere korting bij (de groothandelaar en) fabrikant → voordeel!
- breder en/of dieper assortiment → voordeel
- grotere controle over de voortstuwing van de producten in de bedrijfskolom.
- voorbeelden: H&M, C&A, WE International, Aldi, Colruyt

Voorbeeld: Zara

- ⇒ produceert voor een groot deel in eigen fabrieken in Spanje (1/3de), nabijgelegen landen als Turkije, Portugal en Marokko (1/3de) en Azië (1/3de) waardoor de Spaanse kledinggigant tegen relatief lage kosten en met veel controle binnen de bedrijfskolom nieuwe kledinglijnen op amper twee weken massaal op de markt kan brengen.
- ⇒ Begonnen als eenmansbedrijf (1974) is Zara uitgegroeid tot een van de grootste modebedrijven ter wereld. De strategie van Zara baseert zich op het zogenoemde fast-fashion concept. Het snel creëren van nieuwe mode en zo snel mogelijk in de winkels te hangen, nabij 16.000 nieuwe designs. Aantal vestigingen: meer dan 2 000, in meer dan 88 landen!
- ⇒ Voordeel t.o.v. H&M

VRIJWILLIGE OF CONTRACTUELE FILIAALBEDRIJF

Definitiekenmerken:

- ontstaan in de jaren 30, geïnspireerd door de echte filiaalbedrijven
 - De traditionele zelfstandigen waren genooddacht zich te reorganiseren en lieten zich inspireren door de echte filiaalbedrijven

- Organisatievorm waarbij een aantal zelfstandige kleinhandelaars er zich contractueel toe verbinden om zich geheel of gedeeltelijk te bevoorraden bij een onderneming die voor hen de groothandelsfunctie uitoefent. Moeten wel een bepaalde verkooppolitiek na leven of uitvoeren.
 - o Inruil krijgen ze het recht om een gemeenschappelijk embleem te gebruiken + aantal diensten

Historisch ontstaan op initiatief van groothandelaars die hun krachten onderling wilden bundelen en hun betere klanten wilden opnemen in een samenwerkingsverband dat de voordelen van het filiaalbedrijf moest opleveren

- ⇒ Nochtans geen centrale eigendom. Leden blijven juridisch en financieel autonoom
- ⇒ Zelfstandige kleinhandelaars wel verbonden door contract (te los) met groothandel

Voorbeeld: Sparorganisatie

- ⇒ de grootste vrijwillige foodretailorganisatie tussen groothandelaren & winkeliers ter wereld
- ⇒ gemeenschappelijk logo
- ⇒ Nederlandse oorsprong; 13 700 SPAR-vestigingen; 33 landen, 4 continenten
- ⇒ eerste buitenlandse SPAR-winkel werd: België (1947)
- ⇒ België : 73 SPAR-(buurt)winkels
 - o een sterk partnership met Retail Partners van de Colruyt Group
 - o nieuw Spar-concept: marktgevoel, zicht op werkplaatsen bakkerij, slagerij, kaasafdeling. Kleurrijke eilanden voorzien van verse groenten en fruit. Wijnen en bieren staan centraal. Korte wachttijden de kassa.

Vrijwillige filiaalbedrijven zijn niet altijd in hun opzet geslaagd, reden: contracten weinig omvattend en directief waren. Vanuit deze tekortkoming is de franchiseformule ontstaan, waarbij het contract meer sluitend is.

DE FRANCHISE FORMULE

Het is een samenwerkingsmethode tussen twee onafhankelijke partners waarbij de FG tegen betaling en onder welbepaalde voorwaarden een commerciële formule of productiesysteem dat hij op punt heeft gesteld, ter beschikking stelt aan de FN.

Kenmerken:

- commerciële samenwerkingsformule
 - o ontstaan in België in de '30; doorbraak in '60
- franchisegever of franchisor: bezit, verkoopt & ondersteunt formule
 - o verstrekt bijvoorbeeld diensten op gebied van management en marketing
- franchisenemers of franchisees: baat uit tegen betaling
 - o strikte voorwaarden en richtlijnen tegen betaling
- FG en FN zijn onafhankelijke partners met onderling contract
- combinatie van de ondersteuning en aankoopkracht van de grote retailer aan de ene kant, en de kracht van de zelfstandige ondernemer aan de andere kant
- Cijfers voor België:
 - o 100 franchisegevers
 - o 3 500 franchisenemers
 - o 10 000 winkelpunten

Franchisegever: stelt ter beschikking

- Commerciële formule of productiesysteem
- Knowhow
- Embleem
- Administratie en commerciële diensten → dienstverlening naar de franchisenemers!
- Twee zaken te betalen: voor vast bedrag aan toetredingsgeld + percentage van de omzet
- Voordeel: risico spreiden over verschillende zelfstandigen

Franchisenemer: baat de formule uit binnen de overeengekomen voorwaarden

- Werft personeel
- Financiert investeringen zoals winkeluitrusting
- Heeft de autonomie van een zelfstandige (binnen contract)

Voordelen franchising:

- beperkte kapitaalvereisten voor geveer; hoge penetratiesnelheid ⇔ controleverlies afhankelijk van inhoud contract
- uniformiteit in de uitbouw van winkelpunten, waardoor schaal- en expertisevoordelen, herkenbaarheid
- grote aankoopdimensie
- nationale communicatiemedia
- inzet en flexibiliteit van een zelfstandige vanwege de franchisenemer, uiterste best doen om niet failliet te gaan
- contact met de plaatselijke markt
- groot aantal mondige en sterk betrokken partners waardoor minder kans op bureaucratie

5 soorten groepen van franchisen:

1. producentfranchise: Franchisgever is producent die zijn goederen verkoopt via zijn eigen franchisenetwerk. Franchisenemers krijgen dikwijls het verbod opgelegd om een ander merk te verkopen, omdat productmerk centraal staat
 - Vb: pralines (Godiva), textiel (Esprit), verzorgingsproducten (Body shop)
2. distribuantfranchise: franchisegever speelt ofwel de rol van aankoopcentrale en biedt zijn franchisenemers het voordeel van een centrale stock; ofwel beperkt hij zich tot een referentiecentrale en biedt hij hen een lijst aan van producten en/of erkende leveranciers. Knowhow van franchisegever berust op het bekomen van betere bevoorradingsvoorwaarden en de organisatie van het verkooppunt. (franchisegever is een grote distributeur)
 - Vb: voedingssector (AD Delhaize = kleine winkels, om sneller te groeien reageren op het aankoopgedrag van de klanten), doe-het-zelfzaken (Gamma), boekhandels (standaard Boekhandel)
3. dienstenfranchise: aanbieden van een zeker aantal diensten volgens de methodes en de instructies vastgelegd door de franchisegever.
 - Vb: fast-foodketens (McDonald's) en hotelketens (Holiday Inn); interimkantoren en kappers (Olivier Dachkin).
4. industriële franchise: franchisenemer produceert volgens de formule, volgens de technieken, het lastenboek voor de uitrusting, de werkprocedures en de organisatieschema's die door de franchisegever bepaald worden. Het gaat om een contract om het bepaald recept te gaan produceren.
 - Vb: Coca-Cola en Heineken zijn goede voorbeelden.

5. masterfranchise: wanneer de franchise uit het buitenland werd ingevoerd om te worden uitgebaat op een bepaald grondgebied door een tussenpersoon, die op zijn beurt een netwerk zal uitbouwen. Deze tussenpersoon is de masterfranchisenemer.

Franchising en omnichanneling: spanningsveld

- ⇒ Omnichanneling verwacht een naadloze brug tussen fysieke winkel en webshop ⇔ vrijheid of flexibiliteit van de zelfstandige franchisenemer
- ⇒ Tegenwoordig bewegen klanten zich online / offline
- ⇒ Nood aan een nieuw samenwerkingsmodel tussen beide partijen
- ⇒ Showrooming is een groot probleem! Indien klant koopt op webshop, dan gaan de inkomsten naar de Franchisegever en niet naar de franchisenemer ⇔ anderzijds kan je niet een overkoepelende webshop hebben voor 100 winkels → groot spanningsveld!

Voorbeeld: Sleepy en Vanden Borre hebben franchisewinkels afgestoten.

GELEASED DEPARTEMENT

Fabrikant 'leaset' een deel van de oppervlakte, een department, van een warenhuis. Men betaald dan aan Inno een vergoeding voor de ruimte die ze huren, voordeel: heel breed en diep assortiment.

Inno neemt niet het risico om de goederen aan te kopen: de verschillende kledingswinkel hebben daar hun eigen personeel. Hier wordt de kloof gedicht door de fabrikant, nl. tot in de Inno de goederen bijhouden

Voorbeeld: gelease departmenten door O'neil in de inno

OVERHEIDS- EN ANDERE NOT-FOR-PROFITORGANISATIES

Heel wat producten worden door (semi)overheids- of not-for-profitorganisaties verkocht.

Bijvoorbeeld:

- ⇒ Verkoop van voeding door scholen en ziekenhuizen
- ⇒ Tickets van openbaar vervoer

Daarnaast verkopen tal van andere notforprofitorganisaties producten, zoals bijvoorbeeld:

- ⇒ vzw Velt die zaden en planten verkoopt aan haar vele leden

PEER-TO-PEERHANDELAAR (P2P): VERKOPEN, RUILEN, GRATIS

Het internet faciliteert steeds meer en beter plaats- en tijdsongebonden horizontale contacten tussen consumenten. Dankzij deze digitale contracten worden consumenten het eens over het overhevelen van goederen en diensten zonder daarbij een beroep te doen op commerciële distributeurs.

Voorbeelden: Ebay; www.tweedehandsmarkt.com; Uber; Airbnb; www.ruilen.com; www.freecycle.com; Marketplace (FB); www.swishing.be/ www.swapping.be/ www.swops.be

PIRAATKANAAL

Kenmerken:

- internationaal vertakte- clandestiene ondernemingen, geen bezit van leurkaart of inschrijving handelsregister.

- op markten, in fysieke winkels en webwinkels
- veelal namaakgoederen, o.a. merknamaak = gebruik naam andermans geregistreerd merk = diefstal intellectuele eigendom.
- steeds meer precieze kopieën
 - o wasmiddelen, schoonheidsproducten, merkkleding, juwelen, dure toestellen, software en geneesmiddelen => dikwijls schadelijk/dodelijk
 - o Merk namaak, merk is kopie van een bestaand merk! + via e-commerce meer en meer, boete voor klant is mogelijk
- verkoop van namaakgoederen Belgische economie geschat op: 7 à 10%

Kanalen die volgens de wetgever er niet zouden mogen zijn, maar toch hun weg vinden naar de consument. Het zijn alle mogelijke handelaars die illegaal zijn, niet ingeschreven in het handelsregister, betalen geen btw!

Voorbeeld: West-Vlaamse supermarkt verkoopt illegale geneesmiddelen

- ⇒ In een Poolse winkel in Roeselare kan je niet alleen maar voeding en drank kopen. Je kan er ook Poolse geneesmiddelen kopen met Poolse opschriften maar dat is verboden in ons land. In België mogen alleen apothekers medicijnen verkopen. Daar moet ook een bijsluiter bij zijn in zowel het Nederlands, Frans en het Duits. Als een geneesmiddel hier niet aan voldoet, is het verboden in ons land.
- ⇒ De supermarkt riskeert een boete voor de illegale verkoop. De Nederlandse eigenaar van de Poolse supermarkt was nog niet bereikbaar voor een reactie.

INGEDEELD VOLGENS DE EXPLOITATIEVORM

Kleinhandelszaken zijn ook te onderscheiden door de specifieke marketingmix (of retailmix) die ze inzetten om hun serviceoutputs te bewerkstelligen. Deze indeling slaat op:

- ⇒ het type assortiment enerzijds, met daarbij service die verleend wordt (aangekoppeld)
 - o zoals hun prijspolitiek, vestigingsplaats en omvang
- ⇒ + gekoppeld met de verkoopsoppervlakte

4 dimensies van een winkelassortiment (dat de kern van de marketingmix van een distributeur is):

1. Breedte (breed/smal assortiment)
 - o bepaald door het aantal verschillende productgroepen die in het assortiment zijn opgenomen
 - o Bv: standaardboekhandel breed assortiment in vergelijking met winkel gespecialiseerd in reisboeken
2. Diepte (diep/ondiep)
 - o het aantal varianten dat wordt aangeboden binnen een bepaalde productgroep
 - o Bv: kleine supermarkt heeft minder soorten wijn dan een wijnhandelaar
3. Lengte (lang/kort)
 - o de totale hoeveelheid verschillende producten die wordt aangeboden, lengte is het resultaat van de breedte en diepte
4. Consistentie (consistent / niet consistent)
 - o de onderlinge samenhang tussen de verschillende productgroepen
 - o Bv: krantenwinkel die ook groenten en fruit verkoopt, heeft weinig consistent assortiment
 - o Bv: kledingszaak heeft wel een tamelijk consistent assortiment
 - o Opkomst e-commerce → sterke voedingsretailmerken breiden hun assortiment met niet-voeding uit → parallelisatie (tegenhanger van specialisatie)

DE SPECIAALZAAK

Definitiekenmerken:

- Zeer diep, maar vrij smal assortiment (bv: traditionele boekhandel verhandelt nauwelijks andere productgroepen)
- Verbruiksverwante productgroep (consistent) indien het meer dan een productgroep omvat (bv boekhandel die ook schrijfgerief verkoopt)
- Relatief hoog prijs- en service (traditionele bakker vs. bakkerijafdeling supermarkt)
- Ambachtelijke kleinhandel (bv: slagers, schoenlappers, ...)
- Superspeciaalzaak (eigentijdse variant, bv: waterwinkel in Brussel die uitsluitend minerale waters verkoopt)
 - o Superspeciaalzaak-webshops, bv: Wijnvoordeel, die alleen wijn verkoopt
- Megastore: grootschalige winkels; zeer diep en breed assortiment binnen een productcategorie
 - o door grootschaligheid: hoog service niveau + scherpe prijs
 - o Voorbeelden: Vanden Borre, Megastore Krefel, Mediamarkt en Decathlon, Sarenza

HET (GROOT)WARENHUIS

Ontstaan in de negentiende eeuw:

- ⇒ 1845 opent het eerste warenhuis 'Au Bon Marché', Nieuwstraat te Brussel.
- ⇒ 'Le Grand Bazar' en 'A l'Innovation' in Antwerpen, nog twee familiebedrijven uit de tweede helft van de 19e eeuw
 - o deze liggen aan de basis van huidige 16 Galeria Inno's en Inno-webshop in België.

Lafayette (Parijs): summum van de Franse warenhuizen:

- ⇒ shoppingparadijs met tien verdiepingen met prestigieus aanbod van 75 000 merken
- ⇒ talrijke restaurants en bars.
- ⇒ Ander voorbeeld is Harrods in London

Definitiekenmerken:

- Assortiment hoofdzakelijk **non-food**, zeer breed en tamelijk diep
- Warenhuis ingedeeld in 'departments' (bv parfum, handtassen, ...), hebben elk hun eigen personeel en kassa
- Relatief hoog prijs- en servicepeil
- Situeren nog in oude stadscentra, verouderd gebouwen, beperkte parking
- Jongere warenhuizen – junior department stores genoemd; periferie – worden daarom veel meer buiten steden ingeplant (groot nadeel indien het centrum van de stad, want bevoorrading moeilijk en plaats te kort)
- Hoge personeelskosten (winstgevendheid enorm onder druk)
- Nieuw kleedje voldoet niet aan de verwachtingen... → Marks & Spencer
- Zeer laat begonnen aan de webshop, maar draait niet consistent!

Warenhuisgigant Marks & Spencer: De warenhuizen worstelen al vele decennia om het hoofd boven water te houden. Het is ontzettend moeilijk om duizenden meters winkelvloeroppervlak rendabel te maken met een assortiment dat grotendeels ook in andere winkels verkrijgbaar is en dat online kan worden besteld bij meerdere aanbieders met onbeperkte - want virtuele - schapruimte.

In 2015 besloot de Britse warenhuisgigant Marks & Spencer na 14 jaar terug een warenhuis te (her!-) exploiteren in België, meer bepaald in het oude stadscentrum van Brussel, maar tevergeefs.

HET VOLKSWARENHUIS

Volkswarenhuis (Variety store):

- familie van het grootwarenhuis, maar van wat of veel mindere status
- assortiment minder breed en diep
- prijs- en kwaliteitsniveau ligt ook lager
- service is ook stuk minder

Het zijn ketens die het zeer goed doen!

Voorbeelden:

- (Sarma-winkels) waren de eerste volkswarenhuizen! Vervolgens overgenomen door de HEMA
- HEMA (doet het op dit moment niet goed, wegens o.a. concurrentie met de e-commerce)
- Wibra
- Action → zeer veel aan het groeien!

DE BUURTWINKEL

Definitiekenmerken:

- In woongebied gevestigd (groot voordeel)
- Dagelijkse verbruiksgoederen verkoopt, voornamelijk voeding
- Kleinschalig
- Traditionele bediening (je moet de producten vragen) ⇔ zelfbediening in de supermarkt
- Specifieke buurtwinkel is de nachtwinkel (die alleen algemene voedingswaren en huishoudelijke artikelen verkoopt)
 - o Volgens de Belgische wetgeving niet groter mag zijn dan 150m²
 - o Open tussen 18uur en 7uur
 - o Duidelijke en permanente vermelding 'nachtwinkel'

DE SUPERETTE

Definitiekenmerken:

- Moderne variant van buurtwinkel
- Kleine zelfbedieningszaak in levensmiddelen (voeding + 5^e rayon = alle niet-voeding die verkocht wordt, bv: toilet papier en was poeder)
- vloeroppervlakte tussen 100 en 400 m² (volgens Belgische wetgeving)
- Sterke revival van de superettes in België
 - o Zijn de oplossing voor snelle of niet geplande boodschappen van klanten die hoofdzakelijk in de buurt wonen, werken of passeren
 - o Kent steeds meer bijval in woonkernen
 - o Ruime openingsuren en –dagen extra troeven

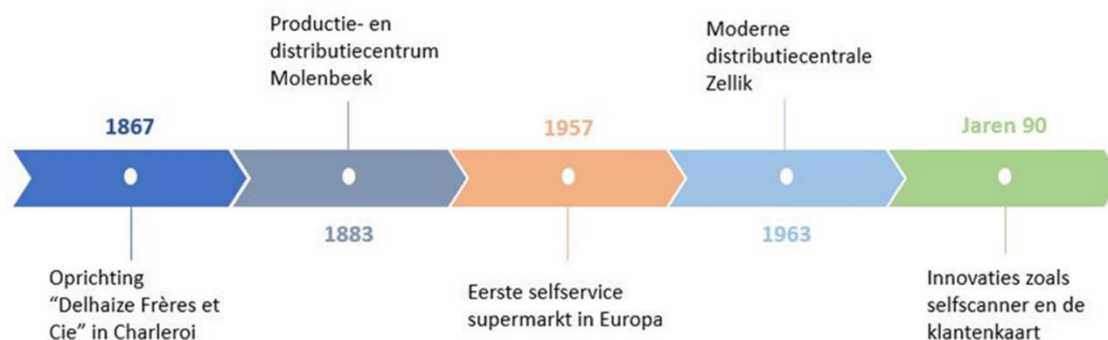
Doen het zeer goed! Reden: tijdstekort van mensen, kleinere gezinnen, veel alleenstaanden. Het zijn die winkels die onder franchising vallen (zie Delhaize met AD Delhaizes). Het zijn opnieuw zelfstandigen, dus veel inzet en motivatie (ruime openingsuren)

Voorbeelden: Proxy Delhaize en City Delhaize, Carrefour Express en Okay

Voorbeeld: Carrefour Belgium maakt deel uit van de Groupe Carrefour, de grootste voedingsretailer ter wereld met 380.000 medewerkers. De groep is met meer dan 12.200 winkels aanwezig in 35 landen en realiseerde in 2015 met zijn winkels een omzet van 76,95 miljard euro.

Carrefour : 284 Express-superettes, waarvan 24 extra in 2016

DE SUPERMARKT EN DE MEGASUPERMARKT



Kenmerken:

- Overgewaaid uit de VSA
- Delhaize introduceerde in 1957 op het Flageyplein te Elsene eerste supermarkt van België.
- Klanten konden voor het eerst via zelfbediening voedingswaren, waaronder voorverpakt vlees, diepvriesproducten en verse producten uit koelrekken halen en kregen bij het afrekenen een afgedrukt kassaticket
 - o revolutionair!
- Supermarkt is dus een zelfbedieningszaak in levensmiddelen
- vloeroppervlakte tussen 400 en 2 500 m²:
 - o Groter dan superette!
- waar een volledig assortiment levensmiddelen wordt aangeboden, inclusief bederfbare waren zoals vlees. Vijfde sector neemt 15 tot 20% van de omzet in.

Indien de supermarkt de limietoppervlakte van 2 500 m² overtreft, maar verder haar definitiekenmerken behoudt, spreekt men van een megasupermarkt (dus ook voor 20% vijfde sector daar).

Voorbeeld van (mega) supermarkten:

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| - Albert Heijn | dochtermerk van Ahold Delhaize |
| - Alvo | |
| - Bio-planet | dochtermerk van Colruyt |
| - Carrefour | |
| - Cash & Fresh | werd omgevormd tot Delhaize |
| - Champion | wordt omgevormd tot Carrefour |
| - Colruyt | |
| - Cora | dochtermerk van Louis Delhaize |
| - Delhaize | dochtermerk van Ahold Delhaize |
| - GB | wordt omgevormd tot Carrefour |
| - Intermarché | |
| - Louis Delhaize | |

- Magda
- Makro
- Match dochtermerk van Louis Delhaize
- OKay dochtermerk van Colruyt
- Prima
- Smatch dochtermerk van Louis Delhaize
- Spar dochtermerk van Colruyt
- Spegelaere
- Tecno
- Unic overgegaan naar Carrefour

DE HYPERMARKT EN HYPERHYPERMARKT

Definitiekernmerken:

- net zoals de megasupermarkt een vloeroppervlakte van meer dan 2500 m², maar ze bezit andere definitiekenmerken
- assortiment bestaat uit 1/3 voeding en 2/3 niet – voeding
- wezenskenmerk van hypermarkt is de beschikbaarheid van een Parking > 500 wagens
- vooral in Frankrijk (hypermarché) komt dit type winkels vaak voor bij grote steden: Cora, E.Leclerc, Carrefour en Auchan
- Ook in Duitsland en de VS bekend fenomeen

DE VERBRUIKERSMARKT

Kenmerken:

- synoniem: cash & carry
- zeer grote zelfbedieningszaak met een gevarieerd assortiment dat voeding en niet-voeding omvat
- oneigenlijke kleinhandelsvorm in de zin dat het een oorspronkelijke groothandels, geleidelijk opengesteld voor gewone consumenten
- ontstonden op een ogenblik dat marginale kleinhandelsbedrijfjes geen krediet en service meer kregen vanwege sanerende groothandels, maar wel nog klant mochten zijn als ze zelf voor transport zorgden en onmiddellijk betaalden
- Makro meest gekende voorbeeld.

Opmerking: Het reeds jarenlang verlieslatende Makro heeft echter in 2016 bekend gemaakt zich via haar transformatieplan zich nog uitsluitend naar particulieren te richten, en wel met een gespecialiseerd aanbod.

DE DISCOUNTWINKEL

Definitiekenmerken:

- Systeem van kleinhandelsverkoop die werken met ‘algemeen en bestendig lage prijzen’
- Dit dankzij een beleid van kostenbeheersing en minimale dienstverlening
- Continue aanpak: van dag tot dag voert men scherpe prijzen
 - o Deze prijsstrategie strekt zich bovendien over tot het hele assortiment
 - o Vrij substantieel prijsvoordeel in vergelijking met de meer servicegerichte concurrenten

Twee soorten:

- **softdiscounters** in de voedingsector, zoals de Colruyt-supermarkten, bieden naast hun eigen merken ook veel A-merken aan scherpe prijzen. Aantal referenties: >10.000. Breed maar ook relatief diep assortiment.
- **harddiscounts** in de voedingssector, zoals Aldi en Lidl. Beed maar ondiep assortiment. 700 à 1500 referenties, tot voor kort op basis van een assortimentsbeleid van eigen merken. Eenvoud, soberheid, eigen merken, lage kosten/prijzen zijn definitiekenmerken.

Inbraak door A-merken in discounts in 2007:

Dienstverlening

2007 : Lidl kwam onverwachts met Coca-Cola, Kraft Foods, Procter & Gamble en andere merkartikelen in de schappen

2016: Aldi volgt (pas....)

Niettemin blijven Lidl en Aldi hoofdzakelijk eigen merken verkopen. Hierdoor druk op de prijs van A-merken in de voedingssector : Colruyt laat de dag erop zijn prijzen dalen.

Perceptie vertekening

Opmerkelijke verpakkingen. Geen gebruikelijke fles cola van anderhalve of twee liter, maar eentje van 1,75 liter. Een zakje M&M's van 400 gram, in plaats van de gebruikelijke 440 bij de concurrentie.

Vernieuwend! Ze gaan concurreren met producten op A merk niveau, waar een sterke voorkeur voor is (bv coca cola). Paniek voor Colruyt! Men dacht dat Lidl dit niet lang zou volhouden, daarom dat Aldi niet volgde. 10 jaar lang gewacht bij Aldi om die zelfde weg op te gaan.

Waarom doen ze dat? Niet voor kwaliteit om hoog te trekken of huismerken belangrijker te maken, maar voor dienstverlening voor klanten (die klanten die een sterke voorkeur voor bepaalde producten). Een uitbreiding van die A merken zal niet gebeuren, ze gaan zich voor de rest weer focussen op lagekostenmodel met de huismerken.

DE AMBULANTE VERKOPER

3 hoofdcategorieën in de ambulante handel:

1. Openbare markten (markthandel)
 - o Op vaste dagen of naar aanleiding van een feest. Marktkramers voeren met wagens hun waar aan gehuurde openbare plaats (voeding/kleding; rommel- of vlooiemarkten)
2. deur-tot-deurverkoop
 - o of huis-aan-huisverkoop: verkoper komt ten huize
 - o Bijzondere vorm: party selling (VS) (juwelen, cosmetica, boeken, huishoudartikelen).
 - Freelance, verkopers zijn niet in dienst bij het bedrijf, waarbij inkomsten bestaan uit commissie op de verkoop en allerhande cadeaus
 - typevoorbeeld is Tupperware (huishoudartikelen)
3. Verkoop de openbare weg
 - o denken we aan de fruit- of groentestalletjes die je soms aan de kant van de weg ziet staan.

DE VERKOOPAUTOMAAT

Het is een toestel dat via een robotsysteem de gewenste producten aan de consument aanbiedt. Kenmerken;

- België: >200.000 automaten
- robotsysteem
 - o Aanbod van dranken, sigaretten, snoep, brood, verse charcuterie, bloemen, geld, maaltijden, aardappelen, enz.
 - o soms heuse supermarkten

- ingeplant op onbereikbare locaties winkels (stations, ziekenhuizen, scholen, bedrijven) of tbv 'na sluitingstijd'
 - o Producten aanbieden waar geen winkels zijn, maar ook meer en meer aan de supermarkt, bakker, ... waar klanten buiten sluitingstijd bediend kunnen worden → overbruggen van kloof van de tijd
- Probleem: vrij dure distributievorm, niet alleen voor klant maar ook voor de uitbater, want: er kan niet zoveel voorraad opgeslagen worden + vandalisme is ook een probleem
- constante innovaties:
 - o Betaalkaarten of gsm
 - o Koel/warm-technieken
 - o Beveiligingstechnieken (vandalisme en defecten)

DE BEURS

Kenmerken:

- van oorsprong communicatief en/of promotioneel doel
- meer en meer vorm van directe distributie zijn
 - o Boekenbeurs
 - o Autosalon
 - o Vakkantiesalon
 - o Kunstsalon
 - o Enz

Zoals bijvoorbeeld in de expo waar heel wat aanbieders samenkomen gedurende een paar dagen of week rond een bepaald thema. Mensen bereid zich daar naar te verplaatsen, want veel aanbieders daar + daadwerkelijk de promoties krijgen van de aanbieders op de beurs

FACTORY OUTLET CENTER (FOC)

Kenmerken:

- concentratie winkels met aanbod van merkartikelfabrikanten, franchisegevers of groothandelaren, tegen hoge korting
- veelal hoogwaardige kleding, tegen hoge korting verkopen aan consumenten.
 - o verouderde of licht beschadigde producten
 - o speciaal gemaakt voor FOC
- voorbeelden:
 - o Maasmechelen Village Outlet Shopping Center, Outlet Center Messancy Andenne Outlet Center Verviers.
 - o stad Gent twijfelt al jaren outletcenter De Loop te bouwen uit vrees voor negatieve effecten voor handelaren uit het stadscentrum en mobiliteitsproblemen.

Terug een nieuwe vorm, waarvan we verwachten dat ze het in de toekomst beter zal doen:

- ⇒ Voordeel: breed assortiment + mogelijkheid om daar heel de dag te vertoeven
- ⇒ Horeca bij gemoeid + veel aankopen gaan bij deze uitstap gepaard, want die centra toch wel de perceptie geven om toch wel goedkoop te zijn.
 - o Voorbeeld: merkkleding, beschadigd en lage prijs verwachten. Maar nu ook nieuwe hippe producten en niet alleen overschotten en minderwaardige producten zoals in de beginfase
- ⇒ Bedreiging voor de middenstand, bang dat ook in Gent zo iets gevestigd zal worden.

VLIEGENDE WINKELS OF POP-UP STORE

Definitiekenmerken:

- Gedurende enkele uren / dagen
- Exclusief aanbod
- Vanuit een leeg winkelpand of ander gebouw
- Creatieve winkelopstelling; bijbehorende attracties
- Media aandacht
- Pop-ups worden geassocieerd met nieuwigheden of schaarste, en met een bepaalde mate van urgentie, waardoor de consumenten sneller tot aankoop overgaan

Voordelen:

- interesse bij vooral hippe, stedelijke consumenten
- geen huurverbintenis op lange termijn
- kleiner pand → betaalbaar → risicoloze manier toetsen winkelconcept aan de reële markt
- formule kan ook dienen voor ondersteuning webshop in zijn bekendmaking en visibiliteit
- oplossing (?) voor het steeds groter aantal leegstaande handelspanden
 - o Leegstand stijgt in de winkelstraat! Op die manier proberen ook steden die vliegende winkels aan te trekken om terug leven in de stand te krijgen

Het is een reactie van de middenstand!

DE FLAGSHIPSTORE

Definitiekenmerken:

- Paradepaardje in de winkelportefeuille van de distributeur waar heel het aanbod te vinden is
- Imagoversterkend
- Toekomstgericht
- Gelokaliseerd in een belangrijke winkelomgeving met consumenten die bovengemiddeld besteden

Voorbeelden: Na New York, Londen, Parijs en Shanghai opende ZARA in 2015 ook in Brussel een gigantische flagship store. Andere: Adidas, Nokia, en Apple

Doet het vrij goed, het is een antwoord op de winkels die duur zijn en veel oppervlakte vragen. Bijvoorbeeld 1 of 2 winkels in heel België, die gevestigd zijn in een drukke stad zoals Brussel, Antwerpen, Brugge. Hopen dat klant bereid is zich zover te verplaatsen.

Houdt zich in stand, want het is een redelijk goedkope combinatie met e-commerce! Het is het gevolg van de systematische keuze die we zien bij de meeste distributeurs, nl. om hun winkeloppervlakte kleiner te maken, want die winkeloppervlakte kost enorm veel geld! Naast die verkleining het paradepaardje waar men alles ultra groot gaat opzetten.

STRAATHANDELAAR

Definitiekenmerken:

- Straanhandelaren bedienen hun (vaste) klanten aan huis
 - o bakker of melk – of groenteboer.
 - o toenemende verkeersdruk → kleine bedrijfjes die per fiets tot bij de klant komen
- toekomst verwachten we dat die straathandelaar zal terugkomen, in de vorm van zelfrijdende auto's; zonne-energie aangedreven 'truck'; ...

Het is een dalende formule, reden: we zijn niet thuis overdag in de week + e-commerce gaat een deel van die functie op zich nemen door bij jou thuis te komen leveren.

DE VEILING

Definitiekenmerken:

- markt waarbij producten worden toegewezen aan bidders aan de hand van wel gedefinieerde regels
- deze regels specificeren voor elke bidder welke objecten hij wint en hoeveel hij moet betalen, afhankelijk van zijn bod en de biedingen van andere bidders.
- eBay is het grote voorbeeld van een online veiling waar zowat alles kan geveild.
 - o ander voorbeeld www.vakantieveilingen.be.
 - o waar men tegen opbod werkt en de klant die het meest betaald het goed toegewezen krijgt

DE RIVIERHANDELAAR

Het zijn varende kooplieden die in havens en op rivieren schepen bevoorraden met artikelen die schippers dagelijks nodig hebben.

DE BOERENMARKT

Worden meestal georganiseerd op initiatief van verenigingen voor plattelandsontwikkelingen. Zij verkopen voornamelijk rechtstreeks uit eigen opbrengst aan de consument.

4. ENKELE OVERKOEPELENDE TERMEN

3 termen worden verder toegelicht: grootdistributie, shoppingcentrum en conglomerant

- ⇒ Gemeenschappelijkheid: het zijn termen die gelinkt zijn met de grootschaligheid van de kleinhandel

GROOTDISTRIBUTIE

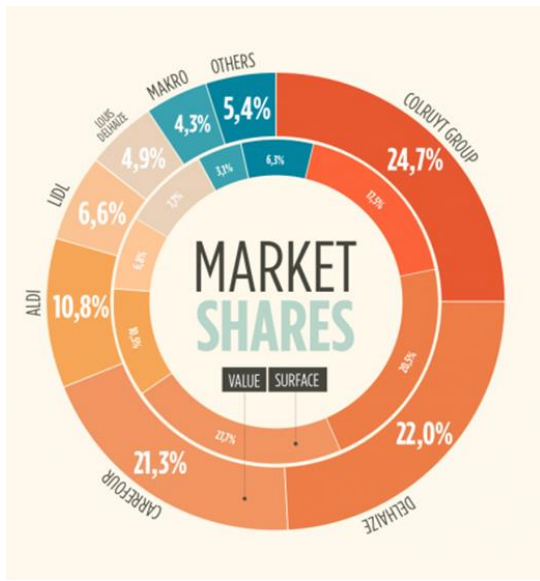
Met grootdistributie wordt eenvoudigweg grootschalige distributie bedoeld, dus kan deze in principe dezelfde componenten omvatten als de algemene term distributie voor zover van grootschaligheid sprake is.

Grootschaligheid houdt verband met:

- Aantal vierkante meter vloeroppervlakte
- Aantal verkooppunten en/of
- Groot aantal winkelformules en/of
- en/of de uit de vorige kenmerken resulterende kolossale omzetresultaten

Het gaat om alles wat grootschalig is opgezet, het gaat om formules die steunen op schaaffecten.

Evolutie: steeds meer grootschaligheid en zullen het in de toekomst moeilijker en moeilijker hebben!

Grootdistributie voeding:

Carrefour heeft het vrij moeilijk, maar toch nog 1/5 van de omzet naar zich toe trekt !

Hard discount richting 20% aan het evolueren zijn!

SHOPPINGCENTRA

Het is een geografische concentratie van een relatief groot aantal verdeelpunten van diverse oorsprong of eigendom.

- ⇒ **natuurlijke shoppingcentra:** Straten werden letterlijk winkelstraten, met in eerste instantie speciaalzaken uitgebaat door zelfstandigen (→ huurprijzen)
 - Handelaars vestigden zich in de loop van de geschiedenis dikwijls in elkaars omgeving, bijvoorbeeld in het centrum van de stad.
 - Bv: Antwerpse Meir, Gentse Veldstraat
 - Tegenwoordig zijn het overwegend winkels die deel uitmaken van filiaalbedrijven (mogelijk eigendom van conglomerants)
 - die op een relatief planmatige, strategisch doordachte wijze in de winkelstraten van centrumsteden overal ter wereld ingeplant worden
 - Bv: Zara, C&A, H&M, WE, Kruidvat, ...
 - Traditionele zelfstandigen, voor hen waren de huurprijzen te hoog, dus positioneerden zich iets verderop, waar de prijzen lager liggen
- ⇒ **geplande shoppingcentrum:** geografische concentratie van verdeelpunten, maar in zijn totaliteit gepland werd door een projectontwikkelaar
 - geïntegreerd geheel van winkels dat zowel kan bestaan uit een of meerdere supermarkten, winkelpunten van winkelketens als uit onafhankelijke speciaalzaken
 - projectontwikkelaar tracht een evenwichtig aanbod van verschillende kleinhandelsvormen en branches, zodanig dat het assortiment zo volledig mogelijk is,
 - doel: maximale aantrekkingskracht heeft op het verzorgingsgebied
 - Buurtcentrum:
 - ⇒ verkoopoppervlakte beneden 10 000 m²
 - ⇒ aantal inwoners binnen aantrekkingsgebied buurtcentrum beneden 40 000 inwoners
 - Semi-regionaal shoppingcentrum:
 - ⇒ verkoopoppervlakte overtreft 10 000 m²
 - ⇒ aantal inwoners binnen aantrekkingsgebied buurtcentrum overtreft 100 000 inwoners

- Regionaal shoppingscentrum
 - ⇒ verkoopoppervlakte overtreft 20 000 m²
 - ⇒ aantal inwoners binnen aantrekkingsgebied buurtcentrum overtreft 100 000 inwoners
 - ⇒ Bv: Uplace...

CONGLOMERCHANT

Een distributiebedrijf dat een geheel van winkelformules of, anders uitgedrukt, een portefeuille van winkelformules exploiteert (= de verschillende distributievormen die ze uitbaat).

Winkelformule duidt op de min of meer bewuste keuze door een distribuut van assortiment, positionering en targeting bij de inplanting en uitbouw van winkels.

Voordelen / motieven voor het exploiteren van meerdere winkelformules zijn de volgende:

- Kunnen doen aan gedifferentieerde marketing, d.w.z. het kunnen bereiken van meerder marktsegmenten
 - Vb: Blokker, Bart Smit en Intertoys door de Nederlandse holding Blokker
- Inspelen op het one-stop-shopping (Carrefour: bricocenter, Carcenter, Quick,...)
 - Hierdoor ontstaan niet alleen schaalvoordelen, maar langs de vraagzijde wordt ook een synergetisch effect opgewekt.
 - Omzetwaarde van het geheel is groter dan de som van de onderdelen
 - In 1 winkeltrip alles kunnen kopen en concurrenten zich niet in jouw buurt laten vestigen
- Groeien binnen het juridische kader (zie later Vestigingswet)! Typisch Belgisch gegeven: België heeft zich op politiek vlak altijd verdedigd tegen de komst van grootschalige winkels. Dit heeft men via de Vestigingswet juridisch proberen afblokken, die zegt: je mag je maar tegen zeer stricte voorwaarden vestigen als grootschalige distribuut, dus je kon niet uitbreiden als bijvoorbeeld carrefour.
 - Oplossing: Conglomerchant, nl. alleen kunnen groeien door kleintjes op poten te zetten
- Risicospreiding

Belangrijkste conglomerchant in de voedingsindustrie in Europa is Carrefour:

- Marktleiderschap in belangrijke Europese markten zoals Frankrijk, België, Griekenland en Spanje
 - op die manier dominant in de Europese levensmiddelenbranche
- Breidt zich uit naar de Centraal- en Oost-Europese markten

Op wereldniveau staat Wal Mart op de eerste plaats.

Ook H&M heeft verschillende formules:



Overzicht belangrijkste conglomerants wereldwijd (vooral voortgetrokken door de VS):

Tabel 2.3: Top 10 van de grootste distributeurs wereldwijd (2014)

Bedrijf	Land van oorsprong	Positie	Retailomzet 2014 (USD mil)
Wal-Mart	Verenigde Staten	1	4785.651
Costco	Verenigde Staten	2	112.640
The Kroger Co.	Frankrijk	3	108.465
Schwarz (Lidl, Kaufland)	Duitsland	4	102.6 694
Tesco	Verenigd Koninkrijk	5	99 631
Carrefour	Frankrijk	6	98.497
Aldi	Duitsland	7	86 470
Metro	Duitsland	8	96 636
Home Depot	Verenigde Staten	9	83 167
Walgreen	Verenigde Staten	10	76 372

Bron: Stores Magazine top 250 Global Retailers

Conglomerant ondervindt ook nadelen:

- ⇒ Groei van de portefeuille is in de praktijk niet altijd het resultaat van bewuste planning, maar dikwijls het gevolg van een defensieve reactie op de prijsconcurrentie
 - Wheel of Retailing concept, zie hoofdstuk 5
- ⇒ Samenstelling van dit soort portefeuilles gebeurt naar verluidt soms op een defensief-opportunistische manier en niet op een anticiperend-planmatige wijze
 - Soms zitten er veel probleemkinderen tussen (Boston Consulting Group): snelle groei, maar een klein marktaandeel

5. DE INDELING VAN POPULAIRE DETAILHANDELSSTATISTIEKEN

BCD- INDELING

Tot tiental jaar geleden verzag het Belgisch Comité voor de Distributie cijfergegevens over de Belgische detailhandel.

In hoofdstuk 3, tabel 3.2 is een voorbeeld en korte bespreking terug te vinden.

DE NIELSEN-KLEINHANDELSINDELING

Marktonderzoeksbureau AC Nielsen berekent marktaandeel van producten en kleinhandelsvormen binnen de voedingsmarkt aan de hand van de door hen verzamelde en geanalyseerde scanningdata. Deze uitkomsten kan je dan kopen om te zien hoeveel je verkoopt. Niet alleen distributeurs, maar ook fabrikanten gaan naar deze cijfers vragen.

Beperking: dekt niet de volledige af, AC Nielsen neemt niet alle winkels waar voeding verkocht wordt op in zijn steekproef.

Om opgenomen te worden in de steekproef dienen winkels ten minste 4 van de volgende categorieën te verkopen:

- voedingswaren op basis van vetten
- conserven
- drank onder vloeibare vorm
- drank in vaste vorm
- deegwaren
- suikerwaren

Bovendien moet de omzet 'voedingswaren' van de warenhuizen ten minste 40% van de totale omzet bedragen.

Nielsen deelt winkels op in 4 types:

❖ F1: groot distributie (beperkte lijst)

- Groep Carrefour Belgium: Carrefour hypermarkten, geïntegreerde GB supermarkten en Carrefour market
- Groep Colruyt: Colruyt
- Groep Delhaize: supermarkten Delhaize
- Groep Louis Delhaize: Cora (*) en Match
- Groep Mestdag: Super M en Champion

❖ Hard discounters

- Aldi
- Lidl

❖ F2: middelgrote distributie

- Alvo
- Groep Carrefour Belgium: GB supermarkten in franchise, Carrefour market in franchise
- Groep Colruyt: Okay, Eurospar, Spar retail (Spar met folder)
- Groep Delhaize: AD Delhaize, superettes, Proxy Delhaize, Delhaize city, supermarkten Cash Fresh
- Groep Intermarché: Intermarché en Ecomarché
- Groep Louis Delhaize: Profi en Smatch
- SAMGO
- andere supermarkten vanaf 400 m²

❖ F3: alle zelfbedieningszaken verkoopsoppervlakte <400 m²

- (voorbeelden: Spar zonder folder (Colruyt), Supra (Lambrechts), Prima (Huyghebaert), Express (Carrefour), Louis Delhaize (Groep Louis Delhaize)) die hierboven niet vermeld zijn en de winkels met de traditionele bediening (waaronder de 'night shops').

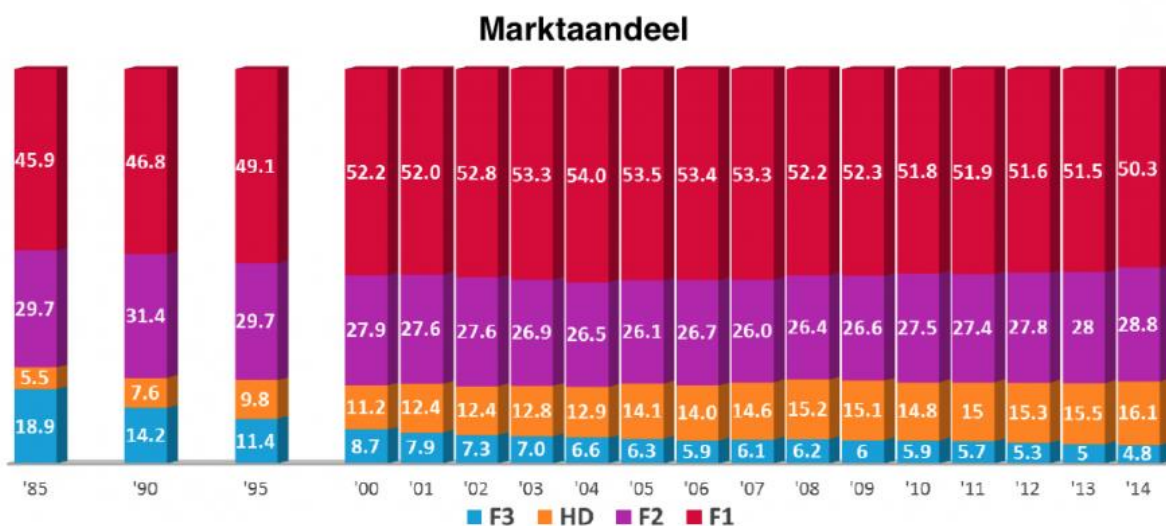
Opmerkingen:

- F1: gelimiteerde lijst
 - o Zij gaat zowel de globale als voor ieder product apart gaan meten hoeveel daarvan verkocht in elke winkel
 - o Supermarkten of hypermarkten
 - o De filiaal bedrijven ook wel genoemd
 - o Harddiscounters bestonden vroeger niet in de telling, nu wel want belang is toegenomen
- F2: niet gelimiteerd
 - o Het zijn meestal die formules die in franchising zitten! Maar het gaat eigenlijk over alle supermarkten vanaf 400m², natuurlijke: moet om voeding gaan en minimum omzet
- F3: restgroep
 - o die alles neemt wat kleiner is dan 400m², maar ook zelfbediening zit erin

Evolutie van het aantal winkelpunten per Nielsen type, opmerkingen:

- ⇒ Laatste 20 jaar het aantal winkels F1 en F2 en vooral de discounters respectievelijk gestadig en snel vermeerderde ten koste van het aantal winkels F3

Evolutie van het marktaandeel van de verschillende types:



- ⇒ F1 bedroeg het aandeel nog 49.9%, terwijl in 2004 hun aandeel met 54% op zijn hoogtepunt was
- ⇒ F2 verhoogde zijn aandeel in 2015 tot 29.6%.
- ⇒ Harddiscounters trokken 15.7% van de markt naar zich toe
- ⇒ F3 zijn aandeel bedroeg amper 4.7% in 2015, zij gaan er systematisch uitvallen

E-VERKOOP STATISTIEKEN

Cijfermateriaal dat ons een beeld geeft hoeveel en waar Belgen online kopen, is moeilijk te verzamelen en te interpreteren, reden:

- ⇒ Belgische consument wereldwijd kan aankopen
- ⇒ Iedereen ter wereld bij een Belgisch onlinebedrijf kan kopen

In 2016 kocht 65% van de Belgen al eens online, terwijl dit in 2009 nog maar 36% was.

- ⇒ Belgische consument maakt een inhaalbeweging

- reden: deels te wijten aan de uitbreiding van het Belgisch onlineaanbod, maar ook aan het vertrouwen van de Belg dat de betaling en de levering vlot verloopt
- ⇒ Belgische retailomzet wordt gedomineerd door bedrijven uit buurlanden die over een grotere thuismarkt beschikken
 - reden: late reactie van de Belgische spelers op het gewijzigd koopgedrag

Europese retailomzet:

- ⇒ Gedomineerd door VS, Duitsland, Frankrijk en GB
- ⇒ Geen enkele Belgische e-retailer in de top 25
- ⇒ België overspoeld door buitenlandse grote onlinespelers zoals Amazone, Bol.com, Zalando en Coolblue.

Vooraf de fysieke winkels hebben het lastig met de groei van de onlineverkoop

- ⇒ Groot probleem is de showrooming
 - Klant bekijkt het product in de winkel, maar koopt het bij de concurrent online

HOOFDSTUK 3: DE BELGISCHE DISTRIBUTIEREVOLUTIE

Feitelijke evolutie binnen de Belgische distributie na de Tweede Wereldoorlog. 7 perioden worden afgeleid, die zich telkens kenmerken door een of meerdere betekenisvolle veranderingen tegenover de voorafgaande periode.

	Omgeving	Consumenten	Distributie	Concurrentie	Internationalisering
1945-1960 De naoorlogse periode	vestigingswet, beginnende veranderingen (bv. nieuwe producten: auto's, koelkasten,... vrouwelijke tewerkstelling)	potentiële in plaats van echte veranderingen	traditionele winkels, verspreid, lange kanalen	wettelijke beperkingen	zeer beperkt
1961-1973 De 'golden sixties' en de distributierevolutie	verderzetting van de veranderingen: inkomen, producten, stijging aantal buitenhuis werkende vrouwen	geboorte van 'de consument'	integratie, associatie, concentratie, nieuwe winkel-formules: ketens, supermarkten, zelfbediening	enorme daling van het aantal kleine, traditionele winkels	start en groei
1974-1980 Het einde van de 'golden sixties'	stijgende (energie) kosten, inflatie, stagnerende economie, pessimisme, nieuwe vestigingswet	pessimisme weinig vertrouwen, groeiend prijsbewustzijn	marktaandeel belangrijker dan marktexpansie, sterke concentratie, opkomst distributiemerken, wijzigende machtsverhouding fabrikant-distributiebedrijf	scherp op prijs, ook binnen de massadistributie	beperkt, stagnatie
1981-1985 De echte crisis	dalende inkomens dalende consumptie, steeds verder stijgende werkloosheid	duaal koopgedrag: kwaliteit of prijs	discounting, distributiemerken, branchevervaging, diversificatie en rationalisatie, meer account management	prijsoorlogen	nieuwe start
1986-1992 De aanloop naar de Europese Unie	beperkte economische groei, ego-mentaliteit, groei van diensten, onverschilligheid	zeer versnipperd consumptiepatroon	segmentatie, targetting, positionering, modernisatie, rationalisatie, scanning	algemeen overaanbod, dienstverlening	zeer sterke groei, allianties
1993-2000 Hyperconcurrentie	dalende consumentenbestedingen werkloosheid, verwende consument, cocooning, technologische innovaties	gemak en kwaliteit en prijs	category management, ECR, distributiemerken, stop groei, integratie en associatie technologie	hyperconcurrentie	consolidatie, rationalisatie

PERIODE 1945-1960: DE NAOORLOGSE PERIODE

Kenmerken:

- Periode van wederopbouw
- Distributieapparaat kende geen spectaculaire veranderingen t.o.v. de periode voor de oorlog
 - o Reden: wet van 1937 die de oprichting van nieuwe winkels of de vergroting van bestaande winkels of de vergroting van bestaande winkels met meer dan 5 werknemers verbood.
 - De Grendelwet
 - Doel: kleine onafhankelijke winkeliers te beschermen tegen grootschalige concurrenten
- Gevolgen Grendelwet: Belgisch distributienetwerk zeer verouderd
 - o Dicht en kleinschalig distributienetwerk werd kunstmatig in leven gehouden
 - o Gezonde herstructurering en rationalisatie drongen zich aan
- In andere landen waren er wel een aantal veranderingen, voornamelijk in de VS, die aanleiding gaven tot markante veranderingen in de distributie:
 - o gedurende jaren 1950 aanzienlijke stijging van de gezinsinkomens
 - o productie en commercialisering van een groot aantal nieuwe producten
 - o betere infrastructuur
- 1954 → Grendelwet gedeeltelijk opheffen
 - o Mogelijkheid om grootschalige winkels op te richten in steden met meer dan 50 000 inwoners

PERIODE 1961-1973: DE GOLDEN SIXTIES EN DE DISTRIBUTIEREVOLUTIE

Kenmerken:

- Grendelwet volledig opgeheven, gevolg:
 - o versnelling van een aantal ontwikkelingen, die jarenlang kunstmatig waren tegengehouden
 - o abrupte veranderingen in de Belgische distributie in vergelijking met andere landen in West-Europa
 - = distributierevolutie
- Aantal nieuwe distributievormen ontstonden:
 - o Integratie van de grossiers- en detailhandelfuncties in één distributief formule
 - gecombineerd succes van winkelketens en supermarkten
 - ander type van gecombineerd effect is de evolutie van de hypermarkten en de warenhuizen in de voedingsdistributie
 - o In de periode van 1960-1975 kenden alle vormen van geïntegreerde voedingsdistributie samen een groei in marktaandeel van 12% naar 25%, in de niet-voedingsindustrie was het effect veel kleiner: 12 naar 13%
 - o = Integratietendens
- Er was ook een sterke associatietendens
 - o Eerst was die beperkt tot samenwerkingsverbanden tussen onafhankelijke grossiers en/of detaillisten in de voedingsdistributie als reactie tegen de winkelketens
 - o Periode 1960-1975 groeide marktaandeel van coöperatieven in voedingsindustrie van 1% naar 2.5%
 - o Vrijwillige filiaalbedrijven hadden een marktaandeel van 9% in de voedingsindustrie
 - o Franchising ook een vorm van samenwerking
- Door deze twee tendensen kende in de voedingindustrie de volledig onafhankelijke kleinhandel een terugval
- Ontwikkeling van zelfbediening! Als verkoopstechniek in grote en nieuwe winkels

Gevolg van al deze evoluties was meteen ook een sterk toegenomen concentratie:

- ⇒ Toename van het aantal grote winkelpunten bleef zoals gezegd typisch beperkt tot een kleine groep van grote winkelketens
- ⇒ Deze concentratie gebeurde niet zo sterk in de niet-voedingsindustrie

PERIODE 1974-1980: EINDE VAN DE GOLDEN SIXTIES

Kenmerken:

- Tendensen van integratie, associatie en concentratie zette zich door in deze nieuwe periode
 - o minder dramatisch, meer geleidelijk
- Oliecrisis 1970: beginpunt van de nieuwe periode
 - o Stijgende energiekosten → sterke prijsdruk → Lonen begonnen te stijgen (gekoppeld aan de prijsindex) → inflatiespiraal → stagnerende economie
- Tijdens 1960 hadden de grote distributieketens een bijna grenzeloze groei gekend
 - o Door stagnerende economie werden distributeurs zich bewust van de eindigheid van de economische groei
 - o Marktaandeel werd belangrijk!
 - Vergroten van het marktaandeel werd, naast exporteren en differentiëren, het enige middel om nog verder te groeien
 - o Gevolg: sterk toegenomen concurrentie tussen distributeurs
 - want groeien kon enkel nog door af te nemen van concurrenten
 - overheid moest opnieuw tussenkomen om de kleine, zelfstandige distributeurs te beschermen: De Vestigingswet van 1975
- Sterke concentratie en weinig hoopgevend economisch klimaat had ook gevolgen voor de relatie tussen producenten en distributeurs: macht kantelde naar die van de distributeurs
 - o grote distributeurs werden zich bewust van hun machtspositie t.o.v. de fabrikanten
 - o ontstaan van distributiemerken
 - waren meer winstgevend voor distributieonderneming
 - speelden in op de trend van goedkopere producten bij de consument
 - gaven de distributeur macht t.o.v. de merkartikelfabrikanten
 - op die manier winkeltrouw proberen creëren
 - niet weggelegd voor de kleine distributeurs

PERIODE 1981-1985: DE ECHTE CRISIS

Kenmerken:

- 1981 daling van de reële inkomens en de consumptie voor het eerst (vorige periode bleef consumptie en inkomen op peil)
 - o Evolutie van de werkloosheid!
 - o Hevige reactie van de distributeurs op de economische en sociale toestand
- Prijsdistributie (discounting) kende een zeer grote groei
 - o Voorbeeld: het Duitse Aldi, maar ook algemene winkelketens zoals GIB gebruikten het prijswaapen meer en meer
 - o gevolg: Belgische distributielandschap was een toneel van prijsoorlogen + distributeurs experimenteerden steeds meer met goedkope distributiemerken om de prijsgevoelige consument naar de winkel te lokken
- Algemeen kende de distributie een daling van de marges omwille van:
 - o de sterke prijsdruk door de hevige concurrentie enerzijds

- Anderzijds door de toename van de loon- en energiekosten
- Distribuanten moesten daarom dringend op zoek naar andere uitvalswegen om winstgevendheid te vergroten, doormiddel van:
 - Rationalisatie
 - =kostenvermindering door minder winstgevende activiteiten te verminderen en de efficiëntie te vergroten
 - dit door maximaal gebruik te maken van hun inkoop- en onderhandelingsmacht
 - in de onderhandelingen vooral aandacht besteed aan prijs, maar ook aan diverse vormen van rationalisatie in de logistieke functie zoals bv: voorraadsystemen
 - Parallellisatie of scrambled merchandising
 - betekent het opnemen van niet-traditionele artikelen in het assortiment, met als doel de winstgevendheid te verhogen
 - gevolg: minder afgelijnd assortiment waardoor grenzen tussen distributievormen dreigen te vervagen + concurrentie tussen distributeuren werd generieker + onduidelijk winkelimage
 - Diversificatie
 - Grote distributeuren die meer en meer naar buitenlandse markten begeven, waardoor ze conglomerates werden
 - Internationalisatie
 - groeimogelijkheden binnen de landsgrenzen beperkt waren, gingen grote distributeuren ook andere geografische afzetgebieden opzoeken
- Evolutie internationalisatieproces:
 - Verschillende vormen van internationale activiteit:
 - meerderheidsparticipaties in buitenlandse ondernemingen, minderheidsparticipaties, ...
 - Evolutie: Europese voedingsdistributeuren
 - 1950 en 1960: internationale expansie niet noodzakelijk
 - 1970: saturatie van de thuismarkt, gevolg: internationalisering
 - oliecrisis bracht hier snel een einde aan

PERIODE 1986-1992: DE AANLOOP NAAR DE EUROPESE UNIE

Aanbodoverschot, economie groeide lichtjes, beschikbare inkomen en private consumptie stegen, WLH stabiliseerde op hoog niveau, relatieve verschuiving in de consumentenbestedingen (mentaliteit van de consument werd nog meer egocentrisch), traditionele maatschappelijke normen, stereotypen vervaagden of veranderden grondig.

Deze tendensen leiden tot een fragmentatie van de markt voor de meeste consumentenproducten:

- Geringe groei marktvraag + hevige concurrentie → marktaandeel op de binnenlandse markt kan alleen maar groeien ten koste van de concurrenten
 - Prijs is hiervoor het meest gebruikte marketingmixinstrument
 - Ook gebruik gemaakt van marktsegmentatie, targeting en positionering
- Besef dat personeel meer is dan een zo efficiënt mogelijk in te zetten kostenpost
 - Goed opgeleide en tevreden personeelsleden zorgen voor dienstverlening aan de klant + helpen om image van de winkel formule op te bouwen
 - zelfbedieningsformules

Verder aandacht in deze periode bij de distributeuren op vlak van verdere modernisatie, rationalisatie en efficiënt kostenbeheer.

Verdere kenmerken:

- Hinderpalen voor internationalisatie worden in deze periode ook weggewerkt:
 - o Internationale expansie van Belgische distributeurs in Zuid-Europa, maar ook naar Oost-Europa
 - o Internationalisering voornamelijk voortgezet via acquisities
- Ontstaan van meer allianties tussen grote Europese massadistributeurs
 - o doel: tegengewicht vormen tegen allianties + gegevens onder elkaar uitwisselen over inkooprijzen, kwaliteitscontrole, logistiek, ...

PERIODE 1993-2000: HYPERCONCURRENTIE EN EEN NIEUW EVENWICHT?

Kenmerken:

- Na rush van 1992 nu een iets rustigere periode van consolidatie en behoud van de veroverde posities
 - o begin jaren 90 gekenmerkt door het einde van een aantal al heel lang ingezette tendensen, zoals bijvoorbeeld:
 - eind aan de groei van het marktaandeel van de geïntegreerde en geassocieerde distributie
- 1993 → opnieuw terugval in de consumentenbestedingen en een verhoging van de werkloosheid. Eerder ingezette trends in het consumentengedrag zetten zich onverminderd voort:
 - o De consument wordt nog veeleisender
 - o Duale consumentengedrag wordt hierbij vervangen door nieuw soort gedrag: consument wil een hoge kwaliteit en een lage prijs
 - o Toegenomen egomentaliteit + grotere schrik voor de omgeving leiden tot een cocooningeffect
 - o Veranderingen in het normbesef + gewijzigde sociodemografische realiteit leiden tot verdere mentaliteit van hier-en-nu-consumptie
 - o Efficiëntie, gemak en tijdswinst staan dus meer dan voorheen centraal
- Belangrijke tendens na 1992 → toenemend belang dat distributeurs hechten aan winkeltrouw
 - o Winkeltrouw is gedaald bij consumenten, daarom gaan distributeurs zich meer toeleggen op het bevorderen van de klantentrouw
- INTERNET → e-commerce
 - o 'handel via internet' (e-commerce) wordt echter nog als marginaal beschouwd, want problemen rond veiligheid van het betalingsverkeer voor nog een barrière voor heel wat potentiële kopers
- Ontwikkelingen op vlak van 'elektronische handel' wil distributie inspelen op de gewijzigde behoeften van de consument
 - o Revolutionair: loskoppelen van het bestellen en leveren/afhalen van de goederen
 - Bestellen kan nu ook vanop andere plaatsen, bv: thuis, op kantoor, op school
 - Leveren kan gebeuren in de winkel, op kantoor, thuis
- Meer aandacht besteedt aan het assortiment en de assortimentsopbouw door veranderde verwachtingen van de consument inzake winkelen en de beperkingen van de winkelruimte
- Grotere machtspositie van de distributeurs heeft verder geleid tot een groter marktaandeel van de private labels of distributiemerken
 - o Producenten daardoor verplicht om meer op de pushelementen dan de pullelementen van hun marketingmix te gaan werken
 - o.a. via prijsverlagingen en meer promotie-inspanningen doorvoeren om schapruimte en het marktaandeel voor hun merken te behouden
 - o Ontstaan van meer samenwerkingsverbanden tussen grote fabrikanten en distributeurs
 - Efficient Consumer Respons → Samen beter inspelen op de consument

- Voortzetting van de trend naar internationalisering

PERIODE 2000-2010

Periode na 2000 gekenmerkt door een aantal opmerkelijke verschuivingen die zich zullen doorzetten na 2010.

EEN DUALE STEEDS MEER EISENDE CONSUMENT

Kenmerken:

- Consument eist steeds meer voordelen voor minder nadelen
- Hogere kwaliteitseisen, zowel aan de producten en diensten zelfs als aan het hele koopgebeuren en de winkelomgeving
- Handelt zeer prijsbewust
- Duale consument:
 - o Soms wil de consument flink betalen omdat het snel moet gaan. Ander moment is hij bereid om veel te betalen voor vernieuwing of unieke beleving
 - o Tweeledige inhoud van priceshopping en funshopping



NADRUK OP 'FUN' EN 'EXPERIENCE'

Bepaalde vormen en aspecten van consumptie en winkelen zijn voor steeds meer mensen fun

- ⇒ winkelen steeds minder te maken met bevrediging van basisbehoeften
- ⇒ steeds meer consumenten op zoek naar het gevoel dat een aankoop het leven soms heel even, soms voor langere duur, verbetert en kunnen en willen daar ook tijd voor vrijmaken

Distribuanten moeten meer dan ooit aandacht besteden aan winkelconcepten waarbij de klant het gevoel heeft in een sfeervolle, aangename en emotioneel, intellectueel of sociaal inspirerende en vernieuwende omgeving terecht te komen.

Voorbeelden van aspecten die een dimensie meer geven:

- proevertjes: colruyt/oil & Vinagre
- Aldi/action: verrassingsartikelen (wekelijks apart assortiment gaan aanbieden, telkens als je gaat zie je nieuwe producten en trekt dus consumenten aan)
- koffiebuffet Hema
- Themadecoraties in shoppingcentra

Toevoeging van belevingswaarde komt de aantrekkelijkheid van de winkel of het koopcentrum ten goede, en verhoogt zo de bereidheid van de consument om afstand te overbruggen en duur van verblijf te verlengen.

Op ander moment wil de consument de positieve beleving hebben dat hij voordelig kan kopen, dat hij verstandig met zijn beperkt budget omgaat en toch veel voor zijn geld krijgt

- ⇒ Harddiscounts spelen daarop in door hen het gevoel te geven juist niet te verleiden
 - o eenvoudige, no-nonsenseformule met beperkte keuzemogelijkheid geeft consument positief gevoel dat hij geen geld besteed aan overbodige luxe en tevreden is met beperkt aanbod
 - o minder keuzestress

(SUPER) SCHAALVERGROTING

Kenmerken:

- mede door de Ikwet (2005): meer vergunningen voor grote winkels
- toename verkoopoppervlakte agv
 - o breder assortiment
 - o dieper assortiment
 - o Brancheervaging (bv in slager kan je broodjes kopen / in krantenwinkels nu ook e-commerce pakketjes afhalen)
 - o niet-detailhandelsfuncties op de winkelpunten, bv: IKEA met zijn ballenbad. Het is een functie die met de business te maken heeft, maar wel uitbreiding van concept
 - Voedingssector in België is erg geconcentreerd

HIER EN DAAR SCHAALVERKLEINING

Hier en daar ook schaalverkleining als tegenreactie op de schaalvergrotingstendensen! Via franchisen en superrettes die zij bij de woonkern gaan vestigen

- ⇒ Vooral in de voedingssector via kleine zelfbediening (bv: Okay, Contact GB, City Delhaize)
 - o Gevestigd bij tankstations, ziekenhuizen, scholen, kantoren, stations alsook nachtwinkels zijn nóg kleinschaliger
- ⇒ Richten zich naar de groeiende groep klanten die op bepaalde momenten en plaatsen, overeenstemmend met hun niet-commerciële activiteiten, een minimumaanbod willen vinden

INTEGRATIE VAN FUNCTIES

Steeds vaker formules waarin combinaties van functies plaatsvinden, voorbeelden:

- meubelwinkel met restaurant
- supermarkt met geld afhalen
- Dreamland met cursussen gamen voor ouders
- Theewinkel met workshops
- Enz...

Het is gericht op het verlengen van de verblijfsduur in de winkel, het verlenen van meer service en meer beleving.

Wordt steeds belangrijker voor de fysieke winkels, want e-commerce kan deze zaken niet of heel moeilijk aanbieden, dat is de toegevoegde waarde die er uit kan ontstaan.

ONESTOPSHOPPING-WINKELOMGEVING

Meer en meer consumenten zoeken een winkelomgeving op waar ze niet alleen een bepaalde winkel, maar verschillende winkels tegelijkertijd kunnen aandoen.

- ⇒ Totaalwinkelconcepten

Al ervaring met regionale winkelconcepten, maar zien er altijd nieuwe verschijnen, waarbij het aspect onestopshopping met ontspanning steeds belangrijkere rol vervult.

Voorbeelden: Waasland Shopping Centrum; K-centrum; B-park Brugge; Wijnegem

Deze shoppingcentra vormen veelal een ernstige bedreiging voor de stadscentra en de historisch gegroeide middenstand. Gevolg van al deze nieuwe concentraties aan winkels is veel leegstand in de grote Vlaamse steden.

Stap verder is het 'funshoppingconcept, bv: Parc de l'Hydrion in Aarlen

- ⇒ Samentrekking van runshopping en funshopping
 - Er zijn winkels waar de klant zeer efficiënt kan aankopen
 - Er zijn ook winkels waar hij even rustig kan rondsnoffen
- ⇒ Grootchalige winkels uit de gemiddelde prijsklasse, waarbij ook aandacht wordt besteed aan inrichting van de winkels, aan kwaliteit, aan service en aan fun

RATIONALISATIE, SCHERPE PRIJSCONCURRENTIE, KOSTENBEHEER, VAGERE GRENZEN TUSSEN INKOOP EN MARKETING

In voedingsindustrie staan de marges al jaren onder druk, maar dit is nu ook meer en meer het geval in de kleding-, meubel-, doe-het-zelfbranche en andere branches door de steeds grotere concurrentie omdat de consument zo veel mogelijk waarde voor een euro wil verkrijgen.

- ⇒ ICT zal de natuurlijke grenzen tussen marketing en inkoop slechten: wie goedkoop kan inkopen en de voorraden klein kan houden, heeft een grote stap voor
 - die kan zijn consumenten bekoren!
 - link met schaalvergroting, die toelaat om goedkoper in te kopen + zo laat mogelijk in te kopen, want voorraden zijn ook kosten!

Categorymanagement (zie hoofdstuk 9) zal meer en meer ingang vinden in zowat alle sectoren; voorraden bij detailhandel en groothandel zullen steeds dunner worden.

- ⇒ Slachtoffer: Fabrikanten, want zij zullen de kosten en het risico van deze frequente bevoorradingspolitiek dragen
 - Oplossing: stroomopwaarts naar de keten moeten kijken, opdat hun plaats in de keten niet verzwakt (hoofdstuk 8)

NOG MEER BRANCHEVERVAGING

Er is een evolutie naar een minder consistent assortiment, winkels verkopen in toenemende mate branchevreemde producten om:

- de consument een zo ruim mogelijk aanbod aan te bieden
- de consument naar de winkel te lokken
- een extra beleving te geven

Voorbeelden:

- Parfum in kledingzaak
- Ikeafood
- Action zeer breed maar ondiep assortiment
- kruidvat verkoopt niet alleen verzorgingsproducten, maar ook cd's, speelgoed, foto-ontwikkelingen,...
- Slager verkoopt kaas

Parallellisatietendens!!

NOG MEER (HYPER-)SPECIALISATISATIE

Naast branchevervaging is er ook nog plaats voor specialisatie of zelfs hyperspecialisatie in de markt, voorbeelden:

- Kledingsboetieks onderscheiden zich van de grootschalige detailhandel via zeer hoogwaardige, gespecialiseerde assortimenten en/of hoge service
- Ook in andere branches ruimte voor specialisatie:
 - o oordoppen.be
 - o specerijen.be
 - o Carglass

NOG TOENEMENDE FILIALISERING

In België wordt het marktaandeel van de filiaalketen geschat op circa 40% van het totale aantal winkels, in Vlaanderen zelf meer dan 50%. Belgische voorbeelden zijn:

- Delhaize en Colruyt
- Op vlak van non-food Brico, E5-mode, Torfs, Brantano, JBC Mode, Zara, Krefel, ...

NOG TOENEMENDE INTERNATIONALISERING

Belgische detailhandel wordt steeds meer gedomineerd door buitenlandse bedrijven, vooral in de voedingsmiddelen- en de kledingsector. Voorbeelden:

- Franse supermarktketen Cora heeft een aandeel van 40% in Delhaize
- Vooral middelgrote en kleinere Belgische winkels verdwijnen, in de plaats komen bijvoorbeeld Duitse discounters Aldi en Lidl
- Non-food sector: vooral Nederlandse distributeurs hun weg naar Vlaanderen gevonden
 - o Hema, Blokker, kruidvat, C&A, zeeman, ...
- Duitsland: Mediamarkt
- Zweden: H&M, IKEA
- Spanje: Zara en Mango

Aanwezigheid van buitenlandse winkelketens doet de concurrentie sterk toenemen, terwijl hun aanwezigheid in de Belgische A1-locaties voor torenhoge pandprijzen zorgt en zelfstandige winkeliers uit België daardoor gedwongen hun zaak op te heffen.

DOORBRAAK E-COMMERCE

Niet alleen speelt het internet een steeds prominentere informatieve en oriënterende rol naar de consument, maar het wordt ook meer en meer als volwaardig verkoopkanaal aangewend.

In België zijn we laatbloeiers. Duitsland, Frankrijk en de VS hadden al langer goede cijfers van e-commerce. We zijn het nu zeer sterk aan het inhalen!

- ⇒ Belgische consument krijgt meer en meer vertrouwen in e-commerce
- ⇒ 10 a 20% groei per jaar

NOG MEER DIRECTE DISTRIBUTIE

Dankzij technologische veranderingen, waaronder ook het internet, slaagt de producent erin om (ook) direct aan de eindconsument te leveren → tussenhandel gedeeltelijk of volledig uitgeschakeld

Op die manier dreigen tussenhandelaren hun reden van bestaan te verliezen en dus op zoek moeten gaan naar nieuwe wegen om toegevoegde waarde te creëren in de bedrijfskolom (zie Hoofdstuk 8).

Gevolg evolutie:

- ⇒ Producenten meer en meer gebruikmaken van directe distributie, maar hierbij goed moeten afwegen of en hoe ze dit doen zonder in conflict te komen met traditionele tussenhandelaars

NOG MEER MEERVOUDIGE DISTRIBUTIE

Fabrikanten kunnen zich niet meer beperken tot het bewerken van één kanaal:

- ⇒ Gemiddelde aantal kanalen dat wordt ingezet: 4.9
- ⇒ Zal in de toekomst alleen maar verhogen

Andere termen voor meervoudige distributie: hybride marketingkanalen of multichanneling

- ⇒ Hybride want eenzelfde organisatie gebruikt steeds minder kanalen onafhankelijk naast elkaar, maar dat deze elkaars bestaan, positief of negatief, beïnvloeden

Twee redenen voor steeds meer meervoudige distributie:

1. door technologische ontwikkelingen zoals het internet en mobiele telefonie komen steeds meer kanalen ter beschikking
 - Maar: iedere distributieonderneming moet tegenwoordig minstens overwegen een webshop in te zetten en dat dikwijls ook doet
 - Let op, om kanaalconflicten te vermijden gaat veel aandacht naar de coördinatie en integratie van de verschillende kanalen in eenzelfde organisatie
2. Meer en meer consumenten maken afwisselend of binnen een aankoop gebruik van meerdere kanalen
 - Om zich aan te passen hier tegen moeten distribuanten tegenwoordig vaak toegevoegde waarde creëren door verschillende kanalen tegelijkertijd uit te bouwen (zie H1 en H8)

TOENEMEND BELANG PRIVATE LABELS

Private labels:

- merken die op duidelijk herkenbare manier de naam van de winkel of organisatie dragen of ermee geassocieerd worden.
- fancy labels (huismerken van harddiscounts) moeten beschouwd worden als private labels
- winnen de laatste decennia van de A-merken op marktaandeel en prijs
 - marktaandeel uitgedrukt in volume van huismerken bedroeg in 2009 al 38%
 - hoe sterker de concentratie, hoe sterker de machtspositie van grote voedingsketens in een land, des groter het aandeel van de huismerken
 - ook in de non-food!
 - Hema, Ikea, Casa, Zara, H&M: enkel winkelmerk
 - Decathlon, AS Adventure: eigen huismerk (-en)
- Huismerken zijn vooral gegeerd bij consumenten tussen de 16 en 34 jaar.

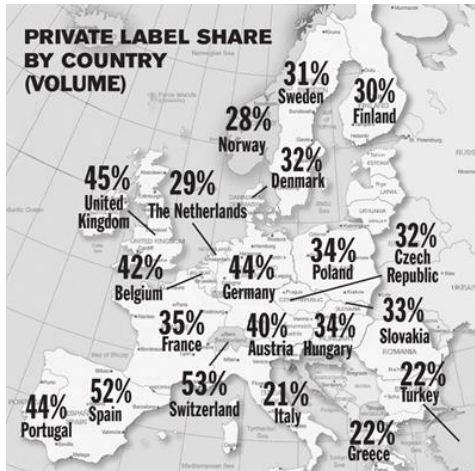
Evolutie marktaandeel huismerken is anticyclisch:

- ⇒ betekent dat het marktaandeel in de tegenovergestelde richting gaat van de beweging van de conjunctuur

Belgische consument is blijkbaar overtuigd geraakt van de betrouwbare kwaliteit van de huismerken en niet langer meer bereid te betalen voor de bekendheid van een merk.

- ⇒ kwaliteit van de huismerken is in de loop van de jaren wel verbeterd
- ⇒ prijsverschil met de A-merken voor België zou gemiddeld op 30% liggen

Aandeel van de private labels uitgedrukt in volume voor België bedraagt 42% en hinkt België in vergelijking met andere Europese landen niet langer achterop (voeding):



Hoe guurder de economische recessie, des te meer de consument voor zijn voeding grijpt naar huismerken! Tenminste zolang deze een prijsverschil kunnen realiseren.

- ⇒ Ook in de non-food worden merken die niet aan een product maar aan een distributeur toebehoren, steeds meer verkozen: de meeste producten die we kopen in de ketens bijna allemaal distributiemerken (zara, Ikea, ...), zijn allemaal merken van distributeurs = winkelmerken. Het belang van winkelmerken stijgt enorm en zal ook stand houden, wat betekent: de macht ondertussen bij de distributeurs zit!

Reden: veel consumenten stellen eerst vertrouwen in een bepaalde winkel, en in het verlengde daarvan ook in het huismerk ervan, dat doorgaans goedkoper is en bovendien steeds meer gepercipieerd wordt als merk met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

Parallel aan deze evolutie kent ook de harddiscounting een stijgend belang (te beginnen in de voedingssector).

VERSTERKING IDENTITEIT EN POSITIE VIA HET WINKELMERK

Groot deel van de ontwikkeling, identiteit en positie van winkelformules valt te begrijpen vanuit de opmars van het winkelmerk → stijgend belang van het winkelmerk zelf (ook wel storebrand of retailbrand genoemd).

- ⇒ Winkelmerk is niet alleen de naam van de winkel, maar ook emotionele waarde en identiteit van de retailer
- ⇒ gerealiseerd door gepercipieerde assortimentskenmerken, de gepercipieerde prijs, locatie en all communicatie-uitingen

In de communicatie wordt steeds meer de gehele winkel in de schijnwerper geplaatst in plaats van alleen een bepaald product.

- ⇒ Doel daarvan is het imago van de winkel bij de consument verstevigen
- ⇒ Winkels zijn bijgevolg zelf een merk geworden

Voorbeeld: De winkel noemt niet alleen IKEA, maar de kast noemt ook zo, nl. een IKEA kast

Samenvattend: steeds meer kanaaldeelnemers bezitten steeds sterkere eigen merken en zijn mede daardoor ook zelf een sterk merk geworden, met alle positieve gevolgen van dien.

DE PERIODE NA 2010: EEN AARDVERSCHUIVING

Vanaf 2010 ondergaat de Belgische distributiesector een nooit geziene, razendsnelle en forse verandering!

⇒ ontwikkelingen van voorgaande periode komen nu in een stroomversnelling

Veranderingen vorige decennium worden rond 2010 verankerd door het nieuwe koopgedrag, dat fundamenteel en massaal verandert.

⇒ Drijvende kracht: de nieuwe mindset van de consument

Hierna worden verschillende veranderingen besproken.

DE ZICH EERST DIGITAAL ORIËTERENDE, GOED EN SNEL GEÏNFORMEERDE CONSUMENT

Consument krijgt, ongeacht waar hij zich bevindt, 24/7 toegang tot het wereldwijde web dankzij de smartphone:

- schat aan informatie beschikbaar
 - in eerste instantie gebruikt hij dit voor hoge betrokkenheidsproducten zoals een wagen of kleding
 - ook voor zogenaamde routine-of impulsaankopen oriënteert de klant zich via het web om na te gaan welke distributeur het beste antwoord heeft op zijn behoeften
- informatiezoektocht kan zowel zeer gericht zijn, maar ook zeer breed

In de digitale zoektocht naar 'wat' en 'waar' te kopen wordt de consument steeds minder beïnvloed door commerciële aanbieders en steeds meer door derden (= andere consumenten, burgers, experts, ...) + raad te plegen bronnen zijn divers van aard.

Tegengewicht hiertegen investeren retailers sterk in uitgebreide productinformatie op het web, via tekst, foto's en demonstratievideo's.

⇒ winkelbezoekers krijgen suggesties op basis van zijn profiel en/of zijn vorige of huidige bestelling

WIE GEEN WEBWINKEL HEEFT, IS GEZIEN

Oriëntatieproces verloopt meer en meer buiten de fysieke winkel, dus nood voor fysieke winkel om een webwinkel te beschikken!

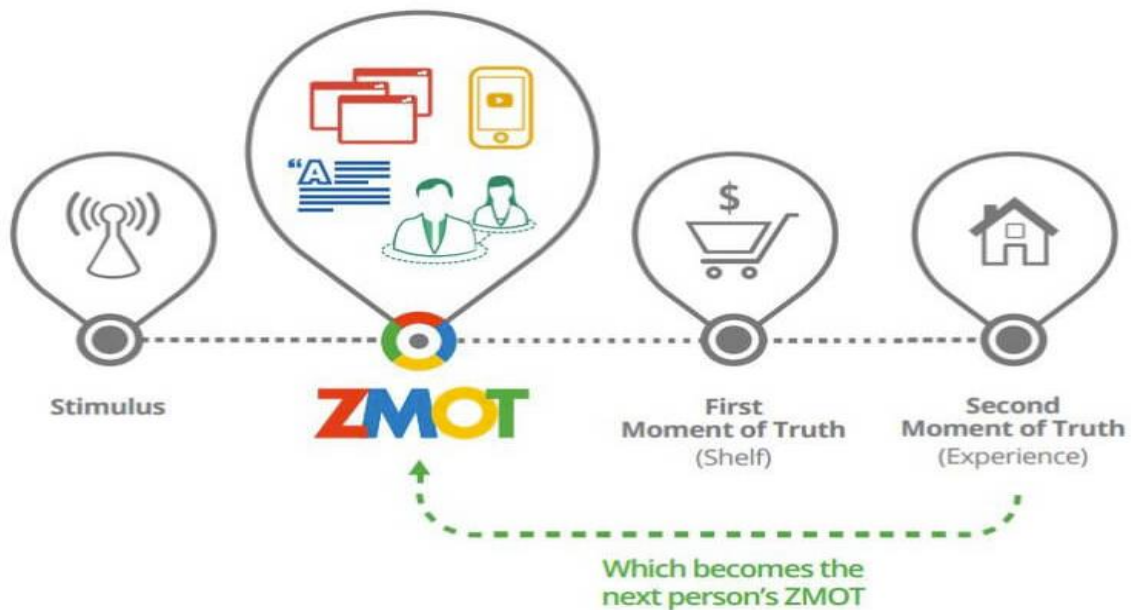
Twee situaties waaruit telkens de noodzaak van een eigen webwinkel volgt:

1. Ofwel start de consument het (her)oriëntatieproces online
 - verdiept zich dan min of meerdere mate in de kenmerken van en verschillen tussen producten én distributeurs
 - vervolgens evolueert de oriëntatie richting aankoop, bezoekt de consument de webwinkel van een of meerdere distributeurs om zich verder te informeren
 - doet dit ofwel om zijn bezoek aan de fysieke winkel voor te bereiden
 - ofwel om meteen online te bestellen

2. Ofwel start de consument het (her)oriëntatieproces in de fysieke winkel

- kan zich al online geïnformeerd hebben, maar wil het product liever in het echt zien
- koopt het product toch veelal elders
- gebeurt al langer dan vandaag, maar het vernieuwende aspect is dat de consument onmiddellijk met zijn smartphone kan nagaan waar hij het product goedkoper of in een andere variant kan vinden
 - = showrooming (het gebruikmaken van de diensten van een winkel met de bedoeling om met de ingewonnen informatie een aankoop via een webwinkel te doen)

Steeds meer oriëntatie via webwinkels: ZMOT (Zero Moment of Truth)



ADDING BRICKS TO CLICKS

Pure players, bedrijven die alleen online verkopen, krijgen het ondanks hun ogenschijnlijk succes lastiger naarmate fysieke winkels ook webwinkels uitbaten.

- ⇒ Reactie: pure players openen daarom steeds meer een of meerdere fysieke winkels als ondersteuning van hun webwinkel
 - klanten kunnen in de fysieke winkels hun online bestellingen ophalen, terugbrengen of voor garantie inleveren
- ⇒ Voorbeeld: Coolblue, Amazon

DE STEEDS MEER PRIJSGEVOELIGERE CONSUMENT MACHTIGER DAN OOI

Dankzij de steeds transparantere markt bevindt de consument zich in de machtspositie om zich te richten naar de goedkoopste aanbieder, die hij bovendien zowel online als offline kan bereiken.

- ⇒ Moeiteloos prijsvergelijken → consument gaat afdingen en krijgt korting bij vertoning van bewijs lagere prijs → wereldwijde trend in de distributiesector is 'het lagekostenmodel' geworden
- ⇒ Bv: rode telefoon van Colruyt

Als we prijzen vergelijken, dan blijkt: je zit met een probleem, want consument ziet direct waar de prijs het laagste is! Daarom: huismerk, kan je nergens anders krijgen dan bij jou zelf! Die IKEA kast kan je niet ergens anders krijgen, dus het belang van winkelmerken en het toevoegen van winkelmerken is een buffer tegen prijsvergelijking, want wie het niet heeft wordt in het oog gehouden door de consument! Anders kan je niks anders doen als producenten met het inzetten op zeer lage kosten, wat moeilijk is, daarom is oplossing winkelmerk (die gedeeltelijk ontsnappen).

Moeiteloos prijsvergelijken en eenvoudig overstappen, gevolg: prijsgevoeligheid van de consument kent geen grenzen meer!

- ⇒ Prijsconcurrentie woekert meer dan ooit tevoren
- ⇒ Oplossing gezocht in fusies en verdere internationalisering
 - voorbeeld: fusie van Delhaize en Ahold

MEER WINKELBELEVING DANKZIJ AUGMENTED REALITY

Bricks worden met steeds hogere pand-, inrichtings- en personeelskosten geconfronteerd, maar zien tegelijkertijd een deel van hun omzet verloren gaan.

Oplossing:

- ⇒ Bricks moeten een webwinkel openen
- ⇒ in hun bricks meer toegevoegde waarde creëren in de vorm van winkelbeleving
 - daardoor is de klant bereid zich naar de bricks te begeven, er inspiratie op te doen en effectief te kopen
 - beleving via licht, muziek, proevertjes, geuren, ...
 - Bv: Cru van Colruyt group
- ⇒ Digitale technologieën om de winkelbeleving te verbeteren: Augmented reality
 - vermenging van de reële met de virtuele wereld teneinde de ervaringen te optimaliseren
 - voorbeeld The loop

The loop:

- expertisecentrum ; retail-experience-platform in Antwerpen
- tbv retailers, merkenproducenten enz die willen inzetten op vergroten van de beleving van de klant
- nadruk op nieuwe technologieën
 - QR-scanning
 - Virtuele spiegels
 - Body scanning-apparatuur
 - Gezichtsscanning
 - Geurmarketing

BRICKS: LESS IS MORE

Bricks voegen augmented reality toe, dan kan het aantal artikelen in de winkel dalen.

- ⇒ artikelen met hoge omzetsnelheid (runners) voorradig in winkel: overig aanbod via de webwinkel
 - die overige artikelen worden via augmented reality binnen de bricks zichtbaar gemaakt en kunnen snel thuis of in de winkel geleverd worden
- ⇒ Minder schap- en voorraadruimte behoeven, en dus meer plaats voor beleving vrijkomt en/of minder verkoopoppervlakte nodig

- ⇒ Uitbatings- en voorraadkosten binnen de fysieke winkel slinken en worden overgenomen door de webwinkel
 - Web- en fysieke winkel groeien dus naar mekaar toe door het aanbod als dusdanig te organiseren

OPMARS VAN DE VRAAG NAAR AUTHENTIEKE, AMBACHTELIJKE EN MILIEUVRIENDELIJKE OPLOSSINGEN

Steeds meer afkeer van producten en distributeurs die niet goed presteren op het vlak van gezondheid, milieu en ethiek.

- Steeds grotere groep wil of eist meer authentieke en/of duurzame producten, geproduceerd in hun eigen omgeving of in ieder geval onder goede arbeidsomstandigheden
- Onafhankelijke, niet commerciële webcommunities, zoals Rand a Brand, beoordelen (winkel)merken op hoe transparant, groen en fair ze zijn.
- Media berichten over distributiebedrijven die wel of geen ernstige inspanningen doen

EXPLOSIE VAN BIG DATA: BIG BROTHER IN DISTRIBUTIELAND

Aantal consumentengegevens waarover distributeurs beschikken, groeit de laatste jaren exponentieel:

- niet langer louter basisgegevens
- ook informatie over het gedrag van de klant (realtime geregistreerd via sensing, wifi en smartphone)
 - bv: via realtimetechnologie wordt de handel en wandel van de consument geanalyseerd en beïnvloed
- ook het digitaal gedrag in kaart brengen: welke zoekwoorden gebruikt de consument? Welke pagina's klikt hij aan?
- de consument draagt ook zelf bij tot de explosie van consumentendata, hij geeft namelijk steeds meer informatie over zichzelf vrij op het web in het algemeen, en op sociale media in het bijzonder.

Info surfgedrag, info op sociale media zijn kapitaal waard voor distributeurs

- ⇒ Internet en IT de basis zijn van retail geworden
- ⇒ sociale media nemen meer en meer de rol van een online retailplatform op zich (FB, Google)

Winnaars nu zijn degene met distributie of winkelmerk, maar de winnaars van de toekomst zijn degene die de data hebben, de retaildata, die weten wat we zoeken op het internet, hoe we zoeken en wie we zijn.

Voor de IT bedrijven die zelf retailer gaan worden in de toekomst, want daar is het meeste geld te verdienen! Bedrijven als google en Facebook beschikken over massale hoeveelheden consumentendata. Deze internetgedreven bedrijven nemen dus meer en meer de rol van een onlineretailplatform op zich (zie H6)

MEER LEEGSTAND IN WINKELSTRATEN EN –CENTRA

Door de verdere opmars van het onlineshopping neemt in vele winkelstraten en koopcentra de leegstand toe!

- ⇒ geen goede zaak voor de fysieke winkels omdat de consument niet alleen beleving en gezelligheid in de winkel zelf, maar ook in de ruimere winkelomgeving verwacht.
- ⇒ Tegenreactie: maatregelen omtrent pop-upstores

Leegstand Vlaanderen: ieder jaar +10%! Tussen 2000-2012: 18% bloemenwinkels; 23% bakkers ;30% vishandels; 36% slagerijen

STEEDS KORTERE KETENS

Verhoudingen in de keten zijn door bovenstaande ontwikkelingen enorm verandert:

- aan de ene kant is de consument steeds minder grijpbaar
- heeft daarbovenop veel macht omdat hij er vaak in slaagt de goedkoopste en tegelijkertijd beste invulling van zijn behoeften te vinden

De meest succesvolle bedrijven zijn daarom degene die de totale waardeketen in handen hebben, op die manier meer vat op:

- meer vat op de eindprijs in de markt
- meer vat op de voorraden
- de snellere levering aan de eindconsument

Keten wordt daarom korter, want beter en efficiënter georganiseerd, maar ook omvattender en grootschaliger. Op die manier kan men ook sneller reageren dan een H&M bijvoorbeeld.

Typevoorbeelden: ZARA, Apple en Ralph Lauren

Zara: de slimste (korte) supply chain wereldwijd?

De ontwerpers van Zara maken ongeveer 40.000 nieuwe ontwerpen per jaar waarvan een vierde ook echt in productie worden genomen. Zara kan sneller dan de haute couture producten voor lagere prijzen sneller in de winkel te leggen.

Zara beheert de winkels grotendeels zelf. Daardoor heeft Zara greep op de voorraad in de winkels en de herbevoorrading. Wat verkocht wordt en wat geproduceerd gaat hand in hand. Leveringen vinden tweemaal per week plaats. De doorlooptijd voor Europa is 24 uur. Op deze manier houdt men de voorraad laag. Meer dan vijftig procent wordt zelf gefabriceerd. 40% van de materialen wordt ingekocht bij één organisatie die voor 90% van Zara afhankelijk is. De afstemming in de logistieke keten is daarmee maximaal

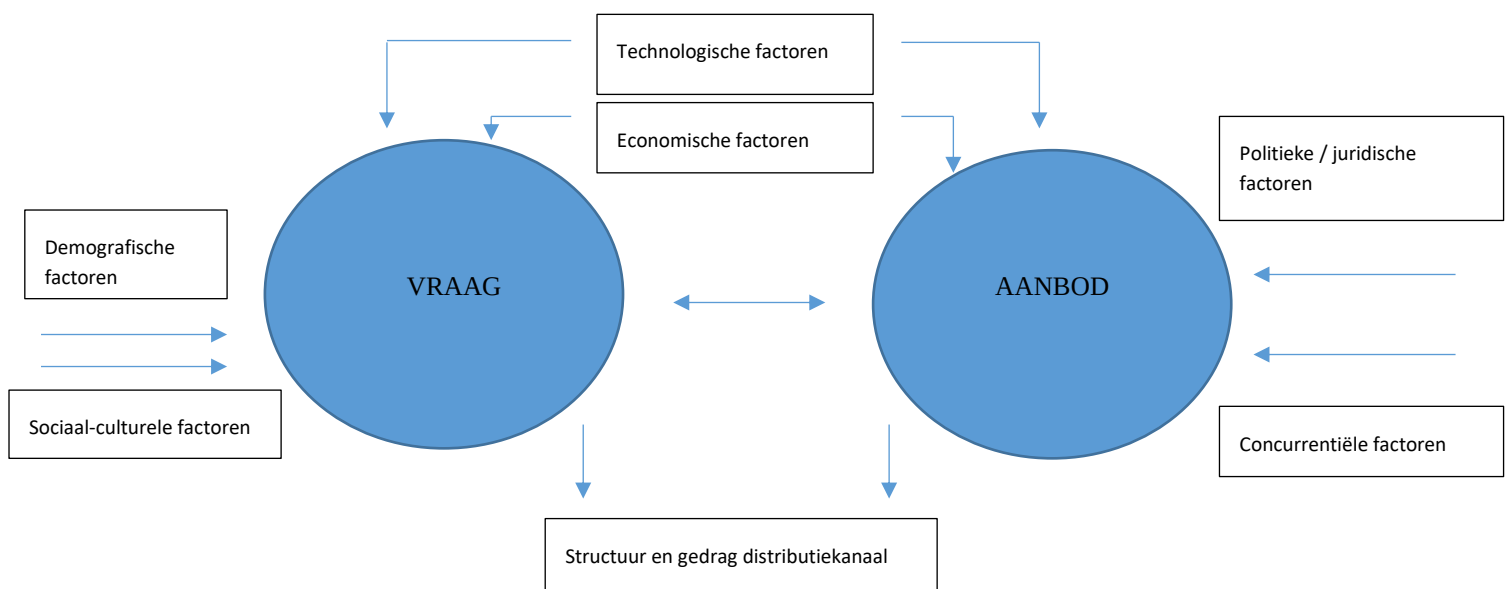
HOOFDSTUK 4: DE OMGEVING ROND HET DISTRIBUTIEKANAAL

Onderneming, zowel uit de distributiesector als daarbuiten, treedt voortdurend in interactie met haar omgeving, waarbinnen aanhoudende ontwikkelingen optreden:

- ⇒ Sommige ontwikkelingen zijn voor de distributeur een bedreiging
- ⇒ Andere ontwikkelingen dienen zich als een opportuniteit
 - Zijn ook voor de concurrenten een opportuniteit, vandaar: de distributeur die er op het juiste moment – noch te vroeg, noch te laat – op inspeelt, zal de grootste vruchten ervan plukken

Kennis van de omgeving is noodzakelijk!

- ⇒ omgevingsfactoren zijn dikwijls van strategisch en/of operationeel belang
- ⇒ continue scanning van de omgeving
 - kansen worden gedetecteerd en geconfronteerd met de sterktes en zwakten van de distributeur
- ⇒ Bedrijfsstrategie + distributiestrategie afstemmen op de ontwikkelingen in de omgeving die zowel de vraag als aanbodzijde beïnvloeden



Vraagzijde: Vooral beïnvloed door demografische, sociaal-culturele, economische en technologische factoren

Aanbodzijde: Wordt vooral beïnvloedt door technologische, economische en politiek/juridische elementen

Vraag en aanbod altijd opzoek naar een evenwicht, gevolg: structuur en het gedrag van het distributiekanaal zullen rekening moeten houden met al deze factoren!

Overzicht: Zowel omgevingsfactoren als omgevingsveranderingen bespreken! Beide hebben een invloed op het distributiekanaal en het distributiegebeuren in zijn geheel

- verschillende factoren staan niet los van elkaar, doorgaans sprake van een samenhang en/of beïnvloeding
- tegenstrijdige ontwikkelingen bezig, moeilijk in te schatten welke de bovenhand zullen krijgen
- elk bedrijf heeft zijn beperkingen (financiële, organisatorisch, ...) waardoor die maar suboptimaal op de omgeving kunnen inspelen

Pioniers die de wijzigingen wél detecteren en daar gepast op inspelen doorlopen in eerste instantie dikwijls een experimentele en verlieslatende fase. Daardoor kunnen ze wel een concurrentieel voordeel halen!

⇒ Bv: Amazon en Zalando

Anderzijds zijn er ook voorbeelden van distribuanten die te vlug inspeelden op de ontwikkelingen en daardoor verliezen leden!

⇒ Bv: Delhaize met Caddy Home

Omgevingsveranderingen die het belang van de distributie aanduiden:

- demografische; sociaal-culturele; economische; juridische en technologische

DEMOGRAFISCHE OMGEVINGSFACTOREN

Belangrijk te weten welke demografische kenmerken de markt bezit waar op je je als distribuut begeeft. Deze kenmerken bepalen immers zowel de grootte als de vraagkenmerken van de markt!

Opmerking: demografische verschillen tussen de landen zijn ontzettend groot, en brengen dus andere bedreigingen en opportuniteiten met zich mee.

AANTAL CONSUMENTEN

België:

- 11.2 miljoen consumenten anno 2015
- Belgische bevolkingsgroei van de laatste decennia is voor 2/3 afkomstig van het positieve migratiesaldo, voor 1/3 natuurlijke bevolkingsgroei
- Bevolkingsdensiteit als de groei zijn per gewest, provincie en per stad soms sterk verschillend

VERGRIJZING

Belgische consument wordt steeds grijzer:

- tegen 2050 zal 1/3 van de Belgische bevolking ouder dan 60 jaar zijn
 - o hebben gemiddeld nog 20 jaar te leven
- deel van de oudere bevolking over weinig financiële mogelijkheden beschikt, beschikt de globale groep oudere consumenten over relatief veel koopkracht, die ze ook effectief besteden
 - o Medioren :
 - actieve en zelfredzame ouderen
 - vormen een geëmancipeerde en cultuur- en outgoinggeoriënteerde groep die zoekt naar comfort, gemak en veiligheid
 - kritisch en autonoom ingesteld
 - langer dan voorheen zal blijven werken + actief en gezond leven blijft leiden, met sportieve en culturele bezigheden
 - o Senioren :
 - hebben specifieke behoeften wegens gezondheidsbeperkingen waardoor ze het actieve leven van de medioren niet kunnen leiden
 - interesse in thuislevering van boodschappen, warme maaltijden, thuisverzorging

Als distributeur niet interessant vindt te benadrukken dat men zich richt op de oudere consument. Expliciet aparte winkels voor ouderen zijn daarom meestal geen goed idee, beter is om winkels discreet te voorzien van betekenisvolle kenmerken die zijn afgestemd op de doelgroep (bv: winkelwagens voor rolstoelgebruikers).

ONTGROENING

1/5 van de Belgische consumenten is jonger dan 18 jaar:

- gemiddeld aantal kinderen per vrouw in België is de laatste decennia gedaald, door o.a. efficiënte anticonceptiva, toenemende behoefte op zelfontplooiing, ...
 - o 2.61 kinderen per vrouw in 1965 naar 1.51 kinderen 20 jaar later
- allochtone gezinnen hebben in vergelijking met autochtone gezinnen meer kinderen, gevolg: financiële mogelijkheden per kind zijn kleiner
 - o niettemin is het percentage van geboorten ook bij allochtone gezinnen aan het dalen
- België gaat voor de komende jaren uit van een stabiele vruchtbaarheid van 1.75 kinderen per vrouw
- 50% van de twintigers in België woont nog bij Hotel Mamma
 - o gevolg voor distributie: Belgische – vooral jonge – twintigers zijn voor heel wat distributeurs nog geen doelgroep, omdat ze nog niet de verantwoordelijkheid opnemen voor aankopen met betrekking tot voeding, energie, meubels of een huis

Voorbeeld: meubeldistributeurs richten zich naar de groep jonge consumenten

- investeert bijvoorbeeld in opvang- en speelmogelijkheden voor de kinderen
- ouders kunnen op die manier langer en ontspannen in de winkel verblijven
- oudere kinderen als aparte doelgroep beschouwd die mee inspraak hebben in wat en waar de ouders kopen

GEZINSVERDUNNING

Belgische markt wordt getypeerd door een voortschrijdende trend van gezinsverdunning:

- gemiddeld aantal personen per Belgisch huishouden bedraagt in 2016 2.27 mensen
- gevolg van sociologische ontwikkelingen:
 - o het later samenwonen van jonge koppels
 - o toename van (echt)scheidingen
 - o dalende vruchtbaarheid
 - o verhoging levensverwachting
- veel aankopen gebeuren op gezinsniveau, dus moet de distributeur rekening houden met deze gezinsverdunning. Gezin is immers voor heel veel goederen 1 consumptie-eenheid: 1 koelkast, 1 douche, ...
 - o kleinere huishoudens consumeren per persoon dus meer producten, verpakkingen, woonruimte en energie
 - o zijn op zoek naar kleinere verpakkingseenheden

GROEIENDE PLURIFORMITEIT GEZINSVORMEN

Uniformiteit van klassieke gezin drie decennia ingeruild voor groeiende pluriformiteit gezinsvormen:

- enerzijds sterke daling van het aantal huwelijken ten opzichte van meer samenwoners en exponentiële stijging van het aantal (echt)scheidingen
- anderzijds afname van huwelijksbereidheid en een toename van het aantal echtscheidingen voor een forse groei van het aantal alleenstaanden en eenoudergezinnen

- sterke groei van het aantal nieuw samengestelde gezinnen!

Gevolg: complexiteit, voor de samenleving in zijn geheel maar ook voor een mensenleven: levenswandel gaat niet meer via een geëffend pad voor veel consumenten

- distributeurs moeten alert zijn om voor hun assortiments- en communicatiebeleid het klassieke gezin niet als norm voorop te stellen
- distributeurs moeten ook voor ogen hebben dat consumenten in een nieuwe gezinsvorm kunnen terechtkomen
 - o echtscheiding bijvoorbeeld brengt een nieuwe levensstijl en nieuwe levensomstandigheden met zich mee, maar ook minder koopkracht en gewijzigd consumptie- en aankoopgedrag met zich mee

BUITENHUISWERKENDE VROUW

Vrouwen bieden zich meer aan op de arbeidsmarkt, ook als er kinderen zijn, en nemen actief deel aan het cultureel, ontspannings- en politiek leven. Dubbel inkomen werd zowat norm en noodzaak.

- verandering van rollenpatronen in het gezin zijn voor het overgrote deel van de gezinnen overroepen en dat deze eerder steunen op een verzuiming dan op een objectieve trend
- verdeling van werk tussen mannen en vrouwen verloopt nog altijd volgens de traditionele rollenpatroon
- mannen en vrouw beslissen over grote aankopen meer samen beslissen
 - o minder belangrijke aankopen blijft het klassieke rollenpatroon standhouden
- gezinnen zijn ook uit op tijdswinst
 - o zowel via huishoudapparatuur als producten en diensten die weinig werk met zich meebrengen

GROTERE ARMOEDEKLOOF

15% van de Belgen loopt armoederisico op basis van het inkomen, omdat dit minder bedraagt dan 60% van het mediaan beschikbaar inkomen op individueel niveau. Enkele cijfers:

- 5% leeft in ernstige materiële deprivatie
- 14% van de Belgische bevolking tussen 0-59jaar leeft in een huishouden met een zeer lage werkintensiteit, wat het risico op armoede in sterke mate vergroot
- 1/5 van de Belgen heeft een subjectief armoederisico want zegt moeilijk rond te komen
- Armoede kan tijdelijk of permanent karakter hebben
 - o 2% van de bevolking behoort tot de generatiearmen
- werklozen, eenverdieners, alleenstaande vrouwen met kinderen, ouderen en allochtonen zijn kwetsbaar

Winkelketens als Zeeman, Action en Primark voeren een lageprijsstrategie die in de eerste plaats mensen met een lage levensstandaard weet te overhalen om bij hen te kopen. Discounters stralen geen armoede meer uit, maar zien er doorheen de jaren frisser en verzorgder uit.

ALLOCHTONE HERKOMST

20% van de Belgen heeft allochtone wortels

- men heeft allochtone wortels indien men 3 generaties terug een allochtoon in zijn stamboom heeft, ongeacht of hij ondertussen de Belgische nationaliteit heeft aangenomen

- 11% van de Belgische bevolking bezit in 2014 een vreemde nationaliteit
- vooral in de grote steden wonen consumenten met allochtone wortels

Consumenten met een andere origine en culturele achtergrond hebben meestal voor een deel van hun aankopen een specifiek aankooppatroon waar bepaalde bedrijven specifiek op inspelen:

- Bijvoorbeeld Base biedt een voordeeltarief om te kunnen bellen naar het buitenland
- Bijvoorbeeld Zara en H&M wordt gelet op de culturele diversiteit van de winkelmedewerkers, opdat zij een weerspiegeling zouden zijn van de culturele diversiteit van de klanten

Ook voedingswinkels passen zich aan de etnische oorsprong van de consumenten aan:

- de voedingsgewoontes zijn soms erg verschillend
 - o (bv: Zuid-Europees verbruiken meer rijst en verse desserts ⇔ Oost-Europees verkiezen meer diepvriesproducten)
- ook het winkelgedrag verschilt
 - o (bv: harddiscount is relatief belangrijker voor allochtonen dan voor autochtonen)
- opmerkelijke verschillen per etnische groep
 - o (bv: consumenten met Zuid-Europese afkomst winkelen meer dan gemiddeld bij de grote supermarkten ⇔ Oost-Europeanen verkiezen de openbare markt en de speciaalzaak)

In België wordt er relatief weinig, maar toch steeds meer, aan zogenaamde etnomarketing gedaan:

- hoewel de groep consumenten met een andere etnische oorsprong groot is, en bovendien geografisch nogal geconcentreerd is, beschouwt de distributie deze potentiële doelgroep als niet interessant
- reden: negatieve vooroordelen ten aanzien van bestedingsmogelijkheden en opleidingsniveau en onbekendheid met deze doelgroep

GEGLOBALISEERDE CONSUMPTIEGEWOONTEN

Belgische consumptiegewoonten worden in stijgende mate beïnvloed door andere culturen:

- heel wat consumenten nemen immers elementen over uit andere culturen en integreren die in hun eigen cultuur zodat er sprake is van een nieuwe cultuur

HOGERE SCHOLINGSGRAAD

Belgische consument gekenmerkt door een steeds hogere scholingsgraad, gevolg:

- exploratie van nieuwe producten als cultuur, lectuur, reizen, sport enzovoort
- ook sprake van een meer bewuster en geëmancipeerder koopgedrag omdat consumenten over steeds betere informatie- en communicatievaardigheden beschikken
- consument wil in dialoog treden met de distributeur
 - o stelt hogere eisen aan het winkelpersoneel

SOCIALE OMGEVINGSFACTOREN

Elke periode wordt gekenmerkt door heersende waarden die de vormgeving van de maatschappij in haar geheel mee bepalen, alsook het persoonlijk en interpersoonlijk sociaal gedrag.

Om te begrijpen waarom consumenten bepaalde producten en diensten aanschaffen en welke distributiekanaalen ze hiervoor aanspreken, moeten we kennis hebben van de heersende waarden van de markt waarop wordt geopereerd.

Waarde: dat wat mensen in hun leven belangrijk vinden, een stevig verankerde opvatting, idee over wat zinvol is in het leven, een soort ideaal

⇒ Voorbeelden: altruïsme, ambitie, creativiteit, dankbaarheid, duurzaamheid, soberheid, ...

Waarden zitten stevig verankerd in ons affectief en cognitief systeem en hebben een impact op de keuzes die we maken, dus ook op de aankoopkeuzes. Ze zijn niettemin aan verschuivingen onderhevig, deze waardenverschuiving moet de distributeur scherp in het oog houden als hij wil standhouden.

Twee studies die de heersende waarden in Europa in kaart brengen:

- 1) European Value Study (EVS)
 - grootschalig, internationaal en longitudinaal onderzoek
- 2) European Social Survey (ESS)
 - ontwikkeld om de interactie tussen de veranderende instellingen en houdingen, overtuigingen en gedragspatronen van de diverse Europese populaties in kaart te brengen en te verklaren

Waarden gaan in de praktijk niet goed samen, bijvoorbeeld: wie duurzaamheid belangrijk vindt, zal die moeilijk kunnen verzoenen met zijn waarde om de wereld te leren kennen via verre reizen te maken → welke waarde zal de overhand nemen?

Hieronder worden een aantal belangrijke waarden besproken.

INDIVIDUALISERING

Westerse samenleving steeds individualistischer en dus minder collectivistisch ingesteld:

- Individualisme:
 - unieke persoon staat in het middelpunt
 - mag in ruime mate zijn eigen zingeving bepalen
 - gaat gepaard met toenemende bewustwording van de eigen persoonlijkheid
 - werkt in zekere zin bevrijdend
 - = detraditionalisering: er is ruimte voor nieuwe levenswijzen
 - werkt ook belastend
 - mag kiezen, dus staat geregeld voor moeilijke keuzes
 - stress om leven invulling te geven
 - op consumptieniveau kan ook alles, gevolg is keuzestress
 - steeds meer verwacht dat hij zijn eigen zingeving fabriceert
 - leven = do-it-yourselfproject
 - individu is uniek en wil/moet origineel zijn
- Collectivisme:
 - gemeenschap in het middelpunt

Consumenten verwachten dat producten afgestemd zijn op hun persoonlijke smaak en situatie, bv: Iphonehoesjes die gepersonaliseerd zijn

- ⇒ lokt mass customization uit: ondersteund door technologie gaan consumenten meer en meer gebruikmaken van de mogelijkheid om mee hun eigen producten te maken
- ⇒ Anderen proberen het gevoel op te wekken onder de vorm van eindeloze variaties van producten waartussen men kan kiezen, zoals bv: grote variëteit van koffie bij Starbucks
- ⇒ Andere microtrend is het zelf aanpassen van kleding en haardacht

Individualisering is ook merkbaar op gezinsniveau:

- Gezinsleden richten hun activiteiten meer en meer op hun eigen manier in:
 - o ieder zijn eigen muziek, film, laptop, ...
- Ieder gezinslid heeft en beheert zijn eigen territorium
- Gezinsleden laten de traditionele eetmomenten meer en meer achterwege
 - o groei van snelle hap horeca (Panos, Star bucks)
 - o supermarkten reageren hierop, niet alleen met kant en klare maaltijden, maar ook met een combinatie van foodretail en foodservice

Individueel maatwerk op vlak van communicatie door de distributeur is gegeerd bij de consument

- dit mag in zijn mailbox, op zijn facebookpagina of via Twitter
- zolang hij maar het gevoel heeft persoonlijk benaderd te worden met een persoonlijke boodschap die aangepast is aan zijn situatie heeft de moderne consument er veelal geen moeite mee

OP ZOEK NAAR TIJDSWINST

Veel van de sociodemografische ontwikkelingen brengen (een gevoel van) chronisch tijdsgebrek mee voor het uitvoeren van huishoudelijke taken, boodschappen doen inclusief.

- hedendaagse consument heeft geld over voor het winnen van schaarse tijdseenheden
 - o kiest voor tijdsbesparende producten en diensten (bv: afwasmachines en kant-en-klare maaltijden)
- Distributeurs die tegemoetkomen aan de logistieke gemakzucht waar de consumenten naar neigen, creëren toegevoegde waarde
- internet als middel om tijd te winnen in het aankoopbeslissingsproces

SOCIAAL VERANTWOORDELIJK

Ontluikend consumentisme waarbij nieuwe consumentenwaarden een plaats veroveren, een van die waarden is dat consumenten sociale verantwoordelijkheid wensen op te nemen en dit ook van de distributeurs vragen.

- Consumenten verkiezen steeds meer producten die gemaakt zijn in eerlijke arbeidsomstandigheden
 - o Via media en via vakbonds- en consumentenorganisaties worden consumenten op geregelde tijdstippen eraan herinnerd
 - o bedrijven worden aangemoedigd zich nadrukkelijker en zichbaarder te profileren en te gedragen als maatschappelijk verantwoorde actoren in de brede samenleving
- Incidenten worden steeds vaker naar buiten gebracht, daardoor zijn distributeurs meer dan ooit bezorgd om hun imago bij het grote publiek
 - o bv: Bangladesh Veiligheidsakkoord om bepaalde veiligheidsnormen te handhaven in de fabrieken waarmee ze zakendoen
 - o consumenten worden steeds meer geïnformeerd door onafhankelijke organisaties zoals Fairwear foundation , Rank a Brand, ..
- Ook op andere thema's wordt de distributiesector aangesproken, zoals bijvoorbeeld meer realistischere etalagepoppen

MILIEUVRIENDELIJK

Wetenschappers, bedrijven maar ook burgers en consumenten zijn tergend traag maar ondertussen zeker bezig met de vraag hoe ze in de toekomst kunnen produceren en consumeren zonder de behoefte van de toekomstige generaties aan een schoon milieu in gevaar te brengen.

Sprake van een algemene bezorgdheid onder consumenten, wat echter niet automatisch resulteert in een milieuvriendelijk consumptiepatroon.

- Toch zijn er steeds meer consumenten die in min of meerdere mate milieucriteria opnemen in hun aankoopbeslissing
- Sommige distributeurs hebben deze trend naar milieuvriendelijke consumptie al vroeg als uitgangspunt van hun winkelformule gekozen, voorbeelden:
 - o The Body Shop
 - o Belgische voedingsgrootindustrie met Colruyt en Delhaize

In de toekomst zullen steeds meer consumenten vrijwillig en/of onder druk van de wetgever, publieke opinie of economische ontwikkelingen bij hun aankoop en gebruik van een product rekening houden met de milieu-impact.

- van distributeurs wordt verwacht dat zij zelf spontaan hun verantwoordelijkheid opnemen
- consumenten nemen niet langer genoeg met greenwashing, waarbij bedrijven doen alsof ze groen zijn, maar willen hard bewijzen
- distributeurs zijn op hun beurt afhankelijk van de milieuvriendelijkheid van de producten die ze van hun leveranciers kopen

Conclusie:

- ⇒ De consument is bezig met de wereld en zichzelf
- ⇒ Er is een stijgende vraag naar eerlijke, milieuvriendelijke, duurzame, biologische, vegetarische en lokale producten, zowel voor food als non-food
- ⇒ Maar: meer en meer consumenten niet alleen lippendienst zullen bewijzen aan de groene gedachte, maar ook in versneld tempo hun consumptiegedrag zullen willen of onder druk van de wetgever, publieke opinie of economische ontwikkelingen moeten aanpassen door bij hun aankoop, gebruik en verwijdering van een product rekening te houden met de milieu-impact

ALWAYS DIGITALLY CONNECTED

Steeds meer consumenten vinden het belangrijk quasi continu digitaal verbonden te zijn: always digitally connected. Consumenten verwachten dat distributeurs dat ook met hen zijn! Impact hiervan op het koopgedrag is gigantisch

Motieven van de consumenten om van het internet gebruik te maken zijn velerlei:

- Eerste motief is om in de exploratiefase snel te beschikken over een schat aan informatie over de producten en aanbieders
 - o aan de hand van websites, blogs, fora, video's, foto's en beoordelingen die consumenten op het net vinden
 - o fase van exploratie eenvoudiger en efficiënter door opkomst internet
 - = zero moment of truth (ZMOT), voorafgaand aan de first moment of truth (FMOT)
 - vervolgens is er de second moment of truth (SMOT)
 - = de consument doet ervaring op met het aangekochte goed
 - dan is er de ultimate moment of truth
 - = via sociale media deelt de consument deze ervaringen met het grote publiek
- Initiatief voor creëren van pagina's op sociale netwerken lag in eerste instantie voor bij de consumenten

- ondertussen ook merken, winkels en winkelcentra zelf massaal het initiatief aan het nemen om via sociale media actief en proactief in communicatie met de consument te gaan
- transparantie wordt door deze evolutie groter:
 - slechte kwaliteit of service wordt eerder vroeg dan laat afgestraft en wereldwijd gedeeld via sociale media
- digitaal geconnecteerd zijn, kan dienen om informatie meteen te delen met de distributeur om een beter aangepast product te verkrijgen
- toch maakt ongeveer de helft consumenten zich zorgen over de privacy

UIT OP CONVENIENCE

De consument is uit op gemak of convenience:

- waar hij koopt en wat hij koopt, het moet voor de hedendaagse consument efficiënt gaan, anders haakt hij af
- de consument bepaalt hoe, waar en wanneer
- de consument verkiest een winkelformule met:
 - ruime openingstijden
 - snelle aankoopmogelijkheden
 - snelle kassa's
 - selfscanning
- steden komen hier aan tegemoet door het inlassen van koopavonden- en zondagen als tegengewicht voor e-commerce.

De producten zelf moeten ook gemakkelijk in gebruik zijn: gewassen, voorgesneden, voorverpakt, ...

- ⇒ Hello Fresh speelt hier met het concept van de maaltijdbox op in
 - voordeel: geen tijdsverlies en stress meer vanwege het inkopen, keuzes maken, recepten zoeken, ...
- ⇒ Traditionele voedingsketens zoals Albert Heijn, Colruyt en Carrefour verkopen ondertussen ook maaltijdboxen

Steeds meer productieve activiteiten worden dus niet langer meer door de consumenten verzorgd, maar overgenomen door de markt, waarbij ook de distributeur een belangrijke rol speelt.

- ⇒ Voorbeeld hiervan is de trend dat de klant zijn boodschappen laat doen door de distributeur

Maar omgekeerde beweging ook! Een aantal productieve activiteiten die vroeger door de markt werden verzorgd, worden nu overgenomen door de consumenten (betekent zowel bedreigingen als opportuniteiten)

- ⇒ Voorbeelden zijn zelfstudieboeken, zelfbediening in de horeca, doe-het-zelfmateriaal, thuisbankieren en thuiswinkelen

Consumenten, vooral jongeren, hebben minder zin om boodschappen te doen en besteden er ook minder tijd aan: inzet van onlinebestellingen door de supermarkten en het succes hiervan bewijzen dit!

DELEN IS HET NIEUWE HEBBEN

Bezit wordt steeds meer als onbelangrijk beschouwd door de consumenten, zolang ze het product maar kunnen gebruiken.

- ⇒ Delen met anderen is het nieuwe hebben en wordt samengevat onder de term: Collaboratieve Consumptie

Exponentiële groei van de collaboratieve economie is het gevolg van de toenemende digitale hyperconnectiviteit van onze maatschappij.

- ⇒ ongeacht de sector biedt het internet de mogelijkheid om een eindeloos aantal consumenten met elkaar in contact te brengen
- ⇒ voor wie wel een goed bezit is het nog nooit zo gemakkelijk geweest om waarde te halen uit zijn eerder aankopen:
 - veel nieuwe vormen van handel tussen particulieren ontstaan
 - die via onlineplatforms en mobiele marktplaatsen met elkaar in contact kunnen komen
 - op die manier wordt de professionele tussenschakel, de distributeur, uitgeschakeld
 - tweedehands websites en online veilingen zijn ook enorm populair geworden
 - = recommerce
 - weggeefwinkels (al dan niet online) kennen ook een opmars

Distributeurs hebben hierop gereageerd door zelf een graantje mee te pikken van de tweedehandsmarkt. Voorbeelden:

- Best Buy, daar ontvangt de consument een waardebon voor het inleveren van afgedankte apparatuur
 - deze producten worden dan 'refurbished', dit wil zeggen door de distributeur gecontroleerd, gereviseerd en vervolgens weer te koop aangeboden
- Bol.com, mogelijk om oude boeken aan anderen te verkopen. Bol.com ontvangt hiervoor een vergoeding
- Ikea heeft een onlineplatform waarop particulieren oude Ikeameubels aan elkaar kunnen verkopen

PRIJSGEVOELIG

Steeds meer consumenten leveren inspanningen om het goedkoopste product of het product met de beste prijs-kwaliteitsverhouding te vinden. Gevolg: winkeltrouw is gedaald!

Prioriteitenlijstje van de consument:

- producten tegen een lage prijs kopen is een wijdverspreide waarde
- convenience
- winkelervaring
- kwaliteit van de producten

Door deze prijsgevoeligheid zijn huismerken nóg populairder geworden

- ⇒ 1 euro op 3 wordt in Belgische supermarkten aan een huismerk besteed
- ⇒ deze prijsgevoeligheid is in de hand gewerkt door de supermarkten die in hun strijd tegen de hard discounts en hun fancymerken steeds meer nadruk legden op hun huismerken

Reactie tegen deze prijsgevoeligheid:

- ⇒ om de consument minder prijsgevoelig te maken, is het noodzakelijk voor de distributeur nadruk te leggen op de toegevoegde waarde die hij biedt

ANGSTIG

Consumenten hebben angst voor:

- welvaartsverlies

- angst om niet mee te kunnen in de snel draaiende winkel
- angst voor terrorisme
- welvaartsziekten
- eenzaamheid
- ...

Grote groepen economische en/of psychologische problemen. Zij voelen dat zij uitgesloten worden uit de maatschappij.

- ⇒ Tweedehands- en kringloopwinkels en moeder-voor-moedersverdeelpunten kunnen worden beschouwd als parallelle distributievormen die inspelen op deze onprettige realiteit van een duale maatschappij

GEZONDHEIDSBEWUST

Steeds meer consumenten hebben aandacht voor hun gezondheid en gaan er vanuit dat ze hun gezondheid kunnen verbeteren door de juiste voeding, sporten, stoppen met roken en matig alcoholgebruik

- ⇒ gezondheidsrage

Internet en media verhogen deze aandacht, want:

- bieden meer kritische informatie over de kwaliteit en/of schadelijkheid van ingrediënten
- en ook meer informatie over slechte gewoontegedragingen
- consumenten informeren zich ook veel meer over gezondheidsgerelateerde thema's (bv over voeding, slaap, geneesmiddelen,...) + hebben ook de intentie om hun aankoopgedrag aan te passen.

Dus bedreigingen en opportuniteiten voor distributeurs die hierop inspelen:

- ⇒ McDonald's probeert zijn junkfoodreputatie overboord te gooien
- ⇒ Ikea ruilde in zijn restaurants frisdrank voor het minder suiker bevattende fruitwater

Maar consumenten worden ook geconfronteerd met verwarrende informatie, bv in hoeverre koffie en zout schadelijk zijn.

Toch passen veel Belgen hun levensstijl niet aan! Er blijkt dus nog een grote kloof te bestaan tussen de gezondheidskennis en het gezondheidsbewustzijn enerzijds en het gedrag anderzijds.

ECONOMISCHE OMGEVINGSFACTOREN

Beschikbare inkomen:

- ⇒ een van de meest fundamentele elementen van het consumptiegedrag!
- ⇒ bepaalt de koopkracht, maar ook levensstandaard van de consumenten

Even belangrijk zijn de verwachtingen die de consument heeft over de evolutie van zijn reëel beschikbaar inkomen. Deze beïnvloeden sterk het consumptie- en spaargedrag

Via gezinsbudgetonderzoeken leren we dat bestedingspatroon aan veranderingen onderhevig is

- ⇒ nieuwe accenten in het bestedingspatroon vloeien voort uit de waardenbeleving van de consumenten en de levensstijl die daarmee samenhangt
- ⇒ uitgaven voor woning, voeding en kleding dalen in relatieve zin.
- ⇒ transport, vrije tijd en ontspanning kennen een stijgende trend

Een van de belangrijkste structurele en ingrijpende revoluties in het distributielandchap is de stevig voortschrijdende mondialisering van de economie:

- ⇒ grenzen vervagen en consumenten, producten en concurrenten kunnen steeds makkelijker van de ene plaats naar de andere bewegen
- ⇒ Verhoogde mobiliteit! Wereld wordt daardoor in alle opzichten kleiner
 - 5 tal factoren daarvoor verantwoordelijk
 - handelsbarrières verdwijnen
 - nieuwe markten ontstaan
 - consumenten wereldwijd vertonen steeds duidelijker vergelijkbare of identieke consumentenvoorkeuren
 - telecommunicatie- en informatietechnologieën zorgen voor een razendsnelle uitwisseling van informatie
 - concurrentie wordt steeds heviger
- ⇒ Meer en meer distributiedistribuanten zich overal in de wereld inplanten
 - vooral in regio's met een stijgende koopkracht

JURIDISCHE OMGEVINGSFACTOREN

Heel wat aspecten van het distributiegebeuren worden door de wetgever geregeld.

TOELAATBAARHEID VAN DE BEROEPSUITOEFENING

Deze wet bepaalt dat sommige handelspraktijken maar mogen worden uitgeoefend als voorafgaandelijk bekwaamheidsproeven worden afgelegd of bepaalde studies met succes worden beëindigd.

- ⇒ hierdoor wordt aan de gebruiker een zekere mate van bekwaamheid van de handelaar gewaarborgd
- ⇒ hierdoor wordt ook een overvloed aan winkels bestreden

OPENINGSUREN, WEKELIJKSE RUSTDAG EN TEWERKSTELLING OP ZONDAG

Nieuwe wet op de openingsuren van 10 november 2006: samensmelting en modernisering van de wetgeving inzake

- verplichte wekelijkse rustdag
 - iedere kleinhandelaar aan onderworpen (en niet beperkt tot de sectoren die hierop gevraagd hebben)
 - een handelaar of dienstverstreker mag een andere dag dan de zondag als wekelijkse rustdag kiezen, maar moet op duidelijke en van buitenaf zichtbare wijze de wekelijkse rustdag + gekozen aanvangsuur vermelden
 - afwijkingen mogelijk voor:
 - bepaalde sectoren (zoals tankstations en krantenwinkels) en voor badplaatsen en toeristische centra
 - afwijkingen mogen niet meer dan 15 dagen per jaar bedragen en gelden voor het hele grondgebied van de gemeente of voor een deel ervan
- verplichte avondsluiting
 - sluitingsuren voor winkels die overdag open zijn:
 - voor 5 uur en na 21 uur op vrijdag en op werkdag die voorafgaat aan een feestdag
 - op andere dagen valt de sluiting voor 5 uur en na 20 uur
 - voor nachtwinkels
 - voor 18 uur en na 7 uur
- is van toepassing op kleinhandelaars, dienstverstrekkers en ambachtslieden

WET OP DE HANDELSVESTIGING – DE IKEAWET

Historische wet van 29 juni 1975: uitbreiding van grote verkoopoppervlakten werd aan een procedure inclusief verschillende voorwaarden onderworpen.

- ⇒ Voorwaarden betrekking op:
 - vestigingsplaats
 - bevolkingsdichtheid
 - koopkracht
 - bestaande handel
- ⇒ alle winkels van meer dan 750 m² in landelijke gebieden en van meer dan 1500 m² in stedelijke centra vallen onder deze wet
- ⇒ Wet was een compromis tussen
 - de middenstand, die bepaalde implantaties van de grootdistributie buitensporig vond
 - en de geïntegreerde handel, die meende dat vrije concurrentie ten goede komt aan de verbruiker

Nieuwe wet op de handelsvestiging treedt in werking op 1 maart 2005, ook wel de Ikeawet genoemd:

- ⇒ als de handelsruimte tussen de 400 m² en de 1000 m² groot is, spreekt het college van burgemeester en schepenen zich vanaf nu autonoom uit, zonder voorafgaand advies
- ⇒ voor vestiging groter dan 1000 m² moet advies van het Nationaal Sociaal-Economisch Comité voor de Distributie worden ingewonnen
 - dit niet-bindend advies is gebaseerd op 4 criteria:
 - impact op de WGH
 - de bestaande handel
 - de belangen van de consument
 - ruimtelijke impact
- ⇒ voor projecten van meer dan 2000 m² moeten de aangrenzende gemeenten op de hoogte gebracht worden

De Ikeawet voerde dus een grote hervorming door! Ze mondde uit in verdere schaalvergroting, meer perifere ontwikkelingen en een groot aantal nieuwe harddiscountvestigingen.

In 2010 werd de Ikeawet grondig gewijzigd:

- ⇒ sociaaleconomische vergunning kan niet meer worden toegekend onder voorwaarden die verband houden met de weerslag van de vestiging op
 - de WGH
 - of op bestaande handelszaken
- ⇒ Dossiers worden alleen nog beoordeeld op volgende criteria:
 - ruimtelijke ligging van de handelsvestiging
 - de bescherming van de consument
 - de bescherming van het stedelijk milieu
 - de naleving van de sociale wetgeving en de arbeidswetgeving

DE WET BETREFFENDE DE MARKTPRAKTIJEN EN CONSUMENTENBESCHERMING

De wet van 6 april 2010 betreffende de marktpraktijken en consumentenbescherming vervangt de wet van 14 juli 1991 (wet betreffende handelspraktijken + voorlichting en bescherming consument):

- ⇒ Vergelijkbaar is dat ook deze nieuwe de relaties tussen distributeurs en consumenten op algemene wijze regelt
 - streeft enerzijds ernaar loyaliteit van de concurrentie in de commerciële relaties te garanderen
 - anderzijds bescherming van de consument garanderen + zorgen dat hij voldoende en gepaste informatie krijgt
- ⇒ Ze reglementeert de meest diverse aangelegenheden zoals
 - prijs- en hoeveelheidsaanduidingen, contracten op afstand, contracten afgesloten buiten de distributeur van de verkoper, enzovoort
- ⇒ Sperperiode die de koopjes voorafgaan, werd in deze nieuwe wet teruggedroefd van anderhalve maand naar 4 weken

DE WET TER BESCHERMING VAN DE PERSOONLIJKE LEVENSSFEER (8 DECEMBER 1992), GEWIJZIGD DOOR DE WET VAN 11 DECEMBER 1998

Doel Wet van 8 december 1992, de zogenaamde privacywet, wordt weergegeven in artikel 2:

- ⇒ *iedere natuurlijke persoon heeft bij de verwerking van persoonsgegevens die op hem betrekking hebben, recht op eerbiediging van zijn persoonlijke levenssfeer*

De privacywet beoogt uitvoering te geven aan dit recht en is van toepassing op alle natuurlijke personen, rechtspersonen of feitelijke verenigingen die een manueel of geautomatiseerd bestand bijhouden waarin gegevens over natuurlijke personen worden geregistreerd, bewaard, gewijzigd.

WET BETREFFENDE DE PRECONTRACTUELE INFORMATIE BIJ COMMERCIELE SAMENWERKINGSAKKOORDEN

Wet van 19 december 2005 heeft als doel de uitbouw van diverse formules van commerciële samenwerking, zoals franchising, te ondersteunen en te bevorderen door het vastleggen van een coherent geheel aan regels over de precontractuele fase.

CODES VAN ZELFREGULERING

Bepaalde verenigingen van distributeurs leggen zichzelf, bovenop alle wettelijke beperkingen, bijkomende beperkingen op om meer ethiek in hun beroepsuitoefening te brengen. Voorbeelden:

- Jury voor Ethische Praktijken inzake Reclame (JEP)
 - zelfdisciplinair orgaan dat steunt op vrijwillige medewerking van de adverteerders, reclamebureaus en media
 - onderzoekt of reclameboodschappen in overeenstemming zijn met de regels inzake reclame-ethiek.
- De deontologische code van de groepering van postorderbedrijven, nl. het OVA
- De Europese Franchisecode
- Het Handelsvest voor de Directe verkoop

EUROPESE BESCHIKKINGEN

Deze beschikkingen vullen de initiatieven van de nationale overheden aan. Deze reglementeringen hebben ofwel een adviserend karakter ofwel een wetgevend karakter.

Richtlijnen waarover de verantwoordelijke ministers in de ministerraad overeenstemming bereiken, moeten eerst binnen een bepaalde termijn in nationaal recht worden omgezet.

RAAD VOOR VERBRUIK

Door het ministerie van Economische Zaken in het leven geroepen, doel: advies verlenen aan de wetgever i.v.m. reglementeringen.

DE ECONOMISCHE ALGEMENE INSPECTIE

Is een dienst van het ministerie van Economische Zaken, doel:

- ⇒ Controleren of middenstanders, kmo's en andere bedrijven zich houden aan de economische reglementeringen
- ⇒ Naast controle door inspecteurs en controleurs (vaak juristen of economen), doen deze ook aan coördinatie
- ⇒ Hebben daarbij dezelfde macht als andere wetsdienaren:
 - kunnen goederen in beslag laten nemen, winkels verzegelen, en zelf de politie om assistentie vragen bij hun opdracht
- ⇒ Voorbeeld: onderzoeken of nieuwe vestigingen beantwoorden aan hun exploitatievergunning

TECHNOLOGISCHE OMGEVINGSFACTOREN

Ook de distributie wordt geconfronteerd met technologische ontwikkelingen! Gaan razendsnel en zijn zeer ingrijpend:

- Eenderzijds betreft het technologie die bedrijfsintern wordt ingezet waardoor het distributiebedrijf beter en sneller gegevens kan verzamelen, analyseren en interpreteren
- Anderzijds wordt meer en meer technologie ingezet tussen distributeur en leveranciers, banken en consumenten → hierdoor worden de externe relaties verstevigd en versneld

BETAALKAARTEN EN –APPS

Gebruik van betaalkaarten is de laatste decennia snel verspreid! Voordelen hiervan voor de distributiesector:

- zekerheid van betaling
- veiligheid (geen fysieke geldcirculatie)
- vereenvoudiging van beheer
- snelle kassaverrichtingen
- service aan de klant

Anderzijds vergt dit wel grote investeringen en moet er een maandelijks kostenpercentage betaald worden! Distributeurs reiken meer en meer betaalkaarten uit, nadeel: consumenten worden het slachtoffer van onzorgvuldig gebruik van deze aangeboden kredietkaarten

Trend: betaalkaart wordt opgevolgd door de smartphone (Bv Android Pay van Google)

KLANTENKAARTEN

Traditionele papieren klantenkaarten zijn nog altijd in omloop, maar grotendeels vervangen door digitale kaarten (bv smartcards).

- ⇒ zo probeert de distributeur de winkeltrouw van de klant te vergroten + trafiek naar de winkel te bevorderen
- ⇒ houders van klantenkaart hebben recht op kortingen en worden op de hoogte gebracht van nieuwe aanbiedingen

⇒ doel is om winkelswitch-gedrag tegen te gaan

Voordeel klantenkaarten:

- klanten voelen zich meer betrokken bij de winkel
 - gevolg: hogere winkeltrouw
- het aankoopgedrag van de klanten wordt geregistreerd
 - gevolg: distributeur kan zijn omzet analyseren en trends en wijzigingen in het consumentengedrag detecteren
 - data wordt ook aan persoonsgegevens gelinkt en op die manier kan de distributeur informatie zoals acties en kortingen gepersonaliseerd bij zijn klant krijgen
- klantenkaarten genereren ook data die toelaten om de resultaten van marketingacties te meten, het productaanbod aan te passen en de effectiviteit van direct mails na te gaan

Grote spelers integreren de klantenkaarten en betaalkaarten van hun verschillende winkelformules in 1 kaart, voorbeeld: Xtra-kaart vervangt de bestaande kaarten van Colruyt, Okay, Bio-Planet en Dreambaby

⇒ door de klantenkaarten te bundelen, hakt Colruyt Group een schat aan klanteninformatie bijeen

BIG DATA

Webwinkels zijn het meest succesvol in het verzamelen van big data, reden: zij halen realtime-informatie uit het surfgedrag van consumenten via webanalytics

- ⇒ Onlinetailers
 - hebben de mogelijkheid om constant de winkelervaring te optimaliseren
 - Amazon, Bol.com en Zalando worden vooral gedreven door deze technologie, hun succes is gestoeld op de data die klanten achterlaten op de website, waardoor ze weten hoe het kooppad verloopt
- ⇒ Fysieke retailers
 - kunnen daarentegen veel meer inzichten krijgen via in-store retailanalytics
 - aan de hand van wifi en camera's in de winkel wordt in kaart gebracht wie in de winkel komt, hoelang de consument er vertoeft, waar de meeste activiteiten zich afspelen, ...
 - op die manier looproutes en schappen optimaliseren

Distributeurs hebben altijd data verzameld over hun klanten, maar met de komst van nieuwe technologieën nemen de mogelijkheden hiervoor exponentieel toe, vandaar de term big data.

STREEPJESCODERING

Manier van werken:

- ⇒ streepjescode is samengesteld uit binaire getallen
- ⇒ deze codes worden gescand door een vast of mobiel apparaat dat de gelezen symbolen onmiddellijk doorzendt naar een computer die op basis van deze lezing de data interpreteert en het product identificeert

Toepassing van het scannen beperkt zich niet tot het automatiseren van de kassa, maar ze is ook een sleutelement bij het voorraadbeheer en de fysieke distributie:

- ⇒ het systeem centraliseert de verspreide informatie over de producten
- ⇒ maakt tegelijkertijd communicatie mogelijk tussen de winkels, voorraadmagazijnen en de inkoop
- ⇒ middelpunt van het systeem is de scankassa:

- hier worden alle gegevens van het product dat over de toonbank gaat (productkenmerken, prijs, ..) verwerkt en doorgeseind naar de herbevoorrading
- van daaruit kan het transport geoptimaliseerd worden en kunnen de voorraden aangevuld worden
- scankassa is dus het sluitstuk van een complexe computerstructuur

Voordelen van scanning:

- minder frequent voorkomen van fouten aan de kassa; duidelijk, leesbaar en gedetailleerd kasticket
- individuele producten moeten niet meer door de winkelier geprijsd worden
 - promoties worden in de computer ingebracht en gaan rechtstreeks naar het kassasysteem
- up-to-date houden van de prijzen
- snellere doorstroming aan de kassa
- betere lekkagebestrijding
- snelle en eenvoudige boeking van de leveringen
- beleidsinformatie! → omzetoverzicht van promoties, brutowinst-analyse per afdeling of product, voorraadbeheer ...

Samenvattend, dit alles leidt tot een directe verbetering van de resultatenrekening, tijdsbesparing, productiviteits- en redementsverbetering, preciezere opvolging van de inventaris, mogelijkheid om direct en zonder veel inspanning prijzen en promoties te wijzigen.

Grootdistributie → vertrokken van een informatiestrategie voor het hele bedrijf

- ⇒ begon in het centrale magazijn, bij de aankoopdiensten om te eindigen bij de check-outs van de supermarkten
- ⇒ op deze manier controleert de grootdistributie vandaag de dag haar totale goederen- en informatiestroom me behulp van het scanningsysteem
- ⇒ heeft voor de meeste producten een uiterst dunne voorraad op de schappen
 - keten tegenwoordig voorraadloos

ELECTRONIC DATA INTERCHANGE

Electronic Data Interchange (EDI):

- is een standaard voor de elektronische uitwisseling van bepaalde bedrijfsdocumenten, zoals orders, rekeningen en bepaalde berichten of bevestigingen
- onderdeel van 'electronic commerce' (met name bij het goederenvervoer)
- vooral gebruikt voor terugkerende transacties

Voordelen van het systeem:

- uitschakelen van vertaalwerk
- uitschakelen van repetitief inputwerk
- het direct aan elkaar koppelen van softwareprogramma's
- besparing portkosten
- verkorting van de lead-time en dus ook van de buffervoorraden

Samenvattend: verhoogde efficiëntie, kostenverlaging en snellere betalingen, draagt bij tot de competitiviteit van bedrijven + met komst van internet is EDI ook voor kleinere bedrijven bereikbaar geworden

NARROWCASTING

Narrowcasting:

- synoniem: digital signage
- is een vorm van communicatie waarbij publiek op een bepaalde locatie wordt bereikt via een beperkt netwerk van audiovisuele displays
- bv: plasmaschermen in het winkelpunt zelf
 - o via dit scherm worden mededelingen en kortingsacties aan de voorbijganger gecommuniceerd
- kan onderdeel zijn van de communicatie door de distributeur, maar ook van de communicatie door de fabrikant, als ondersteuning van zijn merk op de winkelvloer in ruil voor zijn vergoeding aan de distributeur

Voordelen:

- werkt omzetverhogend, verklaring:
 - o combinatie van het onder de aandacht brengen van het product met de directe beschikbaarheid in de winkel
- ook zeer effectief om de wachttijdbeleving van de klanten te milderen ('wachverzachting')
- flexibeler en gericht dan een statisch reclamebord
- effecten kunnen direct gemeten worden en de boodschap snel aangepast worden

Specifiekere en meer recentere vorm is interactieve narrowcasting:

- ⇒ klanten kunnen daarbij actief invloed uitoefenen op de informatie die ze ontvangen
- ⇒ hierbij wordt vooral gebruik gemaakt van touchscreens

Tegenwoordig: schermen die reageren op gebaren en lichaamsbeweging, waarbij geen touch meer nodig is. Voorbeeld is de virtuele paskamer, waarbij men de kleding niet meer hoeft aan te trekken.

RFID

Radio-frequency identification (RFID) :

- technologie waarmee voorwerpen draadloos kunnen worden geïdentificeerd en gevolgd
- voorwerp wordt uitgerust met een speciale chip die is voorzien van elektronisch opgeslagen data
- gegevens op de chip kunnen worden gelezen via elektronische velden
- voorbeeld: intelligent winkelkarretje met een ingebouwd scherm

RFID wordt momenteel vooral ingezet voor voorraadbeheer:

- rekken kunnen op basis van RFID-gegevens tijdig aangevuld worden
- bedrijf kan op die manier de voorraden sneller aanvullen omdat direct duidelijk is welke items verkocht zijn

Verder gebruik:

- systeem kan ook gelinkt worden aan het kassasysteem
- ook voor diefstalpreventie gebruikt
- ook van grote betekenis voor omnichanneling!

3D-PRINTING

3D-printen:

- bestaat al 3 decennia
- nu pas binnen het bereik van de consument, grote gevolgen hiervan voor de distributeur
- techniek is doorheen de jaren verbeterd, goedkoper en eenvoudiger geworden
- softwaretoepassingen ondertussen waardoor er geen kennis nodig is om 3D te printen

De dag dat de consument thuis een 3D-printer heeft staan om zijn kleding of zelfs voeding zelf te produceren, wordt de rol van de retailer tot niets herleid. Nieuwe wereld dan waarin de consument zelf thuis, dus lokaal, zal ontwerpen en produceren.

ROBOTISERING

Gevolgen van het inzetten van robots zijn enorm. Er zijn verschillende vormen:

1. Chatbots, of kortweg bots
 - geautomatiseerde digitale gesprekspartners
 - neemt dankzij zijn kunstmatige intelligentie deel aan een getypte conversatie, een dialoog waarbij de gebruiker een vraag intypt en de chatbot antwoordt
 - slimme chatbots houden rekening met persoonskenmerken en de context
 - nu zijn het nog applicaties die alleen eenvoudige vragen kunnen beantwoorden
 - in de nabije toekomst zullen de bots ook complexere vragen aankunnen
 - nog interessanter wanneer deze bots onderling gaan communiceren om eindgebruiker te adviseren
 - nadeel: werkgelegenheid in de verkoop zal verdwijnen
2. Fysieke robots op de winkelvloer
 - klanten voelen zich soms beter op hun gemak: de drempel om te kopen is lager omdat robots niet oordelen en hun taken op een consistente manier uitvoeren
 - robots hebben hierdoor een positieve impact op de omzet
 - voorbeeld in de fastfoodsector is de omzet hoger als klanten bestellen aan de robotzuil (want geen stress van wachtrijen en ongeduldige klanten)
3. Robots in de bevoorradingsketen in distributiecentra
 - gedaan door grote spelers zoals Amazone en Coolblue
 - voorbeeld is Google dronebezorgingsprogramma
4. Rijdende robots
 - waar tot voor kort pakketbezorging met vliegende drones werd voorspeld, zijn de ogen nu steeds meer gericht op rijdende robots
 - zijn kleiner, goedkoper, eenvoudiger en vertonen minder risico om schade aan te richten dan drones
 - bezorg- en pakketrobots zullen vrij snel in de stadslogistiek ingezet worden

BESLUIT

De retailsector wordt geconfronteerd met een lawine van bedreigingen en opportuniteiten

HOOFDSTUK 5: DE THEORETISCHE VERKLARING VAN DE DISTRIBUTIE(R)EVOLUTIE

Ook binnen de distributieleer is men op zoek gegaan naar theoretische modellen die deze veranderingen kunnen verklaren.

- ⇒ Door patronen in de veranderingsprocessen te onderkennen kan men niet het verleden begrijpen, maar ook toekomstige evoluties proberen voorspellen
- ⇒ met als doel het niveau van een eenvoudige interpretatie van waarnemingen of empirische cijfergegevens te overstijgen en over te gaan naar een conceptualisering van de feiten, door ze te gieten in een theoretisch model

Hamvraag: zijn er theoretische modellen die de veranderingen in de distributie kunnen verklaren?

- ⇒ Pionier: McNair met 'The wheel of retaling' (1958)

Sindsdien heel wat andere theorieën over institutionele veranderingen in de distributie geformuleerd

- ⇒ elk van deze theorieën proberen de belangrijkste verklarende elementen aan te geven waarmee men de evolutie wil begrijpen
- ⇒ theorievorming kan worden ondergebracht in 3 scholen:
 - Cyclische theorieën
 - Conflicttheorieën
 - Omgevingstheorieën
 - Synthesen van de drie voorgaande

CYCLISCHE THEORIEËN

Deze theorieën benadrukken dat de veranderingen in de detailhandel in op- en neergaande bewegingen verlopen, welteverstaan langs een bepaalde trend.

Vier cyclische theorieën:

- De accordeontheorie
- Theorie van het Rad vd Distributie
- De distributielevenscyclus
- De theorie van het polarisatieprincipe

DE ACCORDEONTHEORIE

De evolutie in de distributie kan verklaard worden aan de hand van veranderingen in de breedte van het assortiment van de overheersende winkelvorm

- ⇒ Er is in het distributielandchap een afwisseling in de tijd van brede naar smalle assortimenten en omgekeerd
 - Overzicht parallelisatie (1960) <+> overzicht specialisatie (1980)
- ⇒ Zegt gewoon dat er een voorkeur is bij consumenten bij bedrijven met een breed assortiment om dan later terug te vallen op smal assortiment

Uitbreiding: een winkelformule evolueert ook van breed naar smal assortiment en omgekeerd, voorbeeld hiervan:

- ⇒ Warenhuizen/shoppingcentra : eerst gespecialiseerd, dan geparalleliseerd en dan weer gespecialiseerd

Kritiek: het is een vrij rudimentaire vaststelling, die tal van operationele meetproblemen meebrengt: hoe meet je overwicht? Hoe meet je de breedte van een assortiment? Maar is er inderdaad een komen en gaan van meer parallelisatie / specialisatie.

- ⇒ Let op weliswaar: niet uitsluitend breed of smal, maar dat het een kwestie van overgewicht is, nl. meer breed dan smal, maar er blijft wel nog een smal assortiment over.

Voorbeeld: HEMA, zoekt het terug wat kleiner

- 1926 Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam (H.E.M.A) Amsterdam
- stuntwinkel: van ieder product maar één versie
- tegen eenheidsprijzen van 25 en 50 cent.
- winkel voor 'armoezaaiers'.
- Na WO2: HEMA einde systeem eenheidsprijzen los + 1^{ste} franchisingformule van Nederland. Haar aanbod verruimde sterk omdat per product nu meerdere versies waren.
- **Hema draait alwéér verlies, maar gaat wel in de verkoop**
- 2007 twintigtal kleinere winkels, zogenaamde winkels van het type AA,
- 2009 kleine vestigingen op treinstations. is HEMA vaak aanwezig op festivals gaande van horecapunt met de HEMA-rookworsten en hotdogs, tot een complete campingwinkel met een aangepast maar beperkt assortiment.
- Nu gaat HEMA weer naar het smalle assortiment, reden: verandert shoppingsgedrag van de consument

THEORIE VAN HET RAD VAN DE DISTRIBUTIE

Het is de meest bekende en geciteerde theorie binnen het onderzoeksdomein! Essentie:

- ⇒ De distributie is constant in beweging volgens een kringloopmodel, waarin formules steeds vervangen worden.
- ze vertrekt vanuit een cirkelbeweging: een steeds terugkerende evolutie die we zien. Door het feit dat het steeds terugkeert, kunnen we voor de toekomst zien wat er gaat gebeuren
- ⇒ Steeds terugkerende beweging in verschillende opeenvolgende fases.

Het dynamische ontwikkelingspatroon van het distributielandchap luidt als volgt:

- volgens een kringloopmodel is de detailhandel constant in beweging en worden bestaande winkelformules telkens vervangen door nieuwe
- de opeenvolgende vernieuwingen worden gekenmerkt door lagere prijzen, zeer kleine winstmarges en efficiënte werk- en verkoopmethoden
- door op deze manier de kosten te drukken, kunnen nieuwe distributievormen de bestaande, gevestigde distributievormen uit de markt verdringen
 - gevestigde orde = conservatief zwaargewichten, dalende ROI
 - nieuwkomers = lage status, lage prijs, minimale dienst, beperkte faciliteiten, beperkt productaanbod
- de bestaande handel reageert meestal door de nieuwe distributievormen te imiteren, wat minder toegevoegde waarde tot gevolg heeft
 - = downgrading
- daarop reageren nieuwkomers door langzamerhand zelf meer toegevoegde waarde te creëren (wat uitmondt in kostenverhoging)
 - = upgrading
- upgrading van nieuwkomers en downgrading van de gevestigde orde doen een totaal nieuwe orde ontstaan, die op zijn beurt door lageprijzformules zal worden aangevallen

Begrippen:

- Gevestigde orde:
 - o conservatief zwaargewichten, dalende ROI
 - o distributiebedrijven die al een tijd op de markt zijn, vrij groot aandeel van de consumenten naar zich toe trekken, zeker succes en stabiliteit.
 - o stabiliteit is zowel hun sterkte, maar tegelijkertijd ook hun valkuil: door die stabiliteit teren ze op hun succes, vallen ze in slaap
- Nieuwkomers:
 - o lage status, lage prijs, minimale dienst, beperkte faciliteiten, beperkt productaanbod

Opmerking: Hoewel McNair zijn theorie in essentie geschreven heeft voor winkelconcepten (distributieconcepten), worden minstens enkele basiselementen eruit doorgaans verondersteld ook van toepassing te zijn op individuele winkelpunten en/of op individuele bedrijven

De 4 fases van het Rad van de Distributie:

1. Komst van de nieuwkomer

- o nieuwe (winkel)formule geraakt in de markt door beleid van minimale toegevoegde waarde en kostenefficiëntie (betekent weinig service, weinig faciliteiten en beperkt assortiment)
- o op het moment dat er rust is op de markt: de gevestigde orde voelt zich niet bedreigd en er is geen sprake van enige (prijs)concurrentie, prijzen zijn daarom eerder aan de hoge kant
- o gevolg: er is plaats voor nieuwkomer onderaan de markt (waarlangs de nieuwkomer dus binnentreedt)
- o Voorbeelden
 - Colruyt
 - Aldi

2. De imitatie

- o de gevestigde orde reageert in eerste instantie niet want ze neemt de nieuwkomers niet ernstig
- o na verloop van tijd: de gevestigde orde imiteert de nieuwkomer:
 - Minder TW
 - Lagere prijzen
- o de gevestigde orde reageert dus defensief via “down-grading” om haar marktpositie te versterken (door de succesfactoren van de nieuwkomer over te nemen)
 - = de afstand tussen beide wordt kleiner en de concurrentie verstevigd
- o bijvoorbeeld: de gevestigde supermarktketen pasten zich aan de nieuwe situatie (komst van de discounts) aan door goedkopere merken zoals huismerken aan te bieden

3. De nivellering

- o de nieuwkomers merken dat ze geïmiteerd worden door de gevestigde orde
- o reactie om zich te handhaven: upgrading
 - Meer TW (meer service, adviserend personeel,...)
 - Hogere prijzen
- o nieuwkomers en gevestigde orde hun aanbod tenderen meer en meer naar elkaar
 - dit leidt tot een nieuwe stabiele toestand, met een nieuwe gevestigde orde
 - nieuwkomers zijn de nieuwe gevestigde orde

4. de kringloop is gesloten de omwenteling is gemaakt

- o tijdelijke rust, het rad heeft een omwenteling gemaakt en is even rustig
- o er is terug plaats voor een aanval van nieuwkomers op de onderkant van de markt, die altijd op dezelfde manier hun strategie zullen vormen

Voorbeeld: nieuwkomers die op de markt kwamen en evolueerden naar een gevestigde orde

- Traditionele voedingswinkels met bediening
- (Traditionele voedingswinkels zonder bediening)
- Supermarkten
 - o vielen via de onderkant van de markt met goedkope zelfbedieningsformule de kleine traditionele voedingswinkels aan
 - o werden later op hun beurt aangevallen door de discounts
- Soft discounts
 - o werden op hun beurt door hardere discounts beconcurrereerd
- Hard discounts
- in de logica van het rad is de vraag wie de volgende pionier zal zijn die bestaande gevestigde orde zal aanvallen

Voorbeeld: Lidl is nu een upgrader aan het doorvoeren.

Discounter Lidl in zee met A-fabrikanten én bio

In april 1995 werden de eerste acht filialen van harddiscounter Lidl in België geopend. Lidl ontwikkelt zich de laatste jaren van echter steeds meer tot een soft-discounter. De Duitse harddiscounter Lidl legt immers sinds 2007 ook in België een reeks A-merken in haar rekken. Met deze upgrader wil ze nieuwe klanten aantrekken en zo haar groei versnellen. Eerder wilden merkfabrikanten als Unilever, Nestlé of Procter & Gamble hoegenaamd niets weten van discounters, en omgekeerd, maar deze vaststelling gaat dus niet langer op. Beiden denken elkaar nodig te hebben om de klant tegemoet te komen. Anno 2015 blijft Lidl verder jagen op A-merken: Lidl wil niet alleen klanten de mogelijkheid geven om A-merken te kopen, maar vooral benadrukken dat haar eigen merk even kwalitatief maar veel goedkoper is. De discounter voerde bijvoorbeeld een actie in Nederland waarbij een lege fles A-merk cola kan worden ingeleverd voor een volle van het huismerk van Lidl. Verder heeft Lidl heel wat bio-producten in haar assortiment opgenomen wat tevens een toegevoegde waarde is voor de klant. Dit alles past in de nieuwe strategie van Lidl die zich wil profileren als een goedkope maar tevens kwalitatieve 'vers'-discounter.

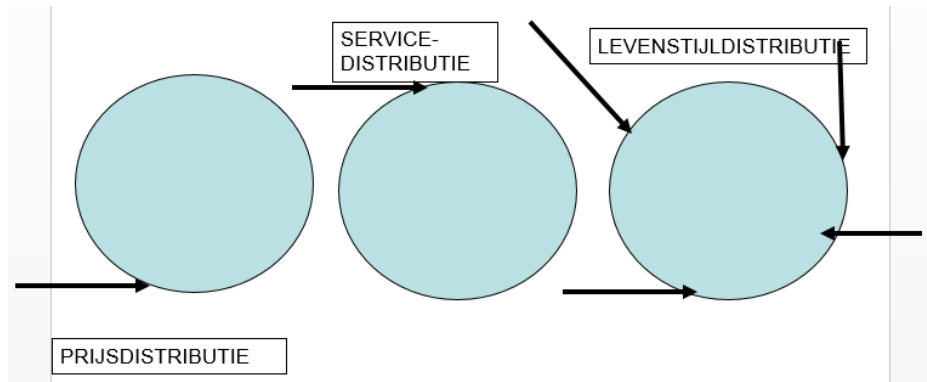
Times are changing.

Dit geldt ook voor de kledingsector, voorbeeld hoe een H&M of Zeeman is binnengekomen, gebeurt altijd via dezelfde strategie. Waarom daalt de kledingsprijs op de markt, los van de lage loonlanden? → tegenreactie van de gevestigde orde die hun prijzen laten dalen als reactie op de nieuwkomers

AANVULLINGEN OP DE THEORIE VAN HET RAD VAN DE DISTRIBUTIE

Moeilijk om te beweren dat alle innovaties van de laatste decennia alleen toegeschreven kunnen worden aan een offensief met lage prijzen van nieuwkomers.

- ⇒ Heel wat distributievormen braken ook door omdat ze betere inspeelden op de behoeften van de consumenten via een betere service en meer aandacht voor shoppingplezier, zonder hierbij minimalisatie van de verkoopprijzen werd nagestreefd
- ⇒ Voorbeelden zijn speciaalzaken, superspeciaalzaken, boetieks en automaten



Niet alleen onderaan de markt, maar ook bovenaan de markt kan een vacuüm ontstaan, waardoor een nieuwe ontwikkeling op gang komt.

- ⇒ Servicedistributiebedrijf kan hierin zijn oorsprong vinden
 - zij komen op de markt met zeer hoge prijzen en hoge kwaliteit
 - ze gaan zich na verloop van tijd aanpassen door hun kwaliteit en service doorheen de tijd te verminderen
- ⇒ Sterker nog: nieuwe bedrijven die de markt binnentreden, bieden niet alleen meer service dan de gevestigde winkels, maar ook een nieuwe, meer aanslaande levensstijlbenadering
 - niks te maken met prijs en kwaliteit maar vooral een plaats op de markt vinden door een heel ander levensstijl achter het product te verkopen.
 - Ze kunnen op verschillende niveaus binnen te treden (verschillende pijlen)
 - Voorbeeld: bio winkels (colruyt verkoopt dit ook, dus naar elkaar toe eigen)
- ⇒ Toont dus aan dat het rad van de distributie wordt aangevuld!

Er valt een tweedeling binnen de distributie waar te nemen, waarbij ieder luik van deze tweedeling zijn eigen ontwikkelingsproces kent:

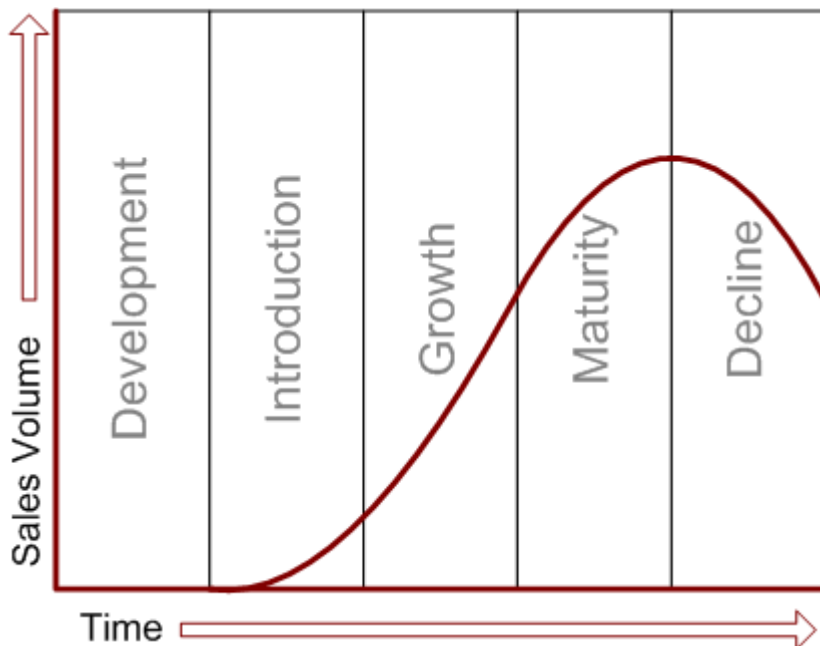
- enerzijds is er de detailhandel die zich naar de consument richt met niet-ego-intensieve goederen, zogenaamde gewoontegoederen
 - deze goederen vergen een steeds meer vereenvoudigde, snellere en meer prijsverlagende aankoopvorm
 - hier zou het rad van de distributie op de oorspronkelijke wijze aangeslingerd worden (aangrijpingspunt dus veelal onderaan)
 - toch enige voorzichtigheid geboden:
 - bepaalde gespecialiseerde voedingszaken weten een stuk van de markt voor zich te winnen, omdat er nu eenmaal een groep van consumenten is die voor een bepaald assortiment of bepaalde servicegraad of beschikbaarheid een hogere prijs willen betalen
- anderzijds vergt de distributie van ego-intensieve goederen een steeds meer uitgesproken service, waardoor de klemtoon dikwijls komt te liggen op het shoppinggenoege en een kwalitatief en gevarieerd assortiment
 - hiervoor wil de consument betalen
 - zeker in de beginfase zijn consumenten bereid om nieuwe distributievormen duur te betalen
 - naarmate meer consumenten bijtreden, vervalt de exclusiviteit en komen meer concurrenten
 - prijsconcurrentie gaat woeden
 - prijsverlaging als gevolg

- consument gaat ook bereid zijn meer te betalen in een winkelformule met relatieve kwaliteitsproducten die tijdswinst en gemak oplevert
- aangrijpingspunt voor een omwenteling van het rad bevindt zich voor dit soort aankopen dus eerder bovenaan

In deze laatst besproken context vallen de strategieën van de conglomerchants. Ook zij zwengelen het raad aan

- ⇒ Maken het nieuwkomers moeilijk
- ⇒ Hebben financiële draagkracht
- ⇒ Verschillende STP's, verschillende winkelformules
 - controleren warenhuizen, discounts, superettes, speciaalzaken, ... en proberen voor iedere vorm een goede positie op het rad in te nemen: onderaan, middenin, bovenaan
- ⇒ Blokkeren het nieuw voor nieuwkomers! Spelen zelf 'nieuwkomer' waardoor ze de markt blokkeren voor echte nieuwkomers
 - ze doen het rad bewegen, maar enkel binnenshuis
 - Ze zwengelen het rad zelf aan, maar blokkeren het rad voor anderen (H&M doet dit ook!)
- ⇒ Voorbeeld: Inditex met o.a. Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull & bear heeft het verschillende kledingwinkelconcepten die het wiel gedeeltelijk blokkeren.

DE DISTRIBUTIELEVENSCYCLUS



Net zoals product een levenscyclus heeft, heeft distributiefomule dat ook.

Vroeg of laat zal hij verdwijnen, maar zeer moeilijk om levenscyclus in te schatten

De distributielevenscyclus gaat ervan uit dat de deelnemers aan het distributiegebeuren onderworpen worden aan de logica en onomkeerbaarheid van opeenvolgende levensfasen. Ook een distributievorm doorloopt een aantal onvermijdelijke levensfasen. (Niet zo een goede theorie! Meer een beschrijvende theorie)

4 wezenlijk verschillende periodes:

1. Innovatieperiode

- in deze periode doet een nieuwe winkelformule haar intrede omdat zij de consument een of meerder voordelen biedt
- dit leidt tot consumentenaanvaarding van de nieuwe distributievorm
- voorbeelden: supermarkt in de jaren 1930 voor de VS, in de jaren 1950 voor West-Europa

2. Versnelde groei

- de nieuwe vorm krijgt meer en meer succes bij meer en meer consumenten
- kent daarom een min of meer groot aantal imitaties
- meerder concurrerende bedrijven bewegen zich in de markt
- voorbeelden: expansieve groei van de hypermarkt in de jaren 1980, e-commerce eind de jaren 1990

3. Maturiteit

- de formule bereikt haar hoogtepunt, individuele groei kan alleen nog als de distributeur tegenover zijn concurrenten efficiëntiemaatregelen kan nemen
- gaat later over naar de vervalphase, reden:
 - ofwel wordt het winkelconcept door de consument niet meer begeerd (bv hypermarkt, traditionele kruidenier)
 - ofwel kan het niet optornen tegen andere, efficiëntere vormen die ook of meer door de consument worden geapprecieerd

4. Verval

- wordt gekenmerkt door een mindere omzet en minder winstgevendheid
- dit leidt tot steeds minder omzet en winst, en uiteindelijk tot het verdwijnen van de desbetreffende winkelvorm

Deze visie houdt in dat het verloop van de ontwikkeling van winkelformules gedetermineerd is. Wel kunnen fases min of meer verlengd worden, maar de overgang van de ene naar de andere levensfase is uiteindelijk onvermijdelijk.

- ⇒ Toch zijn er distributievormen die niet op typische wijze de levenscyclus volgen
 - Bv: openbare markt bestaat al eeuwen en blijft zijn aantrekkingskracht houden
- ⇒ Ook moet gesteld worden dat het beleid en de strategie van een winkel(formule) nog altijd zeer bepalend zijn voor het voortbestaan ervan
 - doel: als eerste bij de innovatie zijn, zo winstgevend mogelijk door groeifase geraken, zo lang mogelijk in de mature fase blijven en de vervalphase zo lang mogelijk uitstellen

Voorbeeld:

	Ontstaan	Max MA
• Warenhuis	1860	1940
• Supermarkt	1930	1965
• Discount	1950	1970
• Woonwarenhuis	1963	1980
• Internetwinkels	1995	?

Voorbeeld toont aan dat de levenscycli steeds korter worden, wat de innovatiegolven des te vitaler maakt, maar tegelijkertijd ook de terugverdientijd korter maakt.

Opmerking: heeft de theorie van de levenscyclus raakpunten met de theorie van het rad van de distributie?

- ⇒ Deze laatste veronderstelt dat het rad draait doordat de kosten evolueren van laag naar hoog, via upgrading, dit in combinatie met een aantal typische marktverschijnselen en gedragingen van individuele bedrijven.
- ⇒ Draait het rad niet, dan zal – volgens de levenscyclustheorie – al snel de vervalphase ingezet worden.

THEORIE VAN HET POLARISATIEPRINCIPE

Polarisatieprincipe, op 3 dimensies:

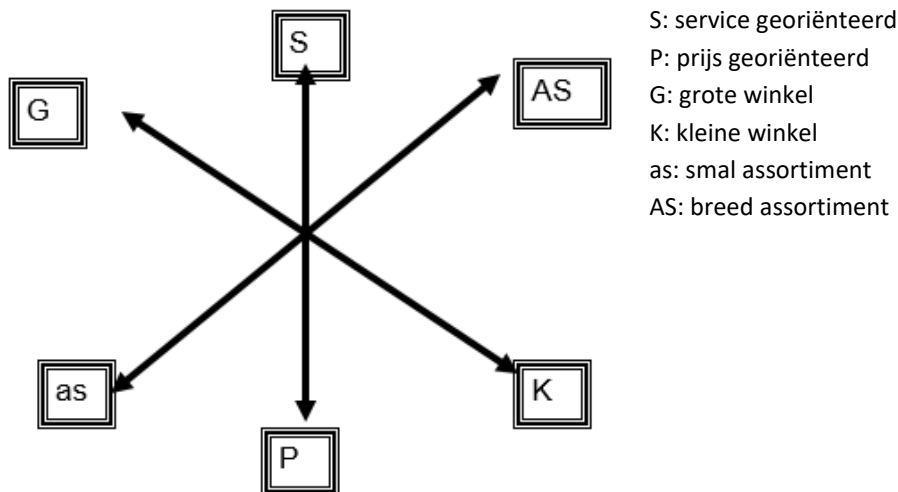
- Deze theorie stelt dat een mogelijke tendens naar grote verdeelpunten (verkoopoppervlakten) natuurlijkerwijze een tendens naar kleine verdeelpunten met zich meebrengt en vice versa.
 - deze twee groottecategorieën zullen als groepen tegenover elkaar staan in het distributielandschap
 - voorbeeld: naast hypermarkten zien we ook moderne buurtwinkels terugkomen
 - zijn complement van elkaar
 - deze theorie ziet de kleinhandelsontwikkeling dus in termen van grote en kleine winkels die naast elkaar leven
- Daarnaast ook een polarisatie op het vlak van prijsgeoriënteerde en servicegeoriënteerde winkels
- Als laatste dimensie: breed of smal assortiment

In principe kunnen zich diverse combinaties voordoen! Bijvoorbeeld:

- ⇒ zeer grote winkels die een zeer gespecialiseerd assortiment hebben (bv: elektrodiscounts)
- ⇒ kleine winkels met een verbazend breed assortiment (bv: moderne buurtwinkel)
- ⇒ kleine winkels met hoge servicegraad

Meest typisch is echter de combinatie van grote dimensie, breed assortiment en lage servicegraad, die meest typisch polariseert met de combinatie kleine dimensie, diep assortiment en hoge servicegraad.

Overzicht:



Theorie stelt dat alle combinaties mogelijk zijn, het gaat in tegen andere theorieën: bv prijsdistributie is meestal grote winkel ⇔ deze theorie probeert dit te breken. Niet de reeds bewandelde paden volgen, maar nieuw combinaties voeren. Theorie is zinvol in tijden van e-commerce: kleine webshops met een breed assortiment

Voorbeeld: Van den Borre is prijsgeoriënteerd, zijn relatief grote winkels maar hun assortiment is relatief smal.

CONFLICTTHEORIEËN

Deze theorieën concentreren zich op interinstitutionele conflicten, d.w.z. conflicten tussen distributiefomules en meer in het bijzonder tussen bestaande en nieuwe formules.

Veelal is de reactie in eerste instantie afwachtend, men ontkent de bedreiging. Naderhand moet men toch de bedreiging erkennen en de nieuwe vorm adopteren.

Spreken over verschillende typische fases:

- Ontkenning
 - o wordt de komst van een nieuweling beschouwd als onbelangrijk en niet-bedreigend
- Shock
- Defensieve reactie
 - o men oefent druk uit op de leveranciers
 - o men probeert de nieuweling in diskrediet te brengen en zelf te verhinderen in zijn activiteiten
 - o laster en boycot
- Erkenning
 - o imitatie van sterkten van nieuwkomers of versterking van eigen profiel
 - o andere reactie is zich te differentiëren zodat men niet meer direct beconcurrereerd wordt door de bedreigende nieuwkomers
- Aanvaarding
 - o uiteindelijk wordt de nieuwe handelsvorm geaccepteerd en later zelf geadopteerd
 - o ontstaan van nieuw evenwicht waarbij de twee partijen in harmonie weten te overleven
 - o dit kan weer aanleiding geven tot een nieuw conflict met een andere medespeler in het detailhandelgebeuren

Voorbeeld: reactie van de muziekindustrie op internet (illegale downloading → processen gaan voeren daartegen)

Na verloop van tijd kan het conflict tussen de verschillende detailhandelsvormen zelf aanleiding geven tot een nieuwe detailhandelsvorm.

Voorbeeld Free Record Shop: kroniek van een aangekondigde dood (2007)

- jaren 80: opkomst van cd's
- 2002: hoogtepunt nettowinst 12 mln euro
- > 2002 steil bergafwaarts. Waarom?
 - o opkomst illegale downloaden
 - o succes van iTunes
 - o te laat webshop
 - o branchevreemde concurrenten (Kruidvat, Mediamarkt, Blokker, ...) → lage Prijs
- omvallen Lehman Brothers → knip op de beurs
- defensieve reactie door het terugschroeven van het assortiment en in een latere fase het aantal winkels.

Voorbeeld: tweedehandswinkels

- Ikea: lanceert 'Red de Meubelen' en helpt klanten een tweede leven te geven aan meubelen
 - o Allerlei formules die er op neer komen om de tweedehandsmarkt tegen te gaan
 - o Wat als bedreiging komt, niet met kritiek afkomen maar kijken of het geen meerwaarde kan geven!

OMGEVINGSTHEORIEËN

Deze theorieën stellen dat distributievormen ontstaan, zich ontwikkelen, een vorm van maturiteit bereiken en terug verdwijnen in functie van allerlei evoluties in de brede omgeving.

- ⇒ Economische, demografische, sociale, technologische, culturele en juridische ontwikkelingen bepalen volgens deze theorie in grote mate het ontstaan, bestaan en niet meer bestaan van distributievormen

Voorbeelden: volgende ontwikkelingen vanuit een aantal omgevingsfactoren verklaard

- opkomst van het grootwarenhuis
- supermarkt

Het is eigenlijk geen theorie, in die zin dat het geen vastgesteld model in zich draagt. Het is een eenvoudige bewering die zegt dat als je wil overleven als distributeur, je de omgeving zeer goed moet kennen!

- ⇒ Het internet heeft een zeer grote impact gehad op de hele distributiesector, in de eerste plaats doordat afnemers tegen betrekkelijk geringe kosten een markt kunnen betreden die veel transparanter is geworden.

Discussie:

- Sommige auteurs zoeken de verklaring vanuit de distributieomgeving in de eerste plaats bij economische indicatoren
 - o deze visie gaat er vanuit dat de economische ontwikkeling van een land bepaalt welke distributievormen er verschijnen
 - o bv: zelfbediening, grootschalige winkels, koopcentra en dergelijke komen alleen voor in eerder economisch welvarende landen
- eerder kwalitatieve economische indicatoren, zoals de ontwikkelingsfase waarin een economie zich bevindt, worden ook beschouwd als verklarende factoren voor het bestaan van bepaalde distributievormen
- andere zoeken verklaring bij socio-economische krachten in de maatschappij: betekenis van de middenklasse bijvoorbeeld

Kritiek op theorie:

- ⇒ voorspellende waarde van deze visie is eerder klein
 - o bijvoorbeeld: supermarkt komt niet van de grond in ontwikkelde landen zoals Spanje, Turkije en Israël
- ⇒ dit bevestigt dat de ontwikkelingen zeer verschillend kunnen zijn, afhankelijk van de sociologische, juridische, politieke, historische en culturele context
 - o economische context is dus niet de enige en zelf niet de overheersende factor

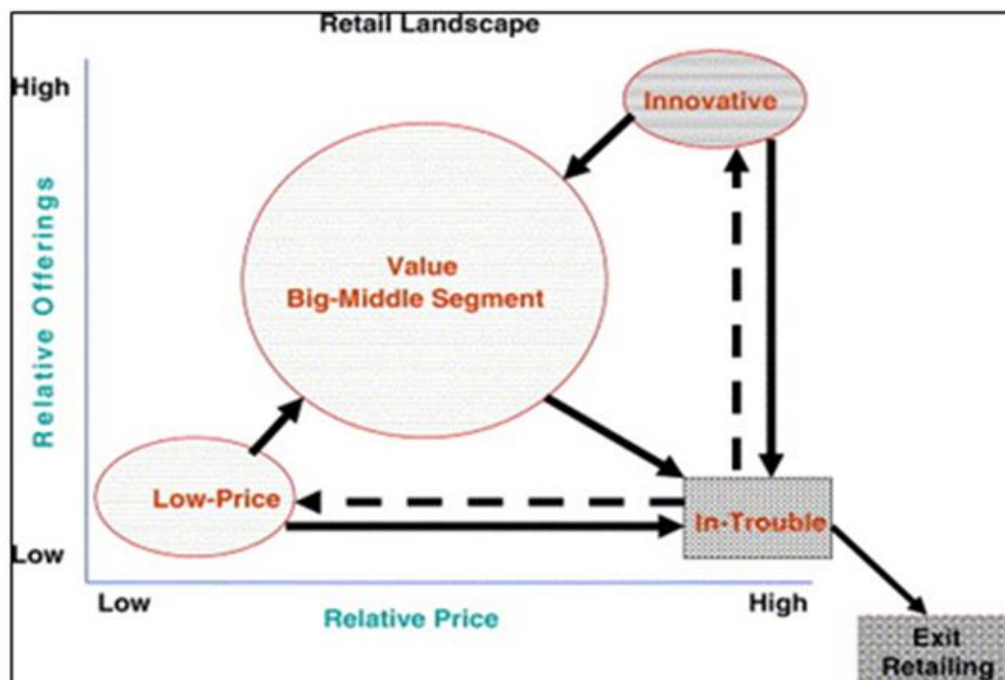
Opkomst, maar ook groei en verdere uitbouw van een distributievorm is afhankelijk van de mate waarin een distributievorm zich weet te passen aan de zich wijzigende omgevingsfactoren.

- ⇒ zij die zich het best blijven aanpassen aan de omstandigheden waarin ze moeten werken zien te overleven

Voorbeelden:

- Familiegaraage van der linden in sint amandsberg
 - o Al bijna 50 jaar verkoopt deze garaage zo veel mogelijk auto's, maar nu promoot ze autodelen."jonge mensen kopen gewoon geen auto's meer"
 - o Een pleidooi tegen haar eigen winkel? Integendeel. Garaagehouders moeten zichzelf opnieuw uitvinden als ze willen overleven, zegt de uitbater
 - o Reden: files, geld voor huis, ...
 - o Autodelen → marginaal verschijnsel
- Vleessector
 - o Heeft de jacht op alsmaar goedkopere producten een rol gespeeld in het schandaal met vleesbedrijf Vevida? In het dagelijkse gevecht om de klant zijn lage prijzen een geducht wapen. Maar ook een wapen dat een grote druk zet op leveranciers.
 - o Vleeschandaal is zege voor slagers
- Verpakkingsvrije winkels
 - o Vroeger gratis zakje
 - o Nu 5/10 cent betalen voor zakje
 - o Later: verpakkingsvrije winkels, verpakking die we zelf meepakken van thuis
 - o Voorbeeld: statiegeld op plastic flessen is aan het opkomen
- Wachten op de Belgische Bol.com?
 - o Meer dan de helft van onze online-aankopen doen we in buitenlandse webwinkels!
 - o We hebben de trein van de e-commerce gemist!
 - o Belgische retailcijfers gaan in het rood.... Door het denken dat het niet zou gebeuren
- Verdere trends:
 - o Een week geleden opende Amazon in Seattle een revolutionaire winkel zonder kassa's.
 - o Winkelen in de toekomst: geen kassa's maar camera's
 - o Zal ook overkomen naar Europa!

CONCEPT VAN THE BIG MIDDLE



Probeer uit te leggen hoe het hele distributielandchap evolueert, doormiddel van twee dimensies:

- Enerzijds het prijsniveau: hoog ⇔ laag
- Anderzijds de relatieve kwaliteit: hoog ⇔ laag

Lijkt op het eerste zicht op rad van de distributie, maar toch essentieel anders is! Dynamiek is anders, nl. het vertrekt vanuit het midden, dat zijn de meeste bedrijven die daar zitten. Kenmerkend voor die bedrijven: hebben een middelmatige prijs ten aanzien van middelmatige kwaliteit. De meeste bedrijven en consumenten zijn gebaat met het middensegment = the big middle. De cirkel is dus groot.

Concept van the Big Middle:

- grote distributieondernemingen hun entrée als nichespeler maken via ofwel lage prijzen ofwel innovatie (of allebei)
- om te kunnen overleven op lange termijn: groeien tot generalist
- nieuwkomers die willen groeien zullen dus na verloop van tijd gebruikmaken van een minder ugesproken strategie op het gebied van lage prijszetting en/of innovatie
 - o omdat dit de enige manier is om meer consumenten te bereiken
- de marktruimte waarin deze grote ondernemingen terecht komen noemt men "the Big-Middle"
- wordt gekenmerkt door massa-verkoop aan middelmatige prijzen en middelmatige kwaliteit

Ondanks de dominante positie mag een onderneming die zich in The Big Middle bevindt, niet op haar lauweren rusten:

- Via haar organisatorische en logistieke verbeteringen met daaruit voortvloeiende kostenverlagingen erin blijven slagen om de consument voldoende meerwaarde te blijven bieden tegen een redelijke prijs
- Mag zich ook niet laten verblinden door heftige concurrentiestrijd
- Maar in eerste plaats oog hebben voor externe structurele veranderingen die zich op de markt voordoen
 - o indien ze dit niet doet, zullen nieuwe kleine ondernemingen dit doen en een deel van de markt naar zich toetrekken via:
 - innovatie → hoge prijs met hoge kwaliteit
 - Als je wil groeien ben je gedoemd om te gaan naar The Big Middle. Eenmaal daar omwille van concurrentie in problemen te geraken, vandaar "in trouble"
 - lage prijzen → lage prijs met lage kwaliteit
 - 1 groot probleem: relatief weinig consumenten geïnteresseerd in lage prijs en kwaliteit. Dus alleen groeien als je kwaliteit en prijs verhoogt en dus in die big middle gaan zitten, maar probleem vanuit concurrentieel standpunt!
 - Er zullen een aantal van die big middle bedrijven verdwijnen. Overleven in big middle ga je enorm aandacht hebben voor zaken als imago, dienstverlening, TW
- nieuwkomers willen immers na verloop van tijd groeien en dus marktruimte veroveren van de gevestigde Big Middle-onderneming
 - o als dit lukt, wordt de gevestigde onderneming uit haar dominante positie gezet en in problemen gebracht
 - ofwel definitief uit de markt gestoten,
 - ofwel via innovatie of lage prijszetting een nieuwe positie in de markt proberen innemen

Voorbeelden:

- Mexx
 - o Exit: weg met exclusiviteit, geen oog meer voor externe ontwikkelingen, te hoge prijs
- Esprit
 - o Herpositioneren naar kostenefficiëntie
- Mediamarkt
 - o Door promoties/acties bieden ze meerwaarde voor the big middle

Distributielandchap opgedeeld worden in vier segmenten:

- de innovatieve distributieondernemingen,
- the Big Middle
- de lage-prijs-distributieonderneming
- ondernemingen in problemen

Groeiend belang van Big Middle ondernemingen werd toegewezen aan schaalvoordelen, make-or-buy beslissingen, betere onderhandelingsposities, bredere assortimenten en kostenbeparende logistiek. MAAR UNIQLO (boek p. 190) → illustreert het belang van supplychainmanagement en dat het meer dan ooit bijdraagt tot het handhaven van een plaats in The Big Middle:

UNIQLO: van laaggeprijsde kleine speler op naar een van de grootste kledingretailers ter wereld?

UNIQLO begon in 1984 als kleine familieonderneming met de verkoop van laag geprijsde artikelen van gemiddelde tot lage kwaliteit in een kleine stad in Japan. Het bedrijf heeft ondertussen de ambitie om tegen 2020 in omzet de grootste kledingsretailer ter wereld te zijn.

Andere auteurs leggen de nadruk op de bijdrage van de technologische verbeteringen aan de handhaving van de positie van Big Middle-ondernemingen

- ⇒ dankzij integratie van technologie kunnen zij toch een vorm van persoonlijke service bieden tegen een redelijke prijs

Verplichte literatuur: Levy M., Grewala D., Peterson R.A., Connolly B. , The concept of the "Big Middle". *Journal of Retailing*, 81 (2), 2005) 83–88 → artikelen te vinden op Minerva

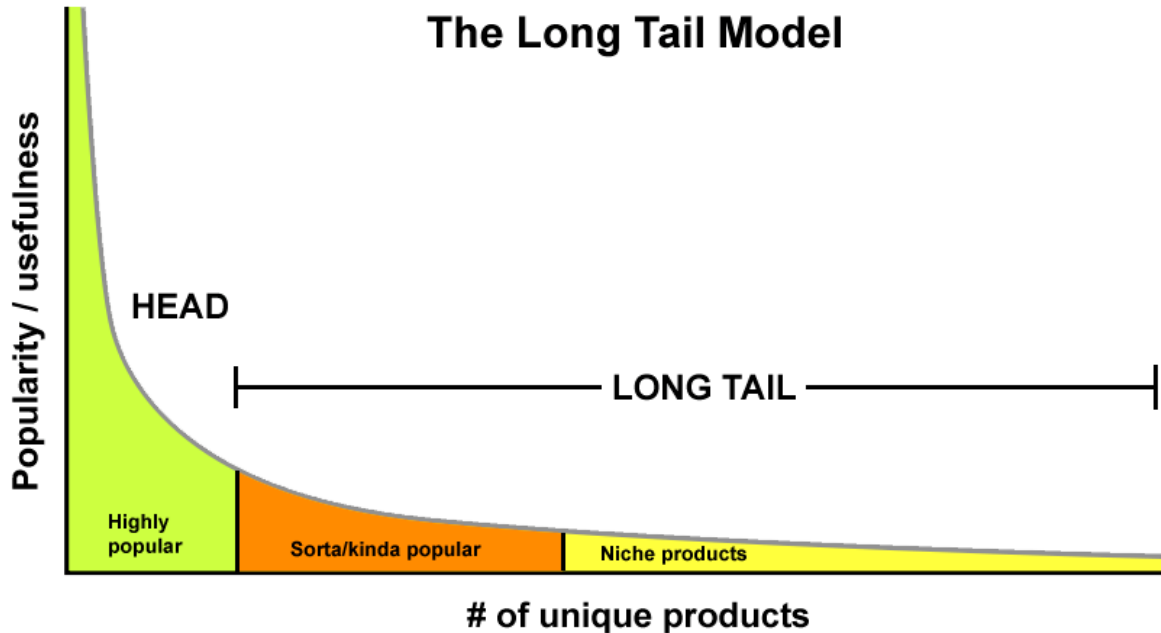
THE LONG TAIL THEORIE

Door Chris Anderson uitgewerkt op het moment dat e-commerce zijn definitieve doorbraak kende.

- ⇒ Plaatst traditionele economie van schaarste af tegen een economie van overvloed
- o Traditionele economie van schaarste:
 - daar stelden producenten en distributeurs een assortiment samen in functie van de per definitie beperkte schapruimte van de toen overwegend fysieke winkels
 - merendeel van de distributeurs biedt de 'hits' of bestsellers aan (door de beperking)

- Economie van overvloed door doorbraak van e-commerce
 - geen sprake meer van een gelimiteerde schap
 - virtuele schapruiimte is vanuit standpunt van de consument oneindig
 - gevolg is dat succesvolle distribuanten naast een aanbod van hits ook een extreem groot aanbod nicheproducten in hun assortiment opnemen
 - dit wordt gevisualiseerd aan de hand van 'the head', waarin de populaire en dus veel verkochte hits zitten. In de 'long tail' zitten dan de minder populaire nicheproducten

Figuur:



Anderson beweert dus dat dat producenten, leveranciers en distributeurs zich niet moet blind staren op enkele kaskrakers, maar zich ook moeten richten op de nicheproducten.

Anderson ziet 3 oorzaken van een economie van overvloed:

1. **democratisering productiemiddelen.** Iedereen kan producent worden, user generated content, muziek, juwelen, boeken met laagdrempelige ICT middelen
 - Meer en meer zelf producten maken dankzij de technologie!
2. **democratisering distributiemiddelen.** Diensten als iTunes, maar ook Youtube en websitesoftware zijn laagdrempelige ICT-hulpmiddelen om producten te verspreiden.
 - Makkelijk verdelen en verkopen dankzij het internet
3. **het foutloos bij elkaar brengen van vraag en aanbod door ICT.** Slimme zoekmachines, e-rankings, commentaren, recensies en aanbevelingen op het internet dragen allemaal bij aan vermindering van zoekkosten voor de consument en dragen bij tot een verschuiving van de vraagcurve, van hits naar nicheproducten.
 - Kopers vinden deze mensen ook terug via de fameuze zoekopdrachten waardoor we ook kleine bedrijven vinden

Volgens Anderson vervalt ook het gekende Pareto- of 80/20-regel, die stelt dat 20% van de producten 80% van de omzet realiseren.

- ⇒ Aangezien de nicheproducten via e-commerce binnen het bereik van meer kopers komen, vertegenwoordigen ze intussen meer dan 20% van de omzet.

- ⇒ Anderson beweert dus dat producenten, leveranciers en distributeurs zich niet moeten blindstaren op enkele kaskrakers, maar zich ook moeten richten op de nicheproducten.

Kritiek van Elberse op Anderson

Elberse geeft toe dat het aantal producten in de long tail is uitgebreid, maar beweert dat de verkoop ervan in aantallen niet is toegenomen.

- ⇒ Langere staart aan de aanbodkant leidt volgens haar onderzoek niet tot de verkoop van meer nicheproducten
- ⇒ er is volgens haar net meer concentratie: hits worden superhits
- ⇒ The tail is getting longer, but it isn't getting fatter".

Verklaring voor haar bevindingen:

- Consumenten laten in een digitale koopomgeving net meer beïnvloeden door het gedrag van andere consumenten.
- Het recommendation-mechanismen op internet ('kopers van dit boek kochten ook') werken juist de verkoop van 'hits' in de hand.

De aantrekkelijkheid van de Long Tail-theorie is in ieder geval te vinden in het feit dat het een krachtig denkmodel is dat bijdraagt tot het analyseren van de veranderingen die zich sinds de opkomst van e-commerce in het distributielandchap voordoen.

Open vragen: om de theorie te kunnen toetsen, moeten eerst een aantal zaken uitgeklaard worden in verband met zowel de afbakening van een markt als de concepten zelf waaraan de theorie gebruikmaakt:

- Wordt de analyse
 - o meso- (sector) of micro (het bedrijfs-)niveau gemaakt?
 - o Op welk productniveau: van zeer specifiek (voorbeeld biologische specerijen) tot zeer algemeen (voeding)?
 - Voor welke sector je het bekijkt?
- Hoe definieer wordt concept hit/nicheproduct' gedefinieerd? In relatieve (zoals Anderson) of in absolute termen (zoals Elberse)?
- Wanneer valt een product onder de categorie 'hit' en wanneer onder de categorie 'nicheproduct'? Met andere woorden: waar begint de staart?
- Is er in iedere markt een duidelijke onderscheid van hoofd en staart of zit er een interessante categorie tussenin?
- Op welk punt knip je als distributeur de staart af?
 - o In hoeverre zijn de conclusies verschillend
 - o voor snel- of traag roterende producten?
 - o voor producten met weinig of veel voorraadkosten?
 - o voor distributiebedrijven met hoge- of lage merkbekendheid?
 - o met een al dan niet sterke recommendation-technologie?
 - o voor producten met een lage of hoge winstmarge?
 - o voor producten waar consumenten zich wel of juist niet laten leiden door aanbevelingen?

Maak nuances! Dankzij e-commerce kunnen giganten als Amazon en Bol.com een zeer uitgebreid assortiment met producten die achterin de long tail zitten aanbieden, maar geldt dat ook voor de kleinere distributeur

- ⇒ niet over dezelfde ICT-ondersteuning beschikt om vraag en aanbod samen te brengen
- ⇒ in een sector die zich minder leent tot aanbevelingen en crossselling?

HOOFDSTUK 6: HET ONTSTAAN VAN DE KANAALSTRUCTUUR

Kanaalstructuur drukt uit:

- hoeveel distributieniveaus aan het werk zijn
- welke types instanties ingeschakeld zijn
- welke mengvormen van niveaus en types zich voordoen
- hoe groot de densiteit van tussenpersonen eruitziet per type en niveau
- welke distributiefuncties in welke mate door welke instantie waargenomen worden

Kanaalstructuur heeft dus in eerste instantie te maken met het distributiepatroon binnen een gehele sector, maar heeft ook te maken met het distributiepatroon vanuit het gezichtspunt van één welbepaalde initiatiefnemer

Kanaalstructuur is afhankelijk van:

- toevalligheden
- maar in essentie zijn het toch vooral verklaarbare krachten die een rol spelen bij de totstandkoming
 - o deze krachten hebben een bepaalde kanaalstructuur tot gevolg

Structuur van de kanaalstructuur speelt een doorslaggevende rol in de strategie van diegenen die in een kanaal actief willen worden.

DE MOGELIJKE EFFICIENTIE VAN TUSSENPERSONEN

Totstandkoming kanaalstructuur heeft in essentie te maken met het evenwicht tussen gewenste (klassieke) serviceoutputs en te verrichten distributietaken.

Afnemers hebben bepaalde desiderata voor verkrijgen van (klassieke) service-outputs:

- mate van marktdecentralisatie
- wachttijden die ze willen accepteren
- keuzemogelijkheden
- minimale aankoophoeveelheden enz.

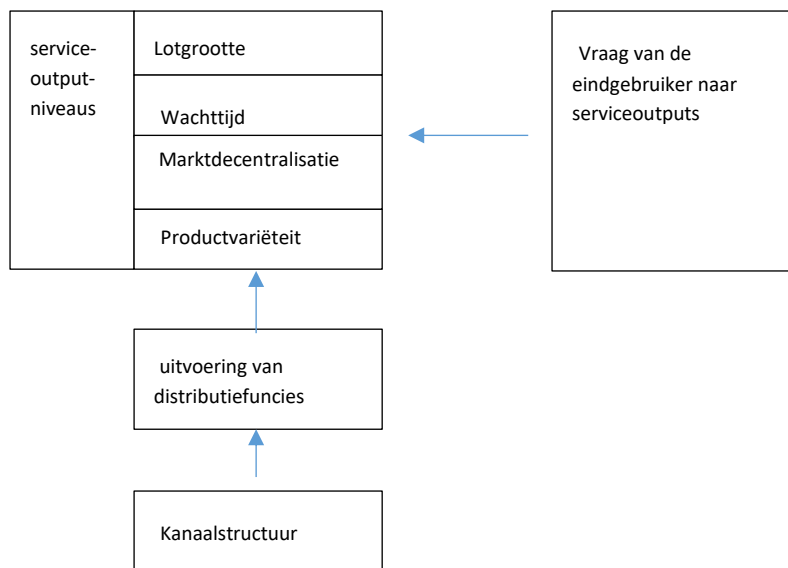
Leveranciers bereidheid tot het leveren van (klassieke) service-outputs

- mate van marktdecentralisatie
- wachttijden die ze willen accepteren
- keuzemogelijkheden
- minimale aankoophoeveelheden enz.

Kanaalstructuur stelt dus het evenwicht voor tussen de voorkeuren en mogelijkheden van onderscheiden partijen om de serviceoutputs vorm te geven, en ervoor betaald te worden.

Opmerking: Voor de eindconsumenten is er ook de mogelijkheid tot het zelf produceren van (klassieke) serviceoutputs! Bijvoorbeeld zelf een grote voorraad wijn aanleggen i.p.v. telkens naar een supermarkt te moeten gaan.

Voorbeeld: Borstvoedingswinkels Boobs 'n Burps de fles op: Na zeven jaar is het sprookje uit, en houdt het winkelconcept Boops 'n Burps het voor bekeken. Ze had vestigingen in Antwerpen, Gent, Leuven, Hasselt en Brussel en een webshop. Ze verkocht aangepaste bh's, kolven en kledingstukken advies van lactatie- en andere deskundigen, maar voor deze service output moest niet betaald worden → De kanaalstructuur was dus niet afgestemd op de geproduceerde service-outputs.



Figuur: Voortbrengers en afnemers aan de uitersten, komen echter ook tussenpersonen voor of kunnen ze minstens voorkomen.

- ⇒ Deze tussenpersonen komen op de propfen om een bijdrage te leveren in de productie van serviceoutputs in het distributiekanaal!
- ⇒ Deze tussenpersonen zullen leiden tot een hogere efficiëntie

Indicatie van mogelijke verbetering kanaalefficiëntie door aanwezigheid tussenpersonen: Vergelijking maken van het aantal benodigde contacten in beide gevallen

$$\frac{M \times R}{W(M + R)}$$

Legende:

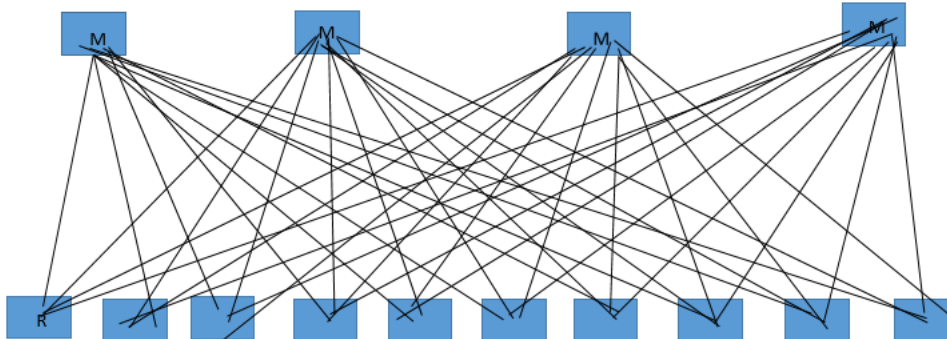
- M = aantal producenten
- R = aantal kleinhandelaars
- W = aantal groothandelaars

Werking formule:

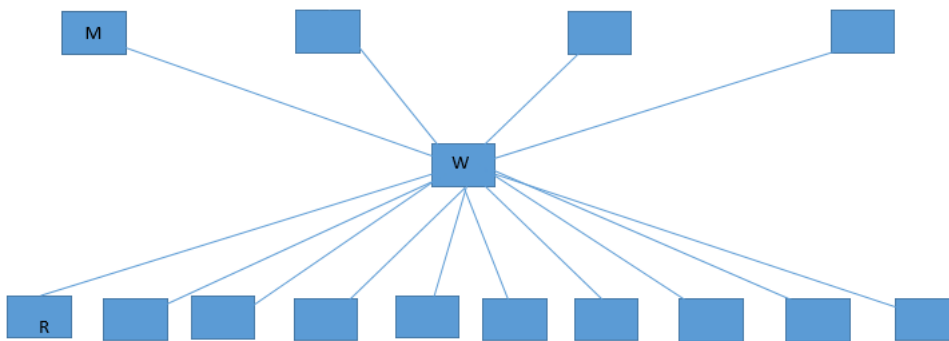
- ⇒ Stel dat er M producenten zijn en R kleinhandelaars
 - dan is er nood aan M x R contacten in geval van rechtstreekse levering
- ⇒ Als er W groothandelaars komen tussen de productie en kleinhandel
 - dan zou het aantal contacten W(M + R) bedragen
- ⇒ Een index van de zich voordoende kanaalefficiëntie kan nu de ratio zijn van het aantal benodigde contacten i.g.v. directe verdeling in vergelijking met indirecte verdeling (zie formule)
 - Ratio > 1 : efficiëntiewinst mogelijk door de aanwezigheid van (méér) tussenpersonen
 - Hoe groter ratio, hoe groter de mogelijke efficiëntiewinst
 - Opmerking: ratio wordt groter naarmate M en R toenemen, kleiner naarmate W toeneemt

Aantal contacten in een distributienetwerk:

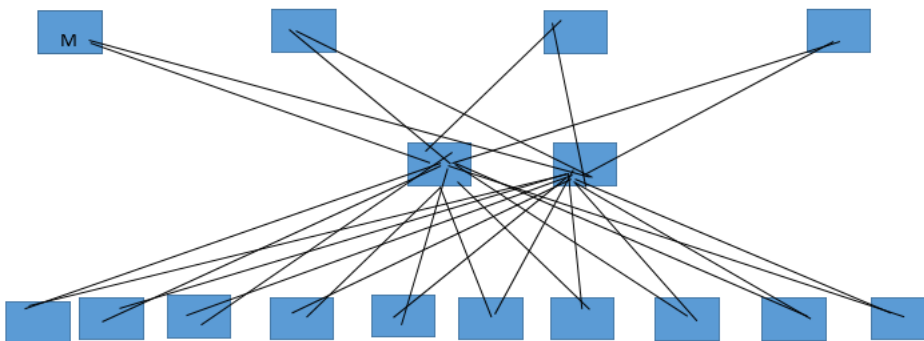
Directe verkoop 40 contacten = 4×10 (MxR)



1 groothandelaar/tussenpersoon:
14 contacten = $1(4 + 10)$ W(M+R)



2 groothandelaren/2 tussenpersonen:
28 contacten = $2(4 + 10) = W(M+R)$



Enkele cijfvoorbeelden:

- Stel 2 fabrikanten, 3 detailhandelaars en 1 groothandelaar
 - o $\rightarrow$ efficiëntie-ratio = 1,2 $\rightarrow$ weinig kanaalefficiëntie
- Stel 100 fabrikanten, 100 kleinhandelaars en 2 groothandelaren
 - o $\rightarrow$ efficiëntie-ratio: 25 $\rightarrow$ weinig kanaalefficiëntie

Stel 100 fabrikanten en 100 kleinhandelaars:

- Evenwichtssituatie wanneer $M \times R = W (M + R)$. In het voorgaande geval wil dit zeggen, wanneer $(100 \times 100) = W (100 + 100)$ of anders uitgedrukt, wanneer $W = 50$.
- Een hoger aantal groothandelaars zou de efficiëntie verminderen. Bijvoorbeeld 60 groothandelaars zouden aanleiding geven tot een index van slechts 0,83.

Toch moeten we opletten omtrent deze index, hij verbergt ook enkele zeer zware veronderstellingen:

1. De mogelijke efficiëntie(-winst) wordt doorgegeven.
 - o Vb In een situatie van rechtstreekse verdeling, brengt de komst van één tussenpersoon mogelijk een spectaculaire efficiëntieverhoging. Of deze monopolist deze efficiëntieverhoging ook werkelijk doorgeeft onder de vorm van lagere prijzen is echter niet vanzelfsprekend (het zou ook kunnen dat hij liever zelf de monopoliewinsten houdt).
2. Iedere partij met iedere andere partij in contact wenst te komen, wat ook niet altijd het geval is.
3. Er wordt verondersteld dat alle contacten evenveel kosten
 - o Vb een W-R-contact evenveel kost als een M-R-contact
 - Niet zo owv nieuwe technologieën
 - positieve schaaffecten
4. Er wordt verondersteld dat er alleen positieve schaaffecten zijn en geen negatieve.

Besluit: Index geeft dus alleen aan dat de kanaalefficiëntie mogelijk gunstig beïnvloed wordt door de interventie van tussenpersonen.

FUNCTIONELE KANAALVISIE

Visie vertrekt van het idee dat een aantal kanaalfuncties noodzakelijkerwijze uitgevoerd moeten worden om een product ter beschikking te kunnen stellen van de eindconsument.

De functionele kanaalvisie werd dan verder uitgewerkt door Bucklin, zijn zienswijze vertrekt van de zuivere marktwerking:

- Louter economische mechanismen zullen bepalen welke tussenpersonen welke functies in welke mate op zich zal nemen
- Veronderstelt dus de aanwezigheid van veel marktdeelnemers of potentiële marktdeelnemers + volmaakte marktdoorzichtigheid
- Als toch meerwinsten → markttoetreding vanwege potentiële marktdeelnemers

Doel: laagste kosten nastreven:

- Marktprijs voor iedere deelnemer dezelfde
- Lagekostenstreven resulteert in de laagst mogelijke prijs voor de eindafnemer
- Gerealiseerde efficiënties binnen distributiekanaal worden dus doorgegeven aan de eindafnemer
 - o geen monopolistische of oligopolistische winsten voor tussenpersonen

Functionele kanaalvisie verder verklaard via:

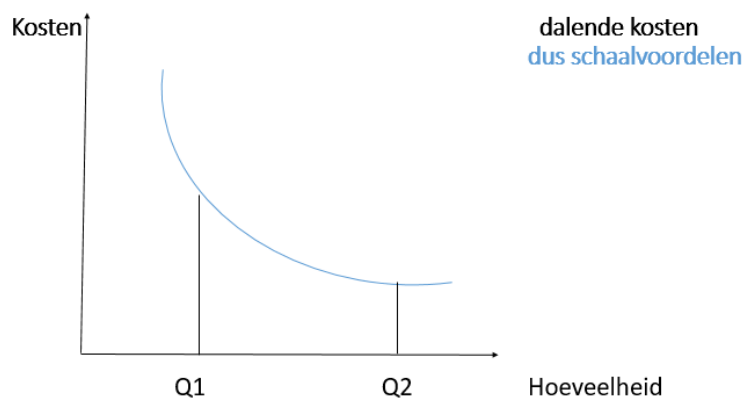
- spin-offprincipe
- postponement-speculation-principe

SPIN-OFF PRINCIPLE

Kenmerken spin-offprincipe:

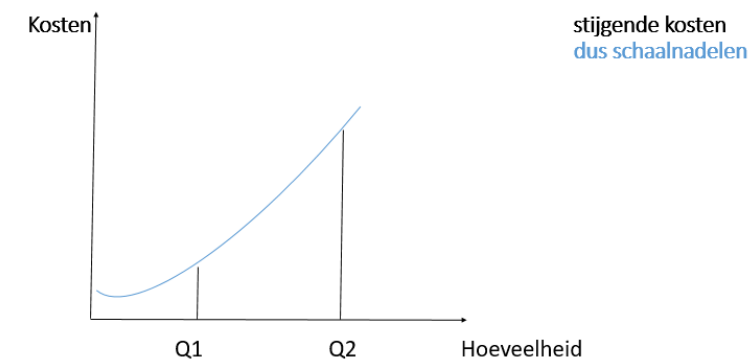
- concentreert zich op de traditionele, feitelijke kosten
- iedere kanaaldeelnemer kijkt of hij een bepaalde distributiefunctie afwentelt/opneemt, op grond van kostenoverwegingen
- de totale gemiddelde kostenfunctie is de optelsom van afzonderlijke specifieke kostenfuncties
 - o kanaaldeelnemer wil deze gemiddelde kostencurve minimaliseren en met oog daarop al dan niet bereid is de distributiefunctie op zich te nemen
 - o bedrijven zullen een bepaalde distributietaak opnemen of afwentelen door te kijken naar hun specifieke kostencurves in het perspectief van hun totale gemiddelde kostencurve

Verschillende functionele kostencurves:



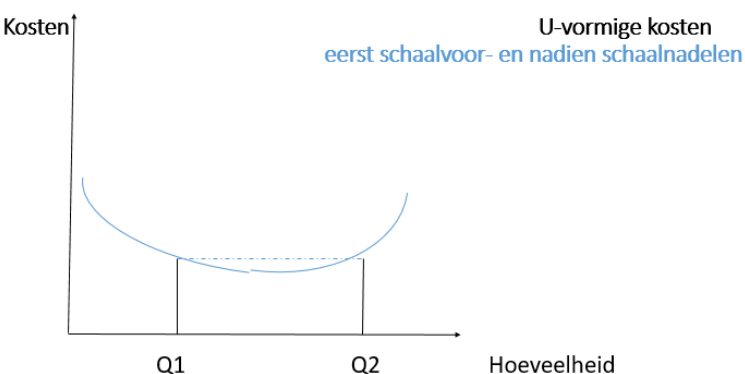
Dalende functionele kostenfunctie:

- Functie onderhevig aan schaalvoordelen
- Kleine schaal Q1 zou het uitvoeren van de functie duur kunnen uitvallen, daarom baat bij beroep te doen op een andere kanaalparticipant die op grotere schaal (Q2) werkt.
- Dus door gebrek aan interne schaalvoordelen gaat hij op zoek naar externe schaalvoordelen, die hij verkrijgt door het afwentelen van de functie. Op die manier daalt zijn functionele kostenfunctie en dus ook zijn totale gemiddelde kostenfunctie.



Stijgende functionele kostenfunctie:

- Bij stijgende dimensie doen zich schaalnadelen voor
- In dit geval zal de kanaaldeelnemer er alleen belang bij hebben de functie uit te oefenen als hij kleinschalig werkt
- Bij toename van zijn activiteiten zal hij het schaalnadeel vermijden door de functie af te wentelen op derden, die op voordelige schaal werken

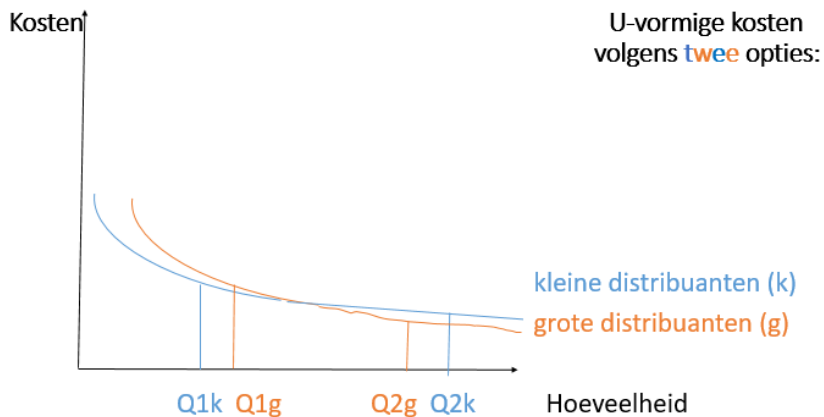


U-vormige functionele kostenfunctie:

- Dit betekent een combinatie van beide voorgaande gevallen
- Bij een stijgende schaal doen zich eerst schaalvoordelen voor en nadien geleidelijk aan schaalnadelen
- Spin-off principe houdt dan in dat een kanaaldeelnemer die beneden dimensie Q1 werkt, de transportfunctie zal afwentelen. Tussen Q1 en Q2 zal hij de transportfunctie opnieuw zelf waarnemen. Boven Q2 zal hij de functie opnieuw afstoten o.w.v. schaalnadelen.

Spin-offprincipe kan ook worden aangehaald ter verklaring van de kanaalmix door de producenten (en dus niet alleen ter verklaring van de mix van taken die tussenpersoon op zich neemt):

- ⇒ Wijziging uitgangspunt: veronderstelling van identieke kostenfuncties wordt verlaten
- ⇒ verschillende kanaalparticipanten hebben verschillende functionele kostencurves
 - Grootdistribuanten verschillen hierin van traditionele groot- en kleinhandelaars



Figuur: onderscheiden functionele kostencurve in beide gevallen voor transportkosten

- ⇒ Producent zal zowel in het traditionele kanaal als in dat van de grootdistributie schaalvoordelen ondervinden
- ⇒ In het **traditionele kanaal** beginnen deze al bij een kleinere dimensie, maar zijn ze bij groeiende dimensie minder uitgesproken
- ⇒ In het **kanaal van de grootdistributie** beginnen de schaalvoordele pas bij een grotere dimensie te spelen, maar worden ze vlug groter

HET POSTPONEMENT-SPECULATION-PRINCIPE

Kenmerken:

- kijkt naast de kosten ook naar opportuiniteitskosten
- opportuiniteitskosten zijn winsten die men niet maakt door het maken van een foute keuze en die men dus door het maken van de juiste keuze wel gemaakt zou hebben.
- vergelijkt vooral feitelijke kosten en opportuiniteitskosten m.b.t. de distributiefunctie van het **voorraad** houden → een van de meest essentiële distributiefuncties
 - specifieke verdeling van de voorraadfunctie is dan ook medebepalend voor de kanaalstructuur

Het postponement-speculation-principe is dubbel! Probeert een dilemma op te lossen, want er zijn redenen om:

- de voorraadfunctie te willen afwentelen (postponement)
- om ze te willen opnemen (speculation).

POSTPONEMENTPRINCIPE

Verhoging efficiëntie kanaalwerking via het reduceren voorraadkosten, HOE? Kan op 3 manieren gebeuren:

1. **Het zo laat mogelijk uitstellen van de vormgeving van het product bij de producent**
 - Producenten stellen productie of afwerking van de productie uit tot er effectief een bestelling is bij de distribuant, voorbeeld: fietsen en auto's

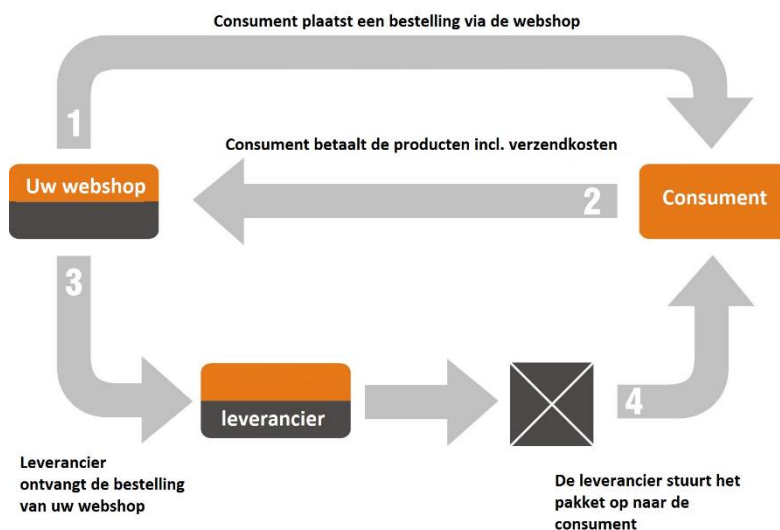
2. Het in de tijd zo laat mogelijk situeren van de voorraadvorming bij de distributeur

- Distributeurs bevoorraden zich zo laat mogelijk bij hun leveranciers
 - distributeurs hebben daarom kleine voorraden en voor laag roterende zelf geen
- Verschuiven risico en de kosten naar de voorgaande schakel in de bedrijfskolom
 - Bv: sommige universitaire boekhandels handboeken nauwelijks of niet in voorraad
- drop shipping
 - distributeur krijgt een bestelling en betaling door van een eindconsument
 - distributeur plaatst op zijn beurt de bestelling bij een producent of groothandelaar, die de bestelling rechtstreeks aan de eindklant levert en betaald wordt door de distributeur
 - Voordeel: geen voorraden meer aanhouden
 - Nadeel: distributeur wordt meer afhankelijk van de producenten

3. Het in de tijd zo laat mogelijk situeren van de voorraadvorming bij de consument

- Ook consumenten stellen voorraadvorming uit, wat zich uit in regelmatig winkelbezoek, redenen:
 - wil geen geld investeren
 - geen plaats in huis om de producten te stapelen
 - beslissen liever niet op voorhand over wat ze nodig hebben
 - gaan gewoon graag veel winkelen om bijvoorbeeld de tijd of eenzaamheid te doden

Schema dropshipping:



HET SPECULATION-PRINCIPE

Voorkeur van de kanaaldeelnemer om de voorraadvorming naar zich toe te trekken i.p.v. ze af te stoten. Ze is bereid om dit risico te nemen, omdat men er een voordeel van verwacht.

Speculationprincipe vanwege de distributeur kan worden verklaard aan de hand van twee grote motieven:

1. Vermijden van opportunitetskosten

- Distributeur wil vermijden dat hij verkoopkansen mist doordat hij een bepaald product niet in voorraad heeft
- Detailhandelaar vermijdt hiermee in eerste plaats het risico op één-verkopen o.m.v. van out of stock, want daarop kan een consument zeer uiteenlopend reageren:
 - merkswitch: vergelijkbaar item van ander merk kopen
 - itemswitch: ander item van hetzelfde merk kopen

- categorieswitch: vervangd artikel uit andere productgroep kopen
- uitstel: aankoop voor korte tijd uitstellen, kan in zelfde of andere supermarkt zijn
- afstel: helemaal of voor langere tijd van de geplande aankoop af te zien
- winkelswitch: wil het artikel snel hebben en besluit speciaal voor dit artikel naar andere supermarkt te gaan
- Voordeel van het hebben van een product op voorraad: 'onestopshopping-trip'
 - deze crossselling doet zich bijvoorbeeld voor als jij de enige bent in de omgeving met nog een airco en ondertussen gaan de mensen nog andere spullen bij jou kopen

2. Verlagen van kosten

- Grotere voorraden → gemiddeld grotere aankooporders bij leveranciers → gunstige invloed op gemiddelde inkoopprijs
 - verlaging orderfrequentie → verlaging bestel-, transport en administratiekosten
- Ook consumenten kunnen er de voorkeur aan geven producten te stockeren
 - omwille van de kosten
 - omwille van de risico's die ze willen vermijden van zonder voorraad te zitten
 - besparen op winkeltrips (tijd/transportkosten)

HET DISTRIBUTIEKANAAL ALS SOCIOPOLITIEK SYSTEEM

Kanaalstructuur resultaat van onzuivere, toevallige krachten = sociopolitiek systeem (= de verzameling van deze krachten).

Ze betwisten in eerste plaats dat een onzichtbare hand zou zorgen voor een perfecte zuivere marktwerking. Kanaalwerking is volgens hen immers vooral afhankelijk van 3 krachten:

1. Beperkte rationaliteit

- Wijst op het intellectuele tekortschieten van de kanaaldeelnemers
- Kanaaldeelnemer zal bij gebrek aan inzicht:
 - overinvesteren in voorraden
 - of te weinig voorraden aanleggen en dus speculeren
- Ander bekend verschijnsel: toetreding van kanaaldeelnemers in tijden van economische neergang
 - economisch slecht gaat → baan verliezen → alternatief is openen van eigen winkeltje → weinig kans op succes

2. Opportunisme

- Opportunisme in de zin van het zich bewegen in de schemerzone van het ethische – of daar voorbij – met het oog op eigen voordeel
- Vb: verwerpelijke activiteiten zoals verkoop van namaakartikelen of de verkoop van producten aan woekerprijzen of het achterhouden van eerlijke informatie

3. Omgevingsfactoren

- De onzekerheid en complexiteit van de distributieomgeving die rationeel gedrag bemoeilijkt, onmogelijk maakt.
- Vb: men weet niet hoe de technologie zal evolueren, maar ook niet hoe de wetgeving zal veranderen

HET BEGRIIP MACHT IN HET DISTRIBUTIEKANAAL

Sociopolitiek systeem → zuivere marktkrachten spelen niet via de onzichtbare hand → ontstaan van macht bij een of meerdere kanaaldeelnemers.

Macht = vermogen van een kanaaldeelnemer om een andere kanaaldeelnemer iets te laten doen wat deze in een zuivere marktvorm niet zou gedaan hebben

Voorbeelden:

- een **producent** kan over de macht beschikken een kleinhandelaar ook traag roterende artikelen te laten opnemen in zijn assortiment;
- een **kleinhandelaar** kan over de macht beschikken een bedrag aan geld af te dwingen vooraleer één artikel van een producent in zijn schappen te zetten;
- een **franchisegever** kan de franchisenemers – contractueel - opleggen hoe het assortiment, de winkelinrichting en de communicatie vorm te geven;
- de **inkoopcombinatie** kan de producent tot kortingen dwingen;
- de **producent** kan zonder inspraak van de detailhandel een nieuwe verpakking aan zijn product geven die meer plaats of meer handlingskosten in de winkel vergt;
- de **detailhandelaar** kan de producent onder druk zetten om te leveren onder een bepaalde prijs
- de **detailhandelaar** kan de producent het gevoel geven te overwegen zijn producten niet langer in zijn assortiment op te nemen
- de **consument** kan dreigen van bank te veranderen indien hij geen lagere hypotheekrente krijgt

Macht van A over B steunt op enkele fundamentele kenmerken van de uitwisselings- of onderhandelingsituatie:

- ⇒ Hoe meer A bijdraagt tot de doelstellingen van B, hoe groter de macht van A over B
- ⇒ Hoe minder keuzemogelijkheden B heeft, hoe sterker A is
- ⇒ De macht van A kan op meerdere soorten bronnen steunen

BRONNEN VAN MACHT

Feitelijke of intrinsieke macht van een kanaaldeelnemer over een andere kanaaldeelnemer kan verklaard worden a.d.h.v. 5 machtsbronnen:

- Beloningen
- Dwangmaatregelen
- Expertise
- Referentiemacht
- Morele macht

BELONINGEN

Hoofdbron waaruit macht voortvloeit, bestaat uit het toekennen van beloningen. Deze zijn:

- gunstige distributiemarges
- diverse handelspromoties
- de toekenning van exclusieve verkoopterritoria
- financiële tussenkomsten in de reclamevoering
- een beter SEO-resultaat bij zoekopdrachten op de digitale marktplaats enz.

Hoe meer beloningen een kanaaldeelnemer B van kanaaldeelnemer A krijgt, of denkt te mogen verwachten, hoe meer kans dat kanaaldeelnemer B trouw, respectvol, welwillend tegenover A en zijn product zal zijn.

DWANGMAATREGELEN

Dwangmaatregel vormt een negatief soort machtsmiddel, nl. het steunt op negatieve maatregelen die A kan uitoefenen t.o.v. B. De macht van A volgt het feit dat A dwangmaatregelen neemt of dreigt te nemen.

Voorbeelden:

- het verminderen van distributiemarges
- het intrekken van territoriale rechten
- het vertragen van verzendingen
- het niet langer partner mogen zijn e.d.

Voorbeelden:

- grote voedingsketens dwingen zeer scherpe inkooprijzen af bij kleine producenten:
 - o leggen kleine producenten steeds meer op wat producten mogen kosten, waardoor marges voor deze producenten vaak onredelijk laag zijn
 - o verschuiving rekening van prijsverlagingen door naar de zwakste kanaalschakel
 - gevolg: kwaliteit producten onder druk
- In autosector werken dealers met marges van amper één of enkele procenten
 - o winsten worden gemaakt door de autofabrikanten
 - o dealer ermee ophoudt, dan geen probleem voor producent ⇔ natuurlijk nog voldoende aantal dealers houden om de dienst na verkoop te kunnen verzorgen
- grote platforms zoals Bol.com, Amazon en Zalando kunnen de wederverkopers onder dwang zetten om hun prijzen laag te houden, willen deze een goede plaats houden op het platform

Aanwendungen van beloning en dwang viseren onmiddellijke effecten!

EXPERTISE

teunt op de overtuiging van partij B dat A over kennis en/ of kunde beschikt die voor B belangrijk is.

Voorbeeld:

- Een kleine winkelier speculeert op de veronderstelde markt- en assortimentskennis van een groothandelaar.
- Een softwaredealer steunt bijvoorbeeld op de kennis van zijn leverancier van standaardprogramma's om een assortiment samen te stellen van applicatiesoftware.

Voorbeeld: Apple en de Belgische krantenuitgevers met elkaar aan de stok

- 2011: Apple eist
 - o 30% van de inkomsten uit de verkoop van hun iPad-krantenabonnement
 - o klant met via de Apple-winkel (iTunes)passeren → informatie voor Apple
- reactie uitgevers: wie zal een dure iPad kopen die als je er niet eens je krant op kan lezen, terwijl dat op iPad van de concurrent wel kan?

Het is een kortetermijnmachtinstrument indien de expertise eenmalig is: eenmaal de kennis is doorgegeven, vervalt de machtsbron.

- ⇒ Langtermijnkarakter wordt verkregen door het gedeeltelijk of geleidelijk doorgeven van de informatie
- ⇒ OF ze zo specifiek mogelijk maken zodat ze moeilijk transfereerbaar is

Voorbeeld: Nespresso houdt graag zelf de touwtjes in handen!

- "Geen haar op het hoofd van Nespresso dat eraan denkt om zijn populaire koffiecapsules ook in de supermarkt aan te bieden."
- Waarom?
 - o bedrijf wil rechtstreeks van de klant weten wat en wanneer hij bestelt → informatie

REFERENTIEMACHT

Referentiemacht van A over B ligt besloten in de mate waarin A graag refereert naar B.

- ⇒ Duidt op de mate waarin A zich verbonden voelt met B
- ⇒ Als A een aantrekkelijke partij is (bv: door merkimago), wil B graag geassocieerd worden en bestaande relatie bewaren

Voorbeeld: Mercedenz Benz ⇔ Koreaans merk Daewoo

Voorbeeld: Producent Nestlé wil niet lange afhankelijk zijn van de machtige voedingketens.

- *Juni 2017: Nestlé Marktplatz: rechtstreekse verkoop 70€ gratis levering*
- *Zal de consument de moeite nemen om zijn leveranciers afzonderlijk online in plaats van in de supermarkt, zijn vast referentiepunt, te bezoeken?*
- *En hoe zullen de voedingketens op Nestlé reageren? Zullen ze de Nestléproducten nog in het schap willen zetten?*

MORELE MACHT

Morele macht:

- duidt niet in de eerste plaats op juridische macht
- wel op een machtsbron voortvloeiend uit het houdingssysteem van B dat hem het gevoel geeft dat A recht heeft op bepaald gedrag vanwege B.

Voorbeelden:

- A jarenlang voorbeeldig leverancier voor B
 - => B voelt zich verplicht niet meteen af te haken als ontevreden over iets
- A grootste bedrijf in de branche
 - => B accepteert dat A zich gedraagt als een marktleider, bijvoorbeeld qua bepaling van prijzen aan de consument, waar het dit niet zou aanvaarden van een ander bedrijf A'.

Besluit:

- Economische machtsfactoren zoals beloning en dwang onmiddellijker en sterker effect dan niet-economische machtsfactoren zoals expertise-, referentie- en morele macht.
- Afnemende meeropbrengsten typeren alle machtsbronnen
- Machtsbronnen kunnen elkaar negatief beïnvloeden
 - bv: overdreven beloningen beïnvloeden de expertisemacht
 - bv: Dwangmaatregelen kunnen bijvoorbeeld de morele macht aantasten en ook de identificatiemacht.
- Echter ook een positieve wisselwerking tussen machtsbronnen:
 - Expertise en morele macht versterken mekaar
 - Referentiemacht kan de werking van beloningen versterken.

Deze machtsinstrumenten beïnvloeden de doelmatigheid van de kanaalwerking, soms in negatieve zin → kanaalconflicten

KANAALCONFLICT

Situatie, waarbij een kanaaldeelnemer het gedrag van een ander kanaaldeelnemer ervaart alsof het hem op een niet geoorloofde manier belet zijn doel te bereiken.

Het conflictbegrip is dus verwant aan het concurrentiebegrip, hoewel het niet identiek is:

- Normale concurrentie hoeft niet samen te gaan met conflicten
- Omgekeerd kunnen situaties die objectief niet extreem zijn op concurrentieel vlak, dit conflictueus wel zijn
- concurrentie heeft te maken met doelen en objecten ⇔ conflicten bijna altijd betrekking op mensen en organisaties

Dus het kanaalconflikt is bij definitie emotioneel gekleurd! Ze kunnen zich voordoen op iedere plaats in het distributiekanaal, onderscheid gemaakt tussen:

1. Horizontaal conflict

- Een horizontaal conflict heeft betrekking op kanaalleden van hetzelfde niveau
- intratypeconflict, vb discounters onderling
- intertypeconflict, concurrenten van een verschillend type, vb discounters en supermarkten.

2. Verticaal conflict

- Een verticaal conflict heeft te maken met kanaalinstanties van een verschillend niveau zoals tussen een groot- en kleinhandelaar, of een producent met een kleinhandelaar

Ook een onderscheid maken tussen een latent en een manifest conflict:

⇒ Latent conflict:

- wekert onderhuids
- kan bij het overschrijden van een bepaalde drempel uitbarsten in een manifest conflict
- omvang is veelal evenredig met de grootte van de premiumwinsten van de gewraakte kanaaldeelnemer

⇒ Manifeste conflict:

- zal beperkt blijven bij hevige concurrentie en de daarmee samengaan ontbrekende macht

Conflictniveau hangt ook samen met de product- en marktkennis van de partijen:

- ⇒ Gebrek aan deskundigheid → latente conflicten
- ⇒ Aanwezigheid van deskundigheid zal vlugger aanleiding geven tot onmiddellijke manifeste conflicten

Voorbeeld: titanenstrijd Delhaize / Unilever (2009)

- *boycot*
- *Robijn wasverzachter, Sun afwastabs, Cif allesreiniger, Knorr en Dove enz.... worden door Delhaize uit de schappen gehaald*
- *gevolg:*
 - *Delhaize verliest 8,75% aan marktaandeel*
 - *Unilever verliest 4,33% aan marktaandeel*
- *MAAR NADIEN : een boycot zet consumenten blijkbaar aan om die merken meer te kopen als de producten weer beschikbaar zijn.*
- *Dat van de retailer daarentegen herstelt zich terug naar het oorspronkelijke niveau.*

BRONNEN VAN KANAALCONFLICTEN

Conflicterende doelstellingen:

- conflicten minstens latent besloten in de structuur van een uitwisselingssituatie
- beide partijen willen maximaal voordeel halen, maar uitwisselingssituatie is niet altijd van het win-wintype

- maar wel vaak van het constante-somtype: het voordeel van de ene partij in het nadeel van de andere partij en omgekeerd
- conflict te vermijden: zoeken naar een evenwicht, opdat beide partijen hun doelstellingen voldoende kunnen bereiken

Afbakening van de activiteitsdomeinen

- afbakening van welke partij wat, waar, mag of moet doen
- typische voorbeelden:
 - o afbakening van de klantenkring
 - o intensifiëring van de distributiedekking door producenten
 - o geografische afbakening van de klantenkring
- Voorbeeld:
 - o software-ontwikkelaar bijvoorbeeld heeft graag zelf rechtsreeks contact met grote klanten
⇔ DEALERS

Het niet beantwoorden aan een verwacht rollenpatroon

- Sociale rollentheorie zegt dat kanaalleden bepaalde verwachtingen bezitten over de aanvaarding en uitvoering van functies door zichzelf en, wellicht belangrijker, door anderen.
- Deze verwachtingen kunnen soms niet ingelost worden, voorbeeld:
 - o een producent geeft extra kortingen aan slechts enkele, wat protest uitlokt bij anderen, die op een gelijke behandeling rekenen
 - o een producent ergert zich aan de wederverkoop van zijn product aan distributeurs met een slecht imago

BESLUIT

Oorzaken van conflicten zijn zeer uiteenlopend, maar gemeenschappelijk:

- conflicten zijn schadelijk, contraproductief
- daarom moeten conflicten zo gauw mogelijk geneutraliseerd worden of voorkomen worden
- middelen daartoe: diplomatie, overleg, gezonde structuren en gezonde overeenkomsten

Kanaalleiderschap: waarschijnlijkheid verhoogt van een goede coördinatie binnen het kanaal en dus waarschijnlijkheid van kanaalconflicten verlaagt.

KANAALLEIDERSCHAP

Het is de aanwending van macht om weloverwogen het gedrag van andere kanaalschakels te beïnvloeden en zo een bepaalde positieve output te bewerkstelligen van het gehele distributiekanaal.

- ⇒ iedere kanaalparticipant kan kanaalleider zijn
 - o het hangt af van verdeling machtsmiddelen en intentie om deze rol waar te nemen

NIEUWE TIJDEN, NIEUWE BEDRIJFSMODELLEN, NIEUWE KANAALSTRUCTUREN

De distributiesector bevindt zich onmiskenbaar in een fase van disruptie: de marktverhoudingen worden door elkaar geschud, de kanaalstructuren worden tot in de kern veranderd.

Kanaalstructuren kunnen gezien worden als het resultaat van bedrijfsmodellen die ondernemingen hanteren.

- ⇒ Bedrijfsmodel beschrijft de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt

Het bedrijfsmodel is o.a. het resultaat van: welke distributiekanaalen zet het bedrijf in?

- bedrijf kan kiezen uit een ruim aanbod van distributiekanaalen om eindconsument te bereiken
- geschiedenis gekenmerkt door nieuwe kanalen met alle gevolgen voor de kanaalstructuur

Vandaag de dag: nooit geziene transformatie waardoor

- heel wat gevestigde waarden over kop gaan
- winkelstraten leeglopen
- andere consumer journey

Door de komst van de nieuwkomers komen de traditionele bedrijfsmodellen zwaar en zeer snel onder druk te staan, want nieuwkomers hanteren immers een fundamenteel ander bedrijfsmodel en realiseren op KT immense omzetten.

DE KANAALSTRUCTUUR BINNEN HET TRADITIONEEL BEDRIJFSMODEL: DE PIJPLIJN

Traditioneel bedrijfsmodel:

- voortstuwingsproces van een product in de 20^{ste} eeuw, van producent naar consument, verloopt via opeenvolgende schakels (waaronder distributieschakels)
- bedrijfskolom: visualiseren als een pijplijn
 - o producenten zitten vooral vooraan
 - o distributieschakels steeds een prominentere rol naarmate de pijplijn wordt geoptimaliseerd
 - o iedere schakel zorgt voor meer TW
 - o concurrentie heeft betrekking op de mate waarin de verschillende pijplijnen TW weten te creëren voor de consument
- Bedrijfskolom: lineaire structuur
 - o iedere schakel via kapitaal en arbeid meerwaarde schept
 - o doel: zo veel mogelijk winstgevend consumenten op het einde van de pijplijn te bereiken door waardeketen te optimaliseren
- machtsverhouding: doorheen de laatste decennia verschoven van de producent naar de distributie, vooral de laatste schakel: detailhandel
 - o nood aan langetermijnsamenwerking tussen producent en detailhandelaar(s)
 - o gevolg van nieuwe koopgedrag

Voorbeeld:



Machtsverhouding
verschuift in de 21^{ste}
eeuw naar de retail!

+

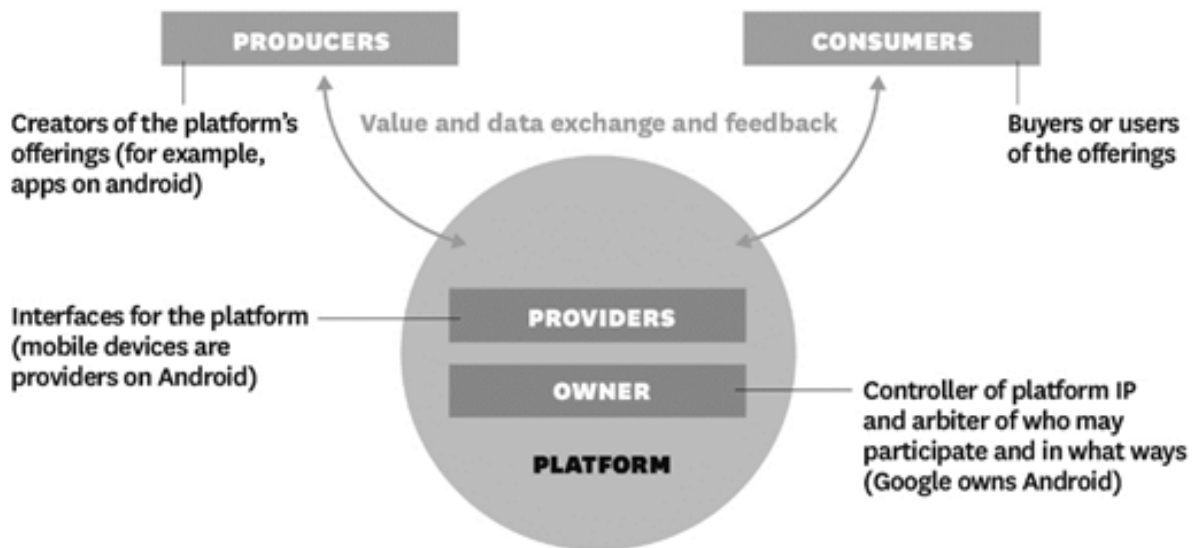
Steeds kortere keten.

PLATFORMECONOMIE: NIEUW VOORSTUWINGSPROCES 21STE EEUW (HET NIEUWE BEDRIJFSMODEL)

STRUCTUURKENMERKEN VAN EEN TWEEWEGSPLATFORM

The Players in a Platform Ecosystem

A platform provides the infrastructure and rules for a marketplace that brings together producers and consumers. The players in the ecosystem fill four main roles but may shift rapidly from one role to another. Understanding the relationships both within and outside the ecosystem is central to platform strategy.



SOURCE MARSHALL W. VAN ALSTYNE, GEOFFREY G. PARKER, AND SANGEET PAUL CHOUDARY FROM "PIPELINES, PLATFORMS, AND THE NEW RULES OF STRATEGY," APRIL 2016

© HBR.ORG

Het tweewegsplatform gooit het lineaire denken (de pijplijn) overboord

- ⇒ Tweezijdig omdat zowel aanbieders als vragers actief de ruil vormgeven
- ⇒ Opmerking: webwinkel is een eenwegplatform, aangezien producten nog ouderwets worden ingekocht en aan de consument worden verkocht, in een lineaire structuur dus!

Basisstructuur van een tweewegsplatform (actoren):

1. De platformaanbieder en -regisseur, de eigenaar van het platform: deze heeft de intellectuele eigendom en het beheer van het platform:
 - Apple (iPhone, iPad, iWatch), Alibaba, Google (Android, Health), Salesforce (CRM, Health Cloud), Amazon (eigen winkel, marktplaats, clouddiensten), Bol.com (eigen winkel, marktplaats), Ebay (marktplaats), Facebook (community), Uber (taxidiensten) en succesvolle deelplatformen als Airbnb, Peerby, WeHelpen en SnappCar.
2. Platformontwikkelaars en –leveranciers (zoals appontwikkelaars):
 - deze providers zorgen voor de interface met de gebruikers en ontwikkelen toepassingen voor eindgebruikers, nl.
3. aanbieders van producten of diensten
4. vragers van producten of diensten

Figuur:

- structuur tweewegsplatform is circulair!
- 4 actoren kunnen relatief snel van plaats wisselen
- consument bovendien niet op het einde van de structuur

- alle type aanbieders kunnen tegelijkertijd de consument bereiken, dus ook producenten
 - o die zit niet ingenesteld voor de distributieschakels!
- kan worden beschouwd als een ecosysteem

Verskil tussen traditioneel en het nieuwe bedrijfsmodel:

Het traditioneel bedrijfsmodel: de pijplijn	Het nieuwe bedrijfsmodel: het tweewegplatform
Voorstuwing waardeketen verloopt lineair	Voorstuwing waardeketen verloopt
Waardeketen zorgt voor toegevoegde waarde met aandacht voor minimalisatie kosten en maximalisatie opbrengsten	Waardeketen zorgt voor toegevoegde waarde met aandacht voor
Waardecreatie voor de consument op het einde van de pijplijn	Waardecreatie voor de consument start
Arbeid en tastbaar/ontastbaar kapitaal zijn cruciaal	Naast arbeid en tastbaar/ ontastbaar kapitaal,
Waarde wordt vooral gecreëerd bij consumptie	Waarde wordt (ook) gecreëerd door
Er wordt waarde gecreëerd in functie van de wensen van consumenten	Er kan waarde gecreëerd met behulp van
Actoren hebben een relatief vaste rol	Actoren hebben een flexibele rol
Aantal professionele actoren beperkt	Aantal professionele actoren talrijk
Machtsverschuiving van producent naar distributant	Machtsverschuiving naar tweewegplatform.Producent neemt macht terug.

TROEVEN VAN EEN TWEEWEGSPATFORM

1) Menig tweewegplatform brengt vraag en aanbod ogenblikkelijk samen

Het realiseert een rechtstreeks digitaal contact van aanbieders met consumenten

⇒ Hierdoor worden tussenschakels overbodig + wordt marge voor deze tussenschakels weggesneden

Tweezijdige platformen zijn toegankelijke digitale etalages met een groot aanbod, waar steeds meer consumenten inspiratie opdoen, info vergaren, vergelijkend winkelen, kopen, ranken, meningen uiten en vragen stellen

⇒ zo zijn aanbieders (wederverkopers) instaat om heel laagdrempelig hun producten aan te bieden aan een miljoenenpubliek

Tweezijdige platformen zijn: Amazon, Zalando, Alibaba → construeren gigantische digitale marktplaatsen.

Google, Pinterest, Facebook, Instagram hadden eerste instantie geen commerciële doeleinden, maar integreerden sinds kort elk hun koopknop.

2) Menig tweewegsplatform blinkt uit in flexibiliteit

Dit houdt in:

- in- en uitpluggen op een tweewegsplatform gaat relatief gemakkelijk
 - o AirBnB kan je een kamer in een wenk aanbieden
 - o Amazon of Alibaba
 - o Voorbeeld Tmall Global, deelplatform van Alibaba, sloten heel wat retailers aan om langs deze weg hun producten in China aan de man te brengen. Grote Europese spelers zijn hier ondertussen op actief, denk aan Nutricia en Albert Heijn.
- snel nieuwe apps eenvoudig toevoegen
 - o producent Nike met zijn app Nike Plus: verkoop sportschoenen + ervaring en de communicatie rond de sportervaring!

3) Menig tweewegsplatform genereert veel data

- data real-time aanwezig:
 - o klikgedrag, koopgedrag, merkenvoorkeur, kleurvoorkeur, stijl, kledingmaten
 - o samen met persoonsgegevens (beroep, hobby's, gezinssamenstelling), real time aanwezig
 - o deze data worden digitaal verzameld en geanalyseerd, waardoor zoek- en koopgedrag van klanten, ook de klanten van de wederverkopers, gedetailleerd ter beschikking staan
- datamining
 - o weten welke producten best worden aangeboden en hoe ze hun aanbod kunnen personaliseren naar hun gebruikers
 - o opvolging producten: omzet, rotatie, winstbijdrage, ook van de wederverkopers!

Blijft het wel nog altijd een kunst om uit de massaliteit van data de juiste verbanden te halen!

4) Menig tweewegsplatform profiteert van schaalvoordelen

Menig tweewegsplatform kan:

- kan duizenden aanbieders en miljoenen vragers met mekaar in contact brengen.
- markt immens groot → door enorm veel consumenten bezocht → schaalvoordelen → lagere prijzen voor de consument
- mits ruim en kwalitatief aanbod en een goede service, is de keuze voor veel consumenten snel gemaakt

5) Menig tweewegsplatform is kapitaalkrchtig

Veel platformen hebben geen dure panden of (grote) voorraden, integendeel: bezitten soms niks, ze maken niks, maar zijn soms miljarden waard!

Verdienmodel:

- Deze platformen verdienen niet alleen wat verkocht wordt, maar ook naar wat gezocht wordt, wat aangeklikt wordt of waarvoor geadverteerd wordt
- derde partij, als wederverkoper, die zijn producten op het platform promoot, moet betalen, bv in de vorm van cost-per-click + commissie betalen op alles wat ze verkopen
- door deze extra inkomsten is zo een tweewegsplatform kapitaalkrchtig
 - o op die manier ook hogere eisen stellen aan wederverkopers

Voorbeeld Zalando: opende in 2011 de deuren voor wederverkopers uit België, Nederland, Italië, Groot-Brittannië, Frankrijk, Spanje en Zwitserland. Eisen aan partner: sterk merk, sterke logistiek, gratis verzending, 100 dagen retourgarantie. Zalando zorgt wel voor platform, betaling en klantenservice

⇒ partner betaalt 20% (!) commissie aan Zalando

6) Menig tweewegsplatform biedt extra diensten

Tweewegsplatforms zijn dikwijls pioniers in het verstrekken van nieuwe diensten, doordat ze zo kapitaalkrachtig zijn

- ⇒ door deze extra dienstverlening kunnen nieuwkomers moeilijk opboksen tegen de voorsprong van deze gevestigde tweezijdige platformen
- ⇒ Facebook, google, ... gebruiken hun miljardenwinsten om potentiële concurrenten al in een zeer vroeg stadium op te kopen voor enorme bedragen
 - Facebook: WhatsApp en Instagram
 - Google: DeepMind (kunstmatige intelligentie) en AdMob (advertenties)

Kapitaal, technologie en dus extra dienstverlening waarover deze platformbedrijven beschikken, is van doorslaggevend belang met verrijkende consequenties voor de individuele producent die met veel minder troeven zijn product tot bij de eindconsument moet zien te krijgen

7) Menig tweewegsplatform kan zeer krachtig communiceren

Tweezijdige platformen hebben zich in korte tijd op de kaart gezet door:

- grote en agressieve communicatiecampagnes
- sterk aanwezig op sociale media

Tweezijdige communicatie communicatie tussen ontwikkelaar en consument → betrokkenheid bij innovatieproces

VERLIEZERS BIJ DE OPKOMST VAN TWEEZIJDIGE PLATFORMS

1) De Europese economie

VS en Azië hebben qua tweezijdige platforms een grote voorsprong op Europa!

2) De traditionele retailsector

Door de steeds groter wordende SEO dominantie van de grote tweezijdige platformen in de markt, komt de klant minder gemakkelijk terecht op de webshop van de retailer.

De producent heeft in dit geval de retailer overgeslagen en kan dus aan een lagere prijs of met grotere winstmarge verkopen

3) De wederverkopers

Wederverkopers genieten van de troeven van het tweewegsplatform, maar moeten hiervoor zoals gezegd wel een commissie op betalen en voldoen aan de eisen van de platformbeheerder!

Hamvraag: wordt er extra omzet gerealiseerd en, of die ook winst oplevert na aftrek van de commissie? Wederverkopers hierover niet altijd enthousiast, redenen: stijgende klikprijzen op vrijwel alle platformen; minder bekende producten komen in de organische zoekresultaten helemaal onderaan; strenge eisen; kleinere wederverkopers

HOOFDSTUK 7: DE KANAALSTRATEGIE VAN DE PRODUCENT



Heel andere invalshoek dan tot nu toe, nl. die van de producent gaan bekijken! Helemaal aan de start van de bedrijfskolom, want ook die moeten zich afvragen:

1. Hoe geraken we bij de consument?
2. Welke tussenpersonen gaan inschakelen?

Laatste decennia zijn de producenten sterk onder druk gekomen van de macht van de consument en de detaillist, daarom nood aan extra aandacht zodat de producenten hun toekomst kunnen vrijwaren.

Hamvraag hoofdstuk: hoe de distributiefunctie, als basiscomponent/basisonderdeel van de marketingmix invullen? De kanaalbeslissingen concretiseren de distributiefunctie van zijn marketingmixstrategie.

- Waarom? O.w.v. de hoge strategische waarde voor de producent
- Het betreft beslissingen m.b.t.:
 - o Type verdelers
 - o Aantal niveau's (= hoeveel geledingen)
 - o Hun relatief aantal (belangrijk! Op het examen!)
 - o Taakverdeling
- Deze structurele beslissingen leggen de distributiestructuur vast
 - o deze staan tegenover de niet-structurele beslissingen die te maken hebben met het in beweging houden van die structuur

Kanaalkeuze is en blijft een van de basiscomponenten van een evenwichtige marketingmix

- distributiekeuzes op zich volstaan niet om een commercieel succes te bereiken
- opmerking: goed kanaal compenseert geen slecht assortiment, foutieve prijszetting, ongelukkige communicatie of ondoordachte verkoopbevordering

DE EINDCONSUMENT BLIJFT HET UITGANGSPUNT

Marketinggedachte: eindconsument staat centraal

- ⇒ Welke primaire en secundaire outputs wenst de klant?
 - o wees onbevooroordeeld
 - o los van de feitelijke verdeelvormen waar de consument nu koopt
- ⇒ Vindt haar verwerkelijking in een goed doordachte distributieaanpak

Kunst voor de producent om terug na te denken vanuit het eindpunt van de bedrijfskolom, zijnde de klant. Hij kan wel nadenken over de volgende schakel van levering, maar in eerste instantie moet de producent zich afvragen hoe die schakel op zijn beurt de eindconsument kan bereiken?

- ⇒ Dus producent moet inzicht hebben op de distributieserviceoutputs van de tussenpersoon

- ⇒ Als producent kan je zelf ook vrij creatief zijn in de serviceoutputs.
- Het zijn niet alleen de detailhandelaars die daar rekening moeten met houden
 - ook de producenten kunnen dat invullen

Meest essentiële wensen van finale afnemers kunnen worden uitgedrukt in 4 primaire serviceoutputs, die dan ook het uitgangspunt vormen voor het uitdokteren van een distributiestrategie:

1. Productvariëteit

- Van welke keuzemogelijkheden wenst de consument te genieten?
- Delen is het nieuwe hebben!
- Voorbeelden van dergelijke serviceoutput geleverd door de producent:
 - *Boston Consultancy Group: wereldwijd 35milj. mensen in de komende 5j gaan autodelen/carsharing!*
 - *DriveNow is een Europese free-floating carsharing service. De joint venture van BMW Group en Sixt biedt premium autodelen aan in grootsteden. Zo brengt DriveNow mobiliteit op maat van iedereen die in de stad leeft en werkt. Via de app vinden DriveNow-gebruikers 24/7 een auto op wandelafstand*
- Autoproducenten gaan in plaats van auto's te verkopen via een deelsysteem werken, waarbij ze rechtstreeks aan de eindconsument gaan verkopen
 - klassieke productie van wagens vervangen door nieuwe concepten

2. Hoeveelheidsvoorkeur

- Accepteert de klant grotere hoeveelheden of wil hij in kleinere hoeveelheden kunnen kopen?
- Nieuwe systemen maken het mogelijk dat hoeveelheidsvoorkeur worden uitgespreid op het consumptieritme van de consument
- Voorbeelden van dergelijke serviceoutput geleverd door de producent:
 - *Bunddles (Miele): was-, droog-, koffiezetmachine huren... en betalen per beurt. Het is een formule waar je de wasmachine huurt en per wasbeurt gaat betalen (via apps verbonden met jouw wasmachine thuis), wat veel goedkoper is. Zij nemen ook de installatie en herstellingen op zich. Miele maakt op deze manier een nieuw verdienmodel om als producent zelf die serviceoutput te kunnen invullen*

3. Markt(de)centralisatie

- Hoeveel marktdecentralisatie wil de klant? Verdeelpunt om de hoek of binnen een straal van 50km? Aanhuislevering of op het werk?
- Voorbeelden van dergelijke serviceoutput geleverd door de producent:
 - *Autoproducent Tesla verdeelt zijn auto's*
 - *NIET via autopaleizen of dealernetwerken*
 - *MAAR via eigen winkels en eigen webshop*
- Opnieuw nieuwe formule door de producent en op die manier zet ze de retailer een hak

4. Wachtijd

- Hoeveel wachttijd wil of accepteert de klant? Weekje wachten of binnen de 24u geholpen worden? Nog sneller?
 - Hangt ook samen met decentralisatie
- Voorbeelden van dergelijke serviceoutput geleverd door de producent:
 - *Zalando Zet (~2017), nieuwe premiumdienst*
 - *-laten genieten van snellere bezorging*
 - *-same day delivery*
 - *-op verzoek ophalen van retouren*
 - *momenteelgetest in Duitse steden (Frankfurt, Leipzig & Hannover)*
 - *Zalando is toch een retailer? Ja, maar ook een platform waarop producenten kunnen inhaken*

Vervolgens moet ook worden gekeken naar de secundaire serviceoutputs: advies / service

- Moet klant in een of ander opzicht geïnformeerd worden? Naverkoopservice belangrijk? Installatie belangrijk? **Welke kanalen kunnen deze serviceoutputs geven?**
- Voorbeelden:
 - o *Bundles komt zelf de wasmachine of droger thuis bij je installeren. Eventuele reparaties aan het apparaat neemt Bundles voor zijn rekening (zit in de prijs).*
 - o *Restaurants leveren overschotten aan ConceptHome, platform dus zonder grote investeringen een hogere omzet te realiseren*

Voorbeelden tonen aan dat je als producent helemaal anders kan werken / gaan toevoegen in veel gevallen, waar je in de eerste plaats als producent normaal niet zou kunnen.

Samengevat:

- ❖ welke primaire en secundaire outputs wenst de klant?
- ❖ waarschijnlijk is er bovendien sprake van verschillende voorkeuren
 - o het prijsgevoelige segment
 - o het service-gevoelige segment
 - o tijdsgebrek-gevoelige segment
 - o status-gevoelige segment
 - o ➔ Afhankelijk van het segment zal je wel of niet kunnen inspelen op de service-outputs! Deze zijn niet voor elk bedrijf van toepassing, bv: enkel jongeren zullen gebruik maken van het nieuwe systeem van Miele, gezinnen met jonge kinderen minder.
- ❖ deze segmenten onderzoek je op de gewenste outputs via kwalitatief onderzoek (delphi-methode, focusinterview...), op zoek naar wat echt het belangrijkste is (niet alles is (even) belangrijk...)

Het draait concreet om de volgende vragen:

- Welke keuzemogelijkheid?
 - Welke minimum gewenste hoeveelheid?
 - Welke wachttijd?
 - Welke afstand?
 - Welke financiering, installatie, opleiding,?
 - Welke afzetbeheersing?
 - Hoe flexibel is de relatie met de distributeur (op commissie/via franchise/...)
 - Welke winstperspectieven (op kt, mlt, lt?)
 - Welke partnerships?
 - Past de distributiestrategie in de totale marketingstrategie
- } wat zijn de alternatieven?

De zwarte vragen hebben we al bekeken. Vervolgens zullen we kijken naar alternatieven. Als laatste de blauwe vragen gaan bekijken!

WAT ZIJN DE KANAALALTERNATIEVEN (IN DIGITALE TIJDEN)?

Er zijn heel wat alternatieven voor de producenten:

- Enerzijds de zelfstandige groot- en kleinhandelaren (soorten zie H2)
- Anderzijds zijn er door de digitalisering totaal nieuwe mogelijkheden gekomen

Toets de gewenste service-output die je als producent beoogt aan deze van de groot/kleinhandelaar!

- ⇒ Indien je jouw product via een bepaalde retailer wil verdelen, moet je de verschillende alternatieven bekijken, nl. jouw merk moet overeenkomen met het soort detailhandelaar.
 - Bv: A-Merkfabrikant Calvé, Coca-Cola, Robijn, Unox → ook in Discount Aldi/Lidl?
 - Bv: Björn Borg → ook in de Action ?
 - Bv: Woody pyama's → ook via Vente Exclusieve
- ⇒ Toch zien we dat steeds producenten die een A merk hebben, die merken ook gaan verdelen in formules die 10 jaar geleden als not done werden beschouwd.
 - Klassieke supermarkten zullen met die beslissing niet tevreden zijn met coca cola, want die zullen klanten verliezen
 - Oplossing: producent gaat mindere kwaliteit of andere verpakking gebruiken voor die goederen of andere prijs gebruiken om zo onderscheid te maken tussen wat je verdeeld bij een hoger gepercipieerd en een eerder lage kwaliteit van retailers zoals liddl.

Toets OOK de reactie / represailles van andere kleinhandelaars waarmee je samenwerkt

- ⇒ Bv: Woody Pyjamas zitten met een enorm probleem, nl. ze zitten met een luxeproduct dat marktleider in België is. Tot voor kort verdelen via de kleine zelfstandige winkels.
- ⇒ Maar het koopgedrag om pyjamas te kopen kende een enorme omwenteling: niet meer bij de kleine zelfstandige kopen, maar kopen nu in eerste plaats via de webshop van de producent tot grote ergernis van de kleine zelfstandigen + omdat ze met veel overschotten zitten richt de producent zich tot vente exclusief, nl. overschotten die aan zeer kortingen worden verkocht door de producent, want zij zitten met de overschotten.

WAAR ONTMOET DE PRODUCENT DE ZELFSTANDIGEN?

De producent ontmoet de zelfstandige handelaars:

- door klanten zelf te bezoeken, zowel bestaande als potentiële
 - keyaccountmanager: op regelmatige basis één of enkele (top)klanten bezoeken
 - hiermee wil men een relatie opbouwen en onderhouden (ze gaan dus LT contracten aan)
 - proberen partnerships aan te gaan:
 - niet alleen aankopen noteren
 - ook onderhandelen over zaken zoals verpakking en communicatie
 - accountmanager: doet dit voor een zeer uitgebreide portfolio van kleinere klanten
- op beurzen in binnen- en buitenland
- in eigen – al dan niet digitale - showroom(-s) in binnen- en buitenland

De producent ontmoet zelfstandigen met als doel contract:

- Contract opmaken die aantal dingen moeten stipuleren:
 - welke/hoeveel stuks zal worden ingekocht (meestal minimumorder)
 - levertermijn
 - verkoopondersteuning
 - retour van overschotten! Kan ik de retours terugbrengen naar de producent of niet en aan welke prijs?
- Open buy systeem:
 - handelaar kan bijkopen
 - = bestelling doen in afwachting van de verwachte verkopen, maar je kan nog altijd bij bestellen!
 - komt steeds meer voor (voororders in de kledingsector)

NIEUWE KANAALALTERNATIEVEN IN DIGITALE TIJDEN VOOR PRODUCENTEN

FACTORY OUTLET CENTER (FOC)

Het is een concentratie winkels waar producenten partijen goederen, meestal merkkleding maar ook schoenen of sieraden, tegen hoge korting verkopen aan consumenten.

- In tegenstelling tot wat klant denkt is een groot gedeelte van het assortiment speciaal gemaakt voor FOC (in mindere mate: overschotten uit andere winkels)
- FOC is voorzien van horeca
 - o Consumenten komen van relatief ver om een dagje te kunnen shoppen
- Gelegen in periferie van grote steden
- Zijn mede verantwoordelijk voor de leegloop van stadscentra

Vanuit standpunt van producent, als je jouw producten op deze manier zeer geconcentreerd kan verkopen, is dat zeer goed! Consumenten blijven daar een hele dag.

Voorbeeld: Maasmechelen village

SHOP IN THE SHOP

Formule waarbij een producent een deel van de winkel huurt om daarin een kleine winkel te exploiteren. Het kan gaan om :

- kleine wand met artikelen van de producent
- enkele meubels
- inpandige winkelruimte

Meest voorkomende vorm is de huur van een inpandige winkelruimte, meest gekende voorbeeld: Galeria Inno

- biedt op grote schaal onderdak aan shop-in-shops
- werkt samen met Nespresso, Diesel, Icepack, ...

Detailhandelaar blijft verantwoordelijk voor de exploitatie en beheer van de “totale winkel”.

Aandachtspunten in het contract:

- Inrichting van de shop-in-shop
- onderhoud van de shop-in-shop
- concurrentiebeding
- serviceniveau
- personeelskosten
- administratie
- beëindiging van het contract

SERVICE MERCHANDISING

Variant op de shop-in-shop. Het is het beheer van een bepaalde productgroep of een bepaald product bij de kleinhandelaar door de service merchandiser (=producent).

- de goederen zijn in de winkel geïntegreerd in de andere schappen, maar in consignatie (= de kleinhandelaar moet de producent pas betalen nadat hij ze werkelijk heeft verkocht)
- de producent/service merchandiser komt regelmatig op bezoek naar de winkel
 - o Servicemerchandiser zorgt dat de voorraad op peil blijft + schappen goed verzorgd bij staan

EIGENMERKWINKEL

Producent kan via verticale integratie een of meerdere winkels zelf beheren = eigenmerkwinkel of brandstore.
Dit impliceert dat de producent:

- pand huren of kopen
- goed winkelconcept bedenken
- personeel aanwerven (op LT, heel veel vaste kosten)
- winkels blijvend voorzien van een interessant en wisselend aanbod
 - o zorgen dat je genoeg afwisseling hebt in de winkel! De consument gaat niet telkens terugkomen om hetzelfde te doen, want bij jou ligt jouw eigen assortiment.
 - o Retailer daartegenover kan relatief makkelijk van assortiment wisselen

Voordeel:

- sneller op de bal spelen (voorverkoopseizoenen kunnen overslaan)
- controle hoe product aan de man gebracht
- exclusiviteit en kwaliteit zelf kunnen benadrukken

Voorbeelden: Apple, Nike, Adidas Marc O'Polo, Tommy Hilfiger

Opmerking: opgelet voor reactie / relatie met de zelfstandige kleinhandel

IN STORE SECOND SCREEN

Kenmerken:

- Producenten kunnen via de kleinhandelaar via een zuil, een ipad, een pc of kassa de producten rechtstreeks aan de consument verkopen
- producten niet in bezit/eigendom kleinhandelaar!
- geautomatiseerd bestelprocessen
 - o klant betaalt aan de kassa/betaalapplicatie
 - o producent zorgt voor de levering in de winkel/thuis

De producent maakt dus gebruik van de winkel van de detailhandelaar maar verkoopt in zekere zin rechtstreeks aan de klant.....voordeel voor de detailhandelaar?

Voorbeeld: AS Adventure

- Veel van de producenten worden rechtstreeks bij de producent besteld via zo een zuil in de winkel van de detailhandelaar
- Detailhandelaar heeft de producten niet in bezit, maar via zuil in zijn winkel kunnen de consumenten de producten kopen via de webshop van de producent

E-SHOP IN THE SHOP

Zelfde principe instore second screen MAAR productinformatie ook via de webshop van de retailer.

- Niet via een zuil of kassasysteem, maar de producent gaat verkopen via de webshop van de retailer.
- Webshop bestaat uit twee delen:
 - o Goederen van de detailhandelaar
 - o Goederen in handen van de producent

Voor- en nadelen:

- (-) : omzetten van productinformatie naar de klant toe is grote investering/ dienst met zorg uitgevoerd door de producent
- (+) : producent profiteert van de bekendheid en reeds bestaande functionaliteiten van de webshop retailer
- (+): retailer kan groter assortiment aanbieden aan zijn klanten zonder grote investeringen

DE EIGEN WEBSHOP

Producenten kunnen hun producten via hun eigen webwinkels direct aan consumenten verkopen.

- Voorbeelden: Philips en autoproducent Auping, Nestlé
- Aanbod in de webshop is soms groter dan bij de kleinhandelaar, want aangevuld met accessoires, reserveonderdelen en eindereeksen

De producent neemt in dit geval de volledige distributiefunctie over. Voordeel voorwaartse integratie:

- beter inzicht heeft in de behoeften van de consument (data)
- betere controle/positionering
- eigen webshop (+ accessoires, reserveonderdelen, einde reeksen) > webshop kleinhandelaar
 - Bv: Philips, hebben meer producten op de webshop dan in de winkels aanwezig zijn! Dus voordeel voor consument is ruimer aanbod + producent kan accessoires gaan toevoegen of herstelonderdelen, wat je bij een retailer niet zal vinden.
 - Bv deur van koelkast kapot, kan je een deur online kopen
- de vergoeding die de detailhandelaar eist, kan je nu zelf innen

let op:

- detailhandelaars niet opgezet met directe concurrentie
 - trouwe detailhandelaars worden razend, zien jou als een bedreiging
- eigen webshop vergt veel expertise en kosten
 - degelijke content/bekendheid
 - databaseer
 - fulfilment
 - retour- en terugbetalingsprocessen

Voorbeeld: De voorwaartse integratie van Heineken

- *verkoopt sinds maart 2017 zijn bieren niet langer uitsluitend via supermarkten of andere tussenpersonen.*
- *ook rechtstreeks via Beerwulf.com*
- *webshop is 100% eigendom van Heineken*
- *Opmerkelijk: niet alleen bieren Heineken, het grootste deel van het assortiment komt van kleinere, ambachtelijke brouwers.*
 - *Gevolg: heel veel data over de consumenten*

Heineken verzorgt met andere woorden de distributie van andere producenten. Je kan rechtstreeks bij hen kopen, maar verdelen ook andere bieren, nl. de kleine ambachtelijke bieren. Ze zijn meer dan ooit retailer geworden van de eigen bieren alsook van ambachtelijke bieren (die ambachtelijke bieren zijn bieren die het zeer goed doen, maar niet de expertise hebben voor een webshop).

DIGITALE MARKTPLAATSEN (= TWEEWEGSPATFORM)

Als producent deelnemen aan een partnerprogramma van een of meerdere digitale marktplaatsen (Zie vorige hoofdstukken).

- kleinhandel er tussenuit gesneden
- producent blijft wel verantwoordelijk voor de content, databeheer, fulfillment, retour- en terugbetalingsprocessen
 - o geen eigen webshop nodig
 - o meteen wereldwijd te verkopen
 - o .enz..... en betaalt oa hoge commissie

Voorbeelden: bol.com, Zalando, ...

Zeer moeilijk voor producenten want die moeten hoge commissies betalen aan dergelijke platformen ⇔ voordeel is wel dat je zelf geen webshop moet oprichten + wereldwijd word je gevonden via deze platforms.

DIGITALE SHOPPINGCLUBS

Shoppingclubs doen aan zogenaamde snelverkoop of flash sales die ze vooral via website en sociale media bekendmaken.

- overtollige voorraden zonder afbreuk imago
 - o A merken maken hiervan gebruik om toch nog een stukje verkoop te realiseren
- grote prijskortingen, soms tot -70%.
- registratie door klant is verplicht (je registreert voor het totale aanbod)
 - o ➔ via mail of sociale media dagelijks nieuwe aanbiedingen

Type voorbeeld: Vente-exclusive.com

PRIJSVERGELIJKERS

Relatief nieuw verkoopkanaal voor producenten

- toont bezoeker welke prijzen (+ andere aspecten!) aangesloten aanbieders vragen
- zorgt ook voor een grotere naamsbekendheid en onlinemarketing
- absolute noodzaak : up to date en volledige info
 - o up to date feed = lijst met artikelen en bijbehorende prijzen en voorraad die zonder vertraging wordt doorgegeven en daardoor de actuele werkelijkheid weerspiegelt
- vb. Kelkoo, Pricewatch en Beslist

Wat heeft de producent daar met te maken? Je gaat naar zo een website als consument en wil zien wat de verschillende prijzen bij verschillende aanbieders zijn. Producent komt maar ter vergelijking wanneer die betaald aan prijsvergelijkers, dus het is een kanaal om zich bekend te maken naar consumenten die steeds meer op zoek gaan naar de goedkoopste prijs.

SOCIALE MEDIA

Producenten zullen in de toekomst steeds meer sociale media als verkoopkanaal gaan hanteren:

- Klant wordt niet langer doorgestuurd naar webshop van het bedrijf
- Klant kan direct bestellen en betalen via koopknop op pagina's van sociale media
 - o Zo op de pagina binnen sociale media een webshop starten

- Deze sociale media zijn: Youtube (Google), FB, Twitter, Yelp, Pinterest → bron van info, inspiratie, advies, meningen voor de consument, ...

Sociale media hebben (meer dan Google) mogelijkheden om welgekozen mobiele advertenties te serveren naar de doelgroep.

BLOGS

Bloggen:

- op regelmatige basis interessante content wereld insturen → rechtstreeks contact met klanten
- goedkope (?) manier consumenten dichtbij een aankoop brengen
 - o probleem: je moet iets hebben om te communiceren en regelmatig communiceren!
 - o Content en regelmaat zijn belangrijk
- kwaliteit van de content en de mate van engagement bepaalt:
 - o mate delen => groter bereik
 - anker naar sociale media zoals Facebook en Pinterest
 - o handige manier om rechtstreeks gevonden te worden door zoekmachines.
- Voorbeeld route du soleil:
 - o die zoeken naar influencers, dit zijn mensen die al een blog hebben en toegang hebben tot een doelgroep. Die influencers krijgen in ruil een gratis reis

Wat zijn de voornaamste redenen van falen van blog? Figuur:



Werken met influencers:

- een influencer/blogger bouwt rond een bepaald thema of zichzelf een platform, met accounts op Instagram, Facebook, Snapchat en Instagram Stories, en heeft , liefst veel, volgers (al dan niet fake)
- bloggers worden door producenten beladen met gratis samples die ze mogen uitproberen en krijgen aanbiedingen om een partnership te vormen
- Bv: PewDiePie geboekstaafd grootste digital influencer ter wereld: 48 miljoen mensen geabonneerd op zijn YouTube-kanaal; miljard keer bekeken. 'Als PewDiePie je game links laat liggen, bestaat het niet voor de wereldwijde gamers-community.'

VLOGGEN

Het bijhouden van een dagboek op internet, waarbij het grootste deel van het dagboek bestaat uit videobeelden

- toegankelijke en waardevolle visuele informatie
- wordt (nog meer) dan blogs gedeeld
- ook bedrijven maken er meer en meer gebruik van

INTENSITEITSOVERWEGINGEN

Intensiteitsoverwegingen = mate van densiteit (m.a.w. hoeveel winkelpunten?). Naast het kijken welke alternatieven er zijn, is het ook belangrijk te kijken hoeveel winkels er zijn binnen elk alternatief.

- Intensiteit van een distributiestructuur duidt op de relatieve densiteit van de verdeelpunten
 - o Aantal verdeelpunten hoog → intensieve distributieaanpak
 - o Aantal verdeelpunten laag → minder intensieve distributieaanpak
- 3 grote categorieën
 - o Intensief: hoog aantal verdeelpunten
 - => veel decentralisatie, bv: verkopen van kranten als uitgever, die liggen in 1000 krantenwinkels, in supermarkten
 - o Selectief: middelmatige densiteit → **bepaalt de afzetbeheersing**
 - => matige decentralisatie
 - o Exclusief: weinig aantal verdeelpunten
 - => centralisatie (1 of hoogstens enkele winkelpunten die nauwelijks concurrentie kennen, bv modewinkel in Parijs en Londen)

Overzicht intensiteitsmaatstaven

	Afzet-spreiding	Markt-bereik	Omzet-aandeel	Afzet-beheersing
Intensief	H	+/-H	L	+/-L
Selectief	M	+/-M	M	+/-M
Exclusief	L	+/-L	H	+/-H

Vanuit standpunt producent is het heel belangrijk na te denken over hoeveel winkelpunten ik mijn product uiteindelijk verkocht wil krijgen! Als ik over veel punten verdeeld wil worden, heb ik heel veel kosten, want heel veel contacten met retailers van die winkelpunten.

- ⇒ Product van jou overal te krijgen, hoe minder afzetbeheersing bij producent.
- ⇒ Als je maar over 2 punten verkoopt, kan je makkelijk gaan kijken wat er gebeurt ⇔ verdelen over 1000 retailers, verlies je jouw afzetbeheersing en weet je niet in welke omstandigheden je product verkocht wordt
- ⇒ Tweesnjidend zwaard!

HET WINKELGEDRAG

De gewenste distributie-intensiteit hangt nauw samen met:

- de voorkeur van de afnemer voor bepaalde verdeelpunten boven andere;
- en van zijn inspanningsbereidheid om zich naar een specifiek verdeelpunt of type verdeelpunt te begeven

Categorieën van situaties:

- belang van te weten of de doelgroep winkelpunten beschouwd als:
 - o convenience stores
 - o shopping stores
 - o specialty stores
- belang van het type goed :
 - o Convenience goed: op routine gekocht aan lage prijs
 - o Shopping goed: vergelijkend winkelen
 - o Speciality goed: het product dat je wil en er is geen alternatief mogelijk

WINKELGEDRAG	DISTRIBUTIE- INTENSITEIT
Convenience store/ convenience good	intensief
Convenience store/ shopping good	intensief
Convenience store/ speciality good	selectief/exclusief
Shopping store/ convenience good	intensief
Shopping store/ shopping good	selectief/exclusief
Shopping store/ speciality good	selectief/exclusief
Speciality store/ convenience good	selectief/exclusief
Speciality store/ shopping good	selectief/exclusief
Speciality store/ speciality good	selectief/exclusief

CONVENIENCESTORES

Kenmerken:

- Koper heeft geen winkelvoorkeur
- Feitelijke keuze gebaseerd op gemakkelijke bereikbaarheid
- Van de producent wenst hij dan ook een hoge distributie-intensiteit
 - o Die moet dus op veel plaatsen aanwezig zijn, want koper gebruikt het eerste beste verdeelpunt

SHOPPINGSTORES

Koper benadert verdeelpunten als shoppingstores als hij niet op voorhand weet welk verdeelpunt hij zal kiezen en voor die keuze enig vergelijkend zoekgedrag aan de dag legt.

Bv: automerk X kopen in bepaalde uitvoering, bezoekt diverse dealers van het merkt tot hij degene vindt van wie hij de beste condities krijgt

SPECIALITYSTORES

Koper heeft een uitgesproken voorkeur voor een bepaald verdeelpunt en in combinatie daarmee een grote inspanningsbereidheid om er zich naartoe te begeven.

Distributie-intensiteit veel lager hier, want koper heeft relatieve hoge inspanningsbereidheid om zicht in te spannen naar welbepaald verdeelpunt

AFZETSPREIDING, MARKTBEREIK EN OMZETAANDEEL

AFZETSPREIDING

Nu gaan we de indicatoren bekijken! Operationalisering van distributie-intensiteit

- Via een maatstaf die vaak afzetspreiding genoemd wordt of ook wel ongewogen distributiegraad
 - o $\text{Afzetspreiding} = \frac{\text{Aantal A-winkelpunten} \times 100\%}{\text{Totaal aantal winkelpunten in de branche}}$ (waar ik theoretisch zou kunnen liggen)
 - o Op deze manier de distributiegraad op ieder kanaalniveau uitdrukken
 - Intensieve distributie → hoge afzetspreiding
 - Selectieve distributie → middelmatige afzetspreiding
 - Exclusieve distributie → lage afzetspreiding
 - o Stel: van de 200 supermarkten zijn er 190 die het waspoedermerk Ariel voeren
 - → afzetspreiding : $190/200 = 95\%$.
 - Het aantal winkels waarin ik vertegenwoordigd ben, ongeacht de grote van de winkels! Vandaar ongewogen
- Meetproblemen in geval van meervoudige distributie?
 - o Vb Shampoo zowel in supermarkten, speciaalzaken, Kruidvat, Hema, kappers, ...
- Afzetspreiding houdt dus geen rekening met belang (omzet) van de distributiepunten met soms zeer verschillend economisch belang
 - o Dus eerst goed stilstaan bij het definiëren van de theoretisch mogelijke verdeelpunten. Winkelpunten zijn zeer divers van aard!
 - o Of allemaal op 1 hoop smijten of per soort berekenen

MARKTBEREIK

Probleem afzetspreiding: verdeelpunten kunnen een zeer uiteenlopend economisch belang bezitten.

- Bv: hypermarkt zal veelvoud kunnen omzetten van een superette
- Oplossing: marktbereik
 - o indicator die rekening houdt met het belang/omzet van de winkel
 - o dus gewogen
 - o Tot. omzet A-winkelpunten in de branche (incl. A) X100%
Totaal **omzet** alle winkelpunten in de branche

Voorbeeld:

- Vb Materne
 - o heeft afzetspreiding van 95%
 - o marktbereik van 99,5%
- Vb West-Vlaamse eierkoeken heeft :
 - o afzetspreiding van 95%
 - o marktbereik van 33%

Indicaties rond het marktbereik zijn essentieel om de beschikbaarheid, of decentralisatie, van het merk verder in te schatten en de plannen.

OMZETAANDEEL

Derde essentiële maatstaf: omzetaandeel

- Hoeveel stelt de omzet van A voor in de totale omzet van de A-distributanten ?
- Omzet merk A van A-winkelpunten X 100%
Tot. omzet A-winkelpunten in de branche (incl.merk A)

Het is dus de omzet van ons merk A in de winkelpunten waar we actief zijn, gedeeld door de omzet van onze concurrerende producenten.

Voorbeeld: Ariel omzetaandeel van 5% betekent dat 95% van de omzet wordt vertegenwoordigd door andere waspoedermerken (in de winkelpunten waar Ariel wordt verkocht)

⇒ toont aan hoe belangrijk ik ben voor de distributeur als producent

OVERZICHT

Overzicht intensiteitsmaatstaven

	Afzet- spreiding	Markt- bereik	Omzet- aandeel	Afzet- beheers ing
Inten sief	H	+/-H	L	+/-L
Selec tief	M	+/-M	M	+/-M
Exclu sief	L	+/-L	H	+/-H

ANDERE BESCHIKBAARHEIDSOVERWEGINGEN

Intensiteit van de distributieaanpak bepaalt de beschikbaarheid van het product t.o.v. de doelgroep

⇒ maatstaven hiervoor zijn essentieel, maar niet allesbepalend

De producent moet zich dus zéér goed beraden over wat de beschikbaarheid van zijn product in concreto betekent en ook of een identieke beschikbaarheid strikt nodig of wenselijk is voor alle aspecten van zijn verdeelpolitiek

WAT ZIJN NU DE ZINNIGE (FYSIEKE) ALTERNATIEVEN?

Nu het moeilijkste punt: weten welke alternatieven en hoeveel, maar hoe komen we nu tot een lijst? Er moeten keuzes gemaakt worden door de producent en deze moeten getoetst worden aan financiën, investeringen, mogelijke opbrengsten, ... waar zo de rendabiliteit voorspelt probeert te worden.

Uit voorgaande overwegingen volgen enkele zinnige alternatieven. Deze moeten getoetst aan

- interne criteria (kapitaal, imago, ...)
- externe criteria marktevolutie, marktconcentratie, technologische evolutie, ...)

Algemene dynamiek in huidige markten : steeds meer intensief, steeds lagere prijs en meer service

KEUZE KANAAL?

Op basis van winstperspectieven op LT. Moeilijkheid:

- omzet en kosten zijn erg moeilijk te voorspellen
- wisselwerking fysieke winkelpunten en webshop moeilijk in kaart te brengen, maar die is er in ieder geval!
- Inschatten waar de consumenten gaan kopen
- In toekomst kijken
- Problematiek van e-commerce: moeilijk te weten wat de invloed is van e-commerce op fysieke winkel en omgekeerd

OP ZOEK NAAR PARTNERS...

Op basis van:

- lange termijnvisie
 - conflict vermijden
 - motivatie
- ⇒ M.a.w. streven naar een win-win

Criteria voor keuze:

- Objectieve kenmerken: assortiment, prijspolitiek, grootte, vloeroppervlakte aantal,
- Subjectieve kenmerken: imago, positionering....

HOOFDSTUK 8: TOEGEVOEGDE WAARDE IN HET DETAILHANDELSDENKEN

Terug naar de detailhandel nu en kijken op welke manier de detailhandelaar vandaag de dag aan marketing kan doen

- ⇒ Detailhandelsmarketing
 - = de manier waarop de detailhandelaar zijn eindconsument benadert
- ⇒ Trademarketing
 - = de marketing die de relatie volgt tussen de producent en de tussenhandel
- ⇒ Fabrikantenmarketing
 - = marketing tussen fabrikant en de eindconsument

Detailhandelaar bouwt de laatste decennia steeds meer eigenhandig een marketingstrategie om de eindconsument te bewerken!

TOEGEVOEGDE WAARDE IN DE DETAILHANDELSMARKETING

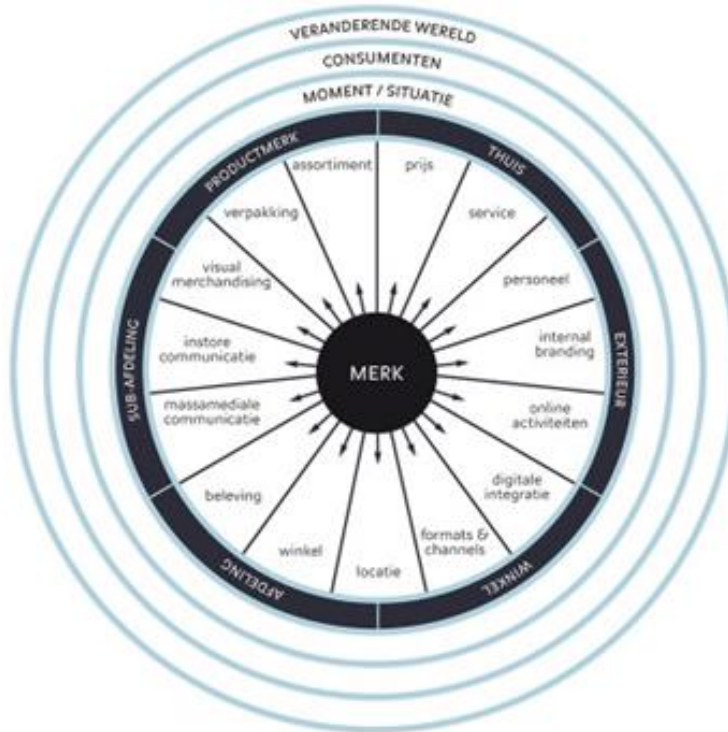
Een aantal vaststellingen:

- **Detailhandelaar is geen passief doorgeefluik meer maar actieve partner (in tegenstelling tot 20 jaar geleden)**
 - Vroeger: marketingpraktijk focus op relatie tussen producent – consument
 - Detailhandelaars werkten in opdracht van fabrikant
 - Passief doorgeefluik
 - Nu: distributierevolutie toont aan dat detailhandelaars steeds een prominentere rol spelen
- **Wil zelf TW creëren via assortimentsamenstelling, eigen huismerken, winkelpresentatie, service,**
 - Toegevoegdewaardedenken wordt steeds belangrijker
 - Detailhandelaars meer bewust van
 - Commerciële noodzaak en;
 - Mogelijkheden om zichzelf op herkenbare wijze te onderscheiden van concurrerende winkels;
 - Zo terugvallen op sterk en betekenisvol retailmerl;
 - Unieke en herkenbare identiteit (bv: Hema, Ikea en Action)
- **TW = de betekenisvolle meerwaarde, alles wat uitstijgt boven de technische, passieve distributie- of verdeelfunctie via een aantal marketinginstrumenten**
 - Meerwaarde gerealiseerd door: goed uitgekiend assortiment, aanwezigheid private labels, winkelprestatie- en sfeer, prijzen en promoties, ...
- **Verdeelfunctie blijft uiteraard de kernactiviteit**
 - Toch is deze functie niet de enige doorslaggevende bij de keuze van detailhandelaar
 - Detailhandelaars moeten vooral TW creëren om te ontsnappen aan prijsconcurrentie

Voorbeeld: Jysk (2.400 vestigingen in 47 verschillende landen)

- *België: april 2017*
- *Deense meubelketen*
- *zelfde prijsklasse Ikea (concurrent van Ikea)*
- *winkels kleiner dan Ikea (assortiment is ook kleiner)*
- *showroomgehalte dan Ikea*
- *geen restaurant, geen kinderopvang*
- *maar dicht bij de woonplaats consument gelegen! Dat is het grote verschil, want IKEA ligt buiten de stad, dat is dus de TW van Jysk.*

Veelheid van elementen die deel uitmaken van de toegevoegde waarde worden gevisualiseerd in het Platform Development Model:



Het schema vertelt ons op welke aspecten we als retailer kunnen verschillen! Doorheen de cursus heel veel voorbeelden gezien, die telkens op een of meerdere van deze dimensies geslaagd zijn. Het zijn zaken die ze toevoegen en die het verschil uitmaken met jouw concurrent, bv: snelheid van levering. Detailhandelaar moet nadenken in welke mate hij verschilt in toegevoegde waarde met zijn concurrenten.

Beschrijven figuur:

- Alle onderdelen nauwgezet invullen, gevolg: ontstaan van consistent retailmerk
 - o Buitenste laag: brede context
 - o Middelpunt: retailmerk (de kracht van de retailer)
- Alle onderdelen moeten op mekaar worden afgestemd zijn, zowel buitenshuis, thuis, in de (web)winkel als in elke (sub)afdeling

Toegevoegde waarde e-commerce in supermarkten...

- Voeding via e-commerce: wat wil de klant betalen voor de toegevoegde waarde van e-commerce?
 - o Verlieslatend tot de dag van vandaag!
- Colruyt heeft zeer bewust gekozen voor een model van afhaalpunten, dus niet voor thuislevering (andere invullingen)
 - o duurzame en ecologische
 - o maar ook enige rendabele aanpak.....
- Toegevoegde waarde dient betaald te worden!

DE STEEDS GROTERE NOODZAAK VAN MEER TOEGEVOEGDEWAARDEDENKEN

Waarom toegevoegde waardedenken belangrijker en belangrijk aan het worden? Dit is het gevolg van een aantal grote verschuivingen:

1. De detailhandelaar neemt de laatste decennia een steeds grotere machtspositie in ten opzichte van de producent

- In alle sectoren dezelfde tendens: meer concentratie! De macht van de detailhandelaar is sterk toegenomen
 - Bv: voedingsector in 1960 40 000 winkels ⇔ 2016 7 289 winkels
- Evolutie: passief, onderdanig doorgeefluik → actieve, zelfbewuste parnter van de producent
 - detailhandelaar vaart eigen koers, los van de producent (eventueel boycot, onder druk zetten!)
 - Bv: Carrefour, Delhaize en Colruyt verantwoordelijk voor 70 à 80% van hun omzet
 - Producent moet rekening houden met hoe detailhandelaars hun TW vormgeven
- Detailhandelaars beschikken over steeds meer en steeds preciezere Customer Relations Management (CRM)
 - Kunnen daarmee invulling van de pijlers beter afstemmen op noden van de markt
- Detailhandelaar beconcurreren de fabrikantmerken via private labels (minder afhankelijk van de producent)
 - Producenten boos
 - Grootste zorg: convergentie van de prijzen tussen merken en private labels
 - Gevolg: fabrikantmerken moeten hun marges verkleinen om marktaandeel te behouden
- retailers en producenten: steeds meer botsingen! Bv:
 - *Delhaize haalt Unilever uit de rekken*
 - *Colruyt versus Inbev:*
 - *September 2012: een aantal referenties van de grootste bierproducent ter wereld, AB InBev, spoorloos uit de Colruyt rekken verdwenen!*
 - *Is gevolg van de sterkere prijsanimo. Iedere retailer bezig prijsimago → druk op de leveranciers.*
 - *Zet hak de supermarkten een hak?*
 - *Eén van de grootste groente- en fruitverwerkende bedrijven in Europa, zette destijds bewust in op private labels. Motivatie: schaalvoordelen*
 - *In 2013: niet langer op private labels, omdat het van oordeel was dat voor deze producten 'onvoldoende waarde' kan worden gecreëerd bedrijf.....*

2. Gewijzigde machtsverhoudingen tussen detailhandelaars zorgt voor meer concurrentie onderling

- steeds meer en grotere internationale spelers in het distributielandchap
 - Gevolg: concurrentie onder detailhandelaars steeds intensiever
 - Bv: Lidl, Intermarché, Benetton, ...
- hebben sterke financiële buffers → meer agressieve aanpak mogelijk
 - Gevolg: toegenomen concurrentiestrijd tussen steeds grootschaligere detailhandelaars

3. Producenten reageren meer en meer via eigen webshops en brandstores

- Tegenreactie van producenten op succes van retailmerken: voorwaartse integratie
 - = producenten aarzelen steeds minder om rechtstreeks aan de eindconsument te verkopen
- Waarom nu pas? De consument accepteert dat de fabrikant rechtstreeks gaat verkopen
 - via eigen webshops
 - via marktplatformen
 - via eigen brandstores
- Voordelen voorwaartse integratie:
 - Meer marge omdat een schakel uit keten verdwijnt

- Bezit van consumentendata (en zo sneller aanbod afstemmen op wensen consument)
- Verkoop van producten uit de long tail
- Meer afzetbeheersing, meer controle over hoe de producten verkocht worden, ...
- Gevolg: detailhandelaar overbodig? Deze moet zich bewust zijn van de redenen waarom producenten hen eventueel overbodig achten!
- Voorbeelden:
 - *Consumenten en lego bouwen samen*
 - op de webshop van Lego wordt het reguliere productaanbod aangeboden
 - crowdsourcing: iedereen kan nieuwe Lego-ontwerp voorstellen
 - aan andere bezoekers wordt gevraagd of ze het product zouden kopen..... en zo ja, hoeveel sets ze zouden bestellen
 - zo ontdekt Lego snel wat consumenten willen
 - *Nike: grote opkuis onder zijn retailpartners → serieuze selectieve distributie*
 - van 30.000 retailpartners wil de producent er slechts een 40-tal behouden!
 - nauw samenwerken om juiste merk- en winkelbeleving terug te creëren
 - wie blijft als retailer?
 - Nordstrom
 - Footlocker
 - Amazon (na lang twijfelen.....)

Waarom willen fabrikanten van de retailer af? (en dus de voordelen van voorwaartse integratie)

- meer marge aangezien er een schakel uit de keten verdwijnt
- bezit van consumentendata → betere afstemming aanbod-vraag
- verkoop van producten uit de longtail (accessoires, onderdelen, enz) - detailhandelaars weinig interesse indien lage rotatie
- terugwinnen regie over identiteit en imago van het eigen merk
- toevoegen van online nieuwe (service)-functionaliteiten zoals abonnementsystemen
- consument via eigen webshop beter betrekken bij innovatie (bijvoorbeeld met crowdsourcing of customization)
- correcter testen van de markt bij innovaties

SEGMENTATIE – DOELGROEPBEPALING – POSITIONERING

De aandacht voor marktsegmentatie zorgt ervoor dat begrippen als marktsegmentatie en winkelpositionering belangrijke begrippen zijn!

⇒ Detailhandelaar richt zich tot naar ander segment en positioneert zich op een andere manier

Bij uitbouw beleid zal detailhandelaar zelfde schema hanteren als in de klassieke fabrikantenmarketing: Klassieke STP-schema (segmentatie, targeting en positionering)

SEGMENTATIE	1) identificeer segmentatiebasis 2) profileer de gevonden segmenten
TARGETING (= doelgroepbepaling)	3) ga de attractiviteit van de verschillende segmenten na 4) selecteer doelsegmenten
POSITIONERING	5) ontwikkel een positioneringstrategie voor elk targetsegment 6) ontwikkel een aangepaste marketingmix voor elk targetsegment

MARKTSEGMENTATIE

Marktsegmentatie:

- Opdelen van de markt in verschillende groepen van mensen die een aantal gemeenschappelijke kenmerken bezitten
- Afbakening als:
 - o Groepen van individuen met gelijkaardige karakteristieken (bv leeftijd)
 - o Groepen van individuen met gelijkaardige reacties op marketingstimuli (bv prijsgevoelige consumenten)
- Belangrijke strategische oefening, want uitkomst ervan zijn de doelgroepen die hij beoogt!
 - o Hoe heterogener de vraag + hoe heviger de concurrentie → hoe groter belang van marktsegmentatie

Evolutie: steeds meer individuele vraagpatronen

- Hedendaagse consument → meer welvaart en beter opgeleid
- Gevolg: de markt deelt zich niet meer op in de klassieke segmente
- Differentiatie niet meer alleen gebaseerd op fysieke productattributen voor basisbehoeften!
 - o Gewenste winkelpersoonlijkheid, winkelsfeer, snelheid levering; ... spelen allemaal een belangrijke rol!

Idem op winkelniveau!

- Aangeboden assortiment is bij heel wat detailhandelaars quasi identiek
- Gevolg: detailhandelaars moeten winkel onderscheiden van concurrerende winkels door extra TW die het fysieke assortiment overschrijdt
- Bv op vlak van:
 - o Levertijd, nabijheid, winkelpersoonlijkheid, ...

HOE DE MARKT SEGMENTEREN?

In segmentatieonderzoek kunnen 3 categorieën van variabelen worden aangeduid:

- De **basis** of de variabele(n) waarop gesegmenteerd wordt (= afhankelijke variabele)
- De **criteriumvariabele** of de variabele(n) waarop de segmenten beduidend moeten verschillen
- De **descriptorvariabelen** of de variabele(n) die de gevonden segmenten helpen te beschrijven (= onafhankelijke variabele)

Een aantal van de meest gebruikte segmentatiemogelijkheden bij detailhandelaars worden nu kort toegelicht.

SEGMENTATIE OP BASIS VAN GEOGRAFISCHE VARIABELEN

Bv: land, staat, regio, provincie, stad en wijk → Bijna alle detailhandelaars passen een vorm van geografische segmentering toe door het afbakenen van hun verzorgingsgebied(en)

- ⇒ Geografische zone van waaruit consumenten worden aangetrokken
 - o Verschillen naargelang assortiment bestaat uit speciality goods, shopping goods of convenience goods
 - o Bv: meubelwinkel met opp van 10 000 m² → werf klanten binnen straal van 60 km
- ⇒ Meestal meerder fysieke winkels in portefeuille om het geselecteerde verzorgingsgebied te bedienen

Let op: opkomst e-commerce → begrenzing en nabijheid vanuit een nieuw perspectief gaan bekijken:

- Reden: bij e-commerce valt afstand om zich naar de winkel te verplaatsen meestal weg
- Gevolg voor detailhandelaars:
 - o Toename concurrentie uit veel groter verzorgingsgebied
 - Consumenten schrikken er niet van om bij buitenlandse webshops te kopen
 - o Maar detailhandelaar kan ook eigen markt verruimen
 - Buitenlandse consumenten kunnen nu ook bij hen kopen
- Toch zijn er nog geografische barrières die de markt indelen:
 - o Taal van de webwinkel
 - o Aanwezigheid van snelle en betrouwbare logistieke faciliteiten voor buitenlandse leveringen
 - o Fysieke winkel van webshop in de buurt (bv: Coolblue)

DEMOGRAFISCHE EN SOCIO-ECONOMISCHE VARIABELEN

Demografische variabelen → In de praktijk de meest populaire segmentatiebasis:

- Reden: eenvoudig
- Toch steeds minder gebruikt als strikte segmentatiebasis
 - o Wel nog gebruikt als descriptorvariabelen
- Voorbeelden: leeftijd, geslacht, gezinsgrootte en fase van gezinslevenscyclus
 - o Bv: Apple die zich richt naar adolescenten in eerste plaats

Socio-economische variabelen:

- Makkelijk meetbaar ⇔ steeds minder alleszeggend
- Bv: Zeeman en Action → Lagere inkomensklassen ⇔ dure kledingsboetiek → hogere inkomensklassen
 - o Maar: Zeeman en Action spreken steeds meer inkomensklassen aan en dus inkomensniveau niet meer als segmentatiebasis standhoudt

PERSOONLIJKHEID

Psychologische segmentatiestudies

- Zoeken naar verband tussen persoonlijkheidskarakteristieken (als segmentatiebasis) en productkeuze of winkelkeuze (als criteriumvariabele)
- Doel: het vinden van een of meer persoonlijkheidskenmerken die toelaten om voorspelling te maken omtrent bijvoorbeeld koopgedrag van mensen
- Probleem: niet eenvoudig

LEVENSTIJL

Levensstijl: De manier van leven

- Hoe vrije tijd besteden? Waaraan aandacht besteden? Waarmee bezig?
 - o Slaat dus op heel wat levensaspecten
- Onderscheid tussen segmentatie op basis van:
 - o Algemene levensstijlvariabelen
 - Meten de algemene activiteiten, interesses en opinies consumenten los van elke consumptieve situatie (bv: interesse voor sport)
 - o Specifieke levensstijlvariabelen
 - Meten product- of merkgerelateerde activiteiten, interesses en opinies
 - Bv: interesse voor GPS horloge van Apple of Nike (specifieke merkkeuze)

- Specifieke AIO's worden meer gebruikt dan algemene AIO's

Voorbeelden van levensstijlssegmentatie:

- *AS Adventure*
 - o *Richt zich naar actieve, sportief ingestelde consumenten*
- *The Body Shop*
 - o *Richt zich naar mensen met een milieuvriendelijke levensstijl*

Mentality Model van Motivaction:

- Opdeling samenleving in 8 milieus (tabel p. 280)
- Dit op basis van persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl ten grondslag liggen
- Mensen uit zelfde milieu delen waarden over bijvoorbeeld werk, vrije tijd en politiek

BENEFITS (GEZOCHTE VOORDELEN)

Benefits = specifieke voordelen die een consument verlangt van een detailhandelaar

- Hedendaagse consument is veeleisender geworden
- Op zoek naar hele resem benefits, zoals:
 - o Nabijheid detailhandelaar
 - o Ruim, relevant en mooi uitgestald assortiment
 - o Behulpzaam personeel
 - o ...
- Basisfilosofie benefitsegmentatie: maximalisatie van de behoeftebevrediging consument
 - o Aandacht hebben als detailhandelaar voor benefits op
 - Assortimentsniveau
 - Winkelniveau

Belang gehecht aan benefits verschillend van segment tot segment!

- Segment A verkiest winkel waar de laagste prijzen te vinden zijn, minder waarde aan sfeer en service gehecht
- Segment B verkiest winkel met sfeer, minder streng voor prijsniveau en snelheid van werking

Doorslaggevende reden voor online te kopen vroeger:

- Product was goedkoper
- Wegens niet beschikbaarheid in de fysieke winkel

Vandaag is balans volledig omgeslagen: convenience is nu de voornaamste reden om online te shoppen!

GEBRUIKERSSTATUS EN GEBRUIKERSFREQUENTIE (- INTENSITEIT)

Gebruikersstatus als segmentatiebasis:

- Verdeling van consumenten in groepen volgens hun gebruik van een product, maar niet volgens hoeveelheid die ze consumeren
- Bv: niet-gebruiker, ex-gebruiker, potentiële gebruiker, eerste keer gebruiker en regelmatige gebruiker

Gebruikersfrequentie als segmentatiebasis:

- Verdeling van consumenten in groepen op basis van de hoeveelheid die ze consumeren
- Bv: heavy, medium of light users → heavy half theory (niet iedereen consumeert evenveel)

Beide zijn een typische vorm van gedragssegmentering

- ⇒ Gedrag vormt de uitgangsbasis, niet de intenties / sociodemografische status
- ⇒ Deze vorm van segmenteren in de belangstelling dankzij de beschikbaarheid van informatica, klantenkaarten en scanning

RFM-segmentering: combinatie van gebruikersstatus en gebruikersfrequentie

- Recency – frequency – monetary value
- Op basis van de waarden van de 3 variabelen wordt een klantenbestand opgesplitst in een aantal categorieën of cellen
- Deze variabelen zijn:
 - o de tijd die verlopen is sinds de laatste aankoop (Recency);
 - o de regelmaat waarmee de klant bestelt (Frequency);
 - o het gemiddeld aankoopbedrag van de klant (Monetary value).

Voorbeeld Recency: niet langer volledig klantenbestand mailen, maar alleen diegenen die boven een minimumresponsdrempel liggen, daarom volgende recencyperioden onderscheiden:

- Recency 1: laatste aankoop binnen de voorbije 6 maanden
- Recency 2: laatste aankoop binnen de voorbije 7 tot 12 maanden
- Recency 3: laatste aankoop binnen de voorbije 13 tot 24 maanden
- Recency 4: laatste aankoop binnen de voorbije 25 tot 36 maanden
- Recency 5: laatste aankoop 37 of meer maanden geleden

Op die manier 5 groepen creëren, op die manier zal de respons op de geplande mailing hoger zijn bij die klanten die nog niet zo lang geleden hun laatste bestelling hebben gedaan.

Voorbeeld frequency: binnen elke recencyperiode kan de frequency waarmee een klant koopt, variëren. Volgende categorieën te onderscheiden:

- Frequency 1: 1 maal per jaar
- Frequency 2: tussen 2 en 4 maal per jaar
- Frequency 3: meer dan 4 maal per jaar

Nu al 15 cellen gecreëerd: 5 recencycellen maal 3 frequency cellen. Nu kijken naar de monetary value.

Voorbeeld monetary value: Bij veronderstelling van herhaalde aankopen en geen saturatie wordt iemand met een hoog gemiddeld koopgedrag als een betere prospect beschouwd dan iemand met een laag gemiddeld koopgedrag, hoewel beide gelijklopende kenmerken van frequency en recency betreft. Twee monetary-valuecategorieën:

- Monetary value 1: ≤ 100 EUR
- Monetary value 2: > 100 EUR

Resultaat RFM procedure: 30 afzonderlijke cellen en wordt elke klant in een bepaalde cel geplaatst, bv klant X behoort tot cel 'Recency 1, Frequency 2, Monetary value 1'.

Natuurlijke geïnteresseerd in die klanten die regelmatig en voor hoog bedrag aankopen, daarom aan de RFM variabele een score gaan geven:

- ⇒ Des te hoger deze score, des te hoger de kans dat de klant gunstig reageert → klanten ingedeeld naar segmenten gebaseerd op de omzet die zij genereren
- ⇒ CRM-software is belangrijk! Deze maakt RFM eenvoudiger dan vroeger!

Recency	punten	Frequency	punten	Monetary value	punten
1	100	1	0	I	0
2	80	2	30	2	20
3	60	3	70		
4	30				
5	0				

Op basis van de voorgaande gegevens kunnen klanten worden ingedeeld in segmenten die zij genereren, conclusie:

- 20% van de aankopers staan vaak in voor 80 à 90% van de aangekochte hoeveelheid
 - o = 80/20-regel, Pareto regel
- Klantenpiramide:
 - o Toont hoe klanten kunnen worden gesegmenteerd op basis van de omzet die zij genereren
 - o Geeft aan welke soort aandacht ieder segment nodig heeft



Bron: Strategischmarketingplan.com

Klantenpiramide:

- De grote klanten die verantwoordelijk zijn voor 80% van de omzet kunnen worden ingedeeld in 3 segmenten:
 - o Topklanten; 1% van de klanten goed voor 40% vd omzet;
 - o Grote klanten; 4% van de klanten goed voor 25% vd omzet;
 - o Middelgrote klanten; 15% van de klanten goed voor 15% vd omzet.
- Daartegenover:
 - o Kleine klanten; 80% van de klanten goed voor 20% vd omzet en zijn kleine klanten
 - o → kunnen (!) interessant zijn!
- Vaak te grote focus op de 20% in de top, maar soms is het belangrijker om te focussen op de 80% van de andere klanten

Ook belangrijk om naderbij te bekijken zijn:

- Inactieve klanten: in verleden gekocht.
 - o Waarom nu niet meer?
- Prospects: hebben reeds informatie of zelfs een offerte aangevraagd, maar zijn nog geen klanten
 - o Dit zijn potentiële klanten → Opvolgen!
- Suspects: klanten die nog niet van het bedrijf hebben gehoord
 - o Potentieel interesse?

Besluit: Op basis van omzet, winstgevendheid, te maken kosten, maar ook andere overwegingen zal retailer kiezen welke segmenten hij uiteindelijk zal bewerken.

KLANTENTROUW

Klantentrouw → aantrekkelijke segmentatiebasis voor veel detailhandelaars

- Behouden van klanten zou 5 tot 8 keer goedkoper zijn dan het werven van nieuwe klanten

- Segmentatie op basis van twee manier:
 - o Klantentrouwe consumenten opsporen, identificeren en op hen inspelen
 - o Niet-klantentrouwe consumenten opsporen en bewerken opdat ze trouw worden
- RFM-methoden vaak gebruikt voor segmentatie op basis van klantentrouw, voorbeeld:
 - o E5-mode hanteert bij bepaling trouwe klanten elementen als frequency en recentheid van aankoop

ADOPTIESNELHEID

Snelheid van accepteren product of nieuwe winkelformule door een consument, 5 categorieën:

1. Innovatoren (innovators) 2.5%
2. Vroege navolgers (early adopters) 13.5%
3. Vroege meerderheid (early majority) 34%
4. Late meerderheid (late majority) 34%
5. Achterblijvers (laggards) 16%

Belang om te weten wie de innovatoren en vroege navolgers zijn en wat hun invloed is op de andere categorieën.

Speelt ook op winkel- en zelf kanaalniveau dit segmentatiecriterium. Bv niet alle consumenten weten even snel af van de mogelijkheid om een reis, meubel of kleding aan te schaffen via het internet.

SITUATIONELE FACTOREN ZOALS GEBRUIKSMOMENT OF KOOPMOMENT

Ook situationele factoren kunnen het koopgedrag sterk beïnvloeden:

- Kan op tal van zaken slaan
- Aantal indelingen is legio

Relevant voor de marketing is de indeling naar koop- en gebruikssituaties:

- Gebruikssituaties of -momenten
 - o Hebben betrekking op de consumptieve omgeving
 - o Kunnen aanleiding geven tot een andere consumptieve beslissing
 - o Bv: koekjesmarkt
 - 'dient het koekje om zelf op te eten versus dient het voor als er bezoek komt'
 - Verklarende factor: merkkeuze → indien koekje een geschenk is, zal niet alleen ander merk maar ook andere winkelformule (bv delicatesserie zaak vs. Lotus)
- Koopsituaties
 - o Hebben betrekking op de situatie waarin de consument zich bevindt op het moment dat hij zal aankopen
 - Bv: dringende aankoop? → winkel moet dichtbij zijn
 - Bv: gewone aankoop? → nabije ligging en lage prijs belangrijk
 - o Voedingsdetailhandelaars hebben in hun portefeuille dikwijls meerdere winkelformules, die inspelen op de verschillende koopsituaties waarin de klant zich kan bevinden
 - Bv: hyper- en supermarkten, maar ook Carrefour Expresswinkels

SEGMENTATIEVOORBEELDEN

Lezen p. 289 tot 292

SEGMENTEREN VIA WEBANALYTICS

Segmentering via softwareprogramma's die websitestatistieken genereren, al dan niet tegen betaling

- ⇒ Bv: Google Analytics, Clicky, Piwik, Adobe Analytics
 - Google Analytics is de basisversie, gratis dienst van Google
 - Google Analytics is de standaardoplossing
- ⇒ Via deze software kan men statistieken van een website verzamelen en gedetailleerd weergeven
 - Zo kunnen webshops websitebezoekers segmenteren + website aanpassen aan het gedrag van de bezoeker

Voorbeelden van functies binnen Google Analytics:

- aantal bezoeken: het totaal aantal bezoeken aan de website
- kenmerken van de doelgroep zoals woonplaats
- bouncepercentage: het gemiddelde aantal bezoekers dat de website verlaat na één pagina
- de tijd die de bezoeker op de website doorbrengt
- het kanaal waarlangs de bezoekers op de website komt. Dit kan zeer belangrijke gegevens opleveren met betrekking tot de vindbaarheid van de website in de zoekmachine van Google.
- het pad waarmee de website wordt doorlopen. Wat ziet de bezoeker en wat bekijkt hij?
- waar verlaten de bezoekers de website?
- wat is de conversie? Wat je levert de website op? Wie koopt (niet)?

Aan de hand van deze functies segmenten creëren, maar meest waardevolle inzicht is welke bezoekers een hoge waarde hebben.

- ⇒ Segmenten worden gemaakt via de RFM-Valuemodel
- ⇒ Op die manier de marketingstrategie aanpassen

Webanalytics laat toe de webshopbezoekers 'realtime' te volgen

- real time prijzen wijzigen in functie van het profiel van het type bezoeker dat de website op dat moment bezoekt;
- op basis van deze gegevens kan aan **predictive marketing** gedaan worden:
 - via AI via algoritmen het koopgedrag voorspellen
 - analyses van alle data die het bedrijf heeft over haar eigen klanten
 - Plus externe databases met miljoenen entry's; (van demografische gegevens tot onlinegedrag sociale media)

DOELGROEPBEPALING EN POSITIONERING

Markt segmenteren → stap 1. Volgende stappen:

- Een of meerdere segmenten kiezen
 - = targeting of doelgroepbepaling
- Een winkelformule te ontwikkelen die zo goed mogelijk is afgestemd op het gekozen segment
 - = positionering (een duidelijke en herkenbare marktpositie in de ogen van de consumenten veroveren)

Winkelformule = een bepaalde productmarktkeuze, nl. dat het type assortiment en de marktpositionering worden gekoppeld aan een beoogde doelgroep

Grote onderlinge concurrentie, gevolg: noodzaak om zich duidelijk te positioneren

- ⇒ Traditioneel gebruikt en populair differentiatiemiddel: prijs
 - Prijskortingen → KT resultaten
 - Op LT is dit nefast, want prijsoorlogen en verlies van marge + niks duurzaam aan
 - Leidt tot zeer lage winkeltrouw
- ⇒ Prijspositionering niet per definitie fout!
 - Bv Aldi → lage prijzen, geen luxe in de winkel, geen dure merken, beperkt aantal referenties,..
 - Bv Ierse detailhandelaar Superquinn → alles in het kader van dienstlening
 - Beide voorbeelden hebben consistentie gemeen!
 - Consistentie in alles wat gebeurt

Consistentie → Consequent richten tot een segment + Voortdurend grondig alles aspecten van de marketingmix op elkaar afstemmen

- ⇒ Sleutel tot sterke positionering

Ruwe opdeling:

- **Servicedistributie**
 - Via veel TW toewerken naar een kwaliteitsimago in de ruime zin van het woord
 - Hoge kosten hiervan doorrekenen via een relatief hoge winstmarge en dus verkoopprijs
 - Minder mate streving naar hoge rotatie
- **Prijsdistributie**
 - Weinig TW en sorberheid → lage kosten → lage prijzen en goedkoopte-imago mogelijk maken
 - Hoge rotatie + grote verkoopvolumes
 - Algemeen en bestendig beleid van lage prijzen en marges (bv Aldi, GB, Carrefour)
 - Zelfbediening, weinig distributie en rudimentaire winkelinrichting

Prijsshopping

- Boodschappen in de zin van meer planmatig winkelen, al dan niet met boodschappenlijstje in de hand
- Begrip prijs:
 - Enerzijds de geldinvestering
 - Anderzijds de beperkte hoeveelheid tijd en energie die de consument in het winkelen wenst te stoppen
 - ⇔ Plusshopping
- consument vertoont beide winkelgedragingen
 - Voor het ene product wordt aan prijsshopping gedaan
 - Voor het ander product doet hij aan plusshoppings
- Gemaksoverwegingen: consumenten vinden het noodzakelijk dat beide winkelmogelijkheden op 1 locatie aangeboden worden

RETAILMIX VAN DE DETAILHANDELAAR

Na targeting en positionering komt volgende stap: bepalen van de marketingmix

- Afhankelijk van positionering krijgt het commerciële dan wel het logistieke concept de grootste nadruk
 - Bv: servicedistributie → TW management
 - Bv: prijsdistributie → prijsconcurrentie en leiderschap
- Logistieke aspect is voor alle detailhandelaars belangrijker geworden: snel en overal bedienen

DE DOELSTELLING VAN DE DETAILHANDELAAR: WERVEN – DOEN KOPEN – WINKELTROUW SCHEPPEN

Hoe een detailhandelaar de omzet kan verhogen van een al bestaand winkelconcept?

DE DRIEHOEK VAN DE DETAILHANDELAAR

Detailhandelaar kan de omzet proberen verhogen door in te spelen op (een combinatie) van volgende 3 oogmerken:

- Het aantrekken van nieuwe klanten
 - = klanten werven
- Bestaande klanten meer laten kopen tijdens hun bezoek aan de winkel
 - = instoremarketing
- Zorgen dat bestaande klanten (frequenter) terugkomen naar de winkel
 - = winkeltrouw bevorderen

KLANTEN WERVEN

Klantenwerving:

- Het geheel van activiteiten met als doel nieuwe klanten aan te trekken
- Doel: omzetverhoging
- Hoe?
 - Eigen externe communicatie
 - Mond-tot-mond reclame door bestaande klanten
 - Retailmix optimaliseren

KLANTEN (MEER) DOEN KOPEN

Andere manier om omzet te verhogen: besteding per (bestaande) klant laten toenemen

- Duurder om nieuwe klanten te vinden dan bestaande klanten
- Voorkeur van detailhandelaar
- Hoe?
 - Via instoremarketing
 - Uitbouwen van klantentrouw

INSTORE MARKETING

Reclamecampagnes om het winkelpunt bij de klant bekend te maken is onvoldoende!

- ⇒ Het komt er op aan de klant tot aankopen aan te zetten zodra hij in het winkelpunt is!
- ⇒ Moeilijk om competitief voordeel te verkrijgen via prijs, communicatie en locatie
 - Oplossing: instore elementen
 - Bv: winkelinrichting en geur
 - Deze kunnen grote invloed hebben op hoe de klant zich tijdens het winkelen voelt en of hij al dan niet zal kopen in de winkel

Onderzoek: basismodel van Mehrabian en Russell

- Bestudering van de effecten van de winkelatmosfeer op het koopgedrag
- Beschrijving via een stimulus-organism-responsemodel in de winkelcontext

- Werking: Stimuli uit de omgeving, zoals instore elementen, hebben een invloed op de emotionele toestanden plezier en opwinding
 - o Die veroorzaken op hun beurt respons
 - o Respons kent twee vormen
 - Zoeken van toenadering
 - Indien klant zich goed voelt in de winkel
 - Vermijden van toenadering
- Toenaderings- of vermijdingsgedrag is gevolg van gevoelens/ gemoedstoestand die consument ervaart in de winkel
 - o Gevoelens → plezier en opwinding
 - o Interageren met elkaar:
 - Hoge opwinding in plezierige omgeving → toenaderingsgedrag
 - Hoge opwinding in onplezierige omgeving → vermijdingsgedrag
 - o Opgewind door elementen uit de winkelomgeving, bv: sociale en design factoren

OMGEVINGSFACTOREN

Omgevingsfactoren = achtergrondelementen, bv: temperatuur, muziek, licht, geluid en geur.

- ⇒ Beïnvloeden de gemoedstoestand via extra zintuiglijke ervaringen, die dikwijls onbewust verlopen
 - o Muziek:
 - Winkels met slechte akoestiek, te luide of onaangepaste muziek zullen klanten niet lang binnenhouden
 - Trage muziek doet de klant letterlijk vertragen, dus langer in de winkel vertoeven
 - o Geuren: rechtstreekse invloed op emoties en dus ook op koopgedrag
 - Reuk speelt sterk in op geheugen en emotie ⇔ visuele waarnemingsvermogen is vooral geschikt om kennis over te dragen
 - Geur → signaal hersenen → emoties en herinneringen triggeren (brengen hem terug naar een bepaalde locatie, periode of tijdstip)
 - **Geur- of olfactieve marketing** beoogt een positief effect op de verkoopcijfers van een winkel, bv:
 - Koffiegeur ontspant, sinaasappelgeur kalmeert, ...
 - Algemeen: geuren versterken de beleving van evenementen, houden klanten langer in de winkel, verhogen klantentevredenheid en ook de omzet

SOCIALE FACTOREN

Sociale factoren = de aanwezigheid en gedragingen van anderen, klanten en personeel.

- ⇒ Hoe meer een klant zich kan identificeren met de andere personen in de winkel, des te positiever dit zijn gemoed zal beïnvloeden
 - o Omgekeerde geldt ook!
 - o Bv: getatoeëerde verkoper tattooshop vs. Getatoeëerder verkoper kledingwinkel
- ⇒ Gedrag winkelpersoneel bepaalt sterk het gemoed van de consument

Ook contact via sociale media heeft effect!

- ⇒ Berichten van vrienden, kennissen of zelf onbekenden over een bepaalde detailhandelaar hebben invloed op hoe men tegen deze laatste aankijkt
- ⇒ Berichten van detailhandelaar ook van belang! Bv klant op hoogte houden van nieuwtjes

DESIGNFACTOREN

Visual merchandising = het stimuleren van winkelverkoop via een uitgekiende vormgeving of design van zowel de winkel in zijn geheel als de afzonderlijke afdelingen en producten

- ⇒ maakt gebruik van de functionele en esthetische elementen van het gebouw, zoals:
 - de architectuur, de opmaak, de winkelindeling en schapindeling
- ⇒ zorgt voor geslaagde instoremarketing

De belangrijkste aandachtspunten zijn:

- *Uitstalraam of de etalage*
 - Visitekaartje van de winkel, want maakt daar eerste indruk mee
 - Niet te veel producten tentoon stellen, overzichtelijk houden
 - Regelmatig veranderen
- *De winkelinrichting*
 - Meubilair, vloer, kleur, materiaal, licht en akoestiek bepalen de winkelsfeer
 - Bv: gezellige winkel verkrijgen door warme kleuren en materialen
 - Afwisseling is belangrijk!
- *De paden*
 - Moeten breed genoeg zijn voor kinderwagens, rolstoelgebruikers en winkelkarren
- *De routing*
 - Route van de klant afstemmen op het winkelaanbod
 - Stelregels:
 - Rechterzijde meest aandacht
 - Buitenste pad eerst! Middengedeelte relatief dood
 - Liever breed dan smal gangpad
 - Klanten proberen hoeken te vermijden
 - Aanbiedingsdisplay stimuleert klanten om gangpad te betreden
 - Ritme klant tijdens winkeltrip: snel bij aankomst, langzaam door de winkel, sneller aan het eind, haastig bij afrekenen
- *Paskamers, toonbank, kassa's*
 - Wachttijden, opstopingen en plaatstekort bij de paskamers, toonbank en kassa's veroorzaken ergernis bij de klant
- *Winkelindeling*
 - Producten kunnen op verschillende manieren worden gepresenteerd in de winkel
 - = artikelpresentatie
 - Indeling op macroniveau
 - = binnen de winkelruimte een plaats toewijzen aan de verschillende productcategorieën
 - Indeling op microniveau
 - = verschillende producten een plaats toewijzen binnen een bepaalde productcategorie
 - Doel: maximalisatie winst

Basisidee: maximaal aantal producten presenteren met een minimale verspilling van ruimte en op zo'n manier dat de presentatie logisch en aantrekkelijk is + aangenaam voor de klant.

- ⇒ Producten gegroepeerd op basis van verwantschap:
 - Consumptieverwantschap (= gelijksoortige producten)
 - Substitutieverwantschap (= producten die elkaar kunnen vervangen)

- Complementaire goederen (= producten die bij elkaar horen)
- Koopverwantschap (= producten die op elkaar lijken)
- Doelgroepverwantschap (= producten bestemd voor zelfde doelgroep)
- Merkenverwantschap (= producten van hetzelfde merk)

Planogram → onmisbaar instrument bij indelen van een winkel

- Wat?
 - Schema / plattegrond van de winkel;
 - definieert welk product in welk gedeelte van de winkel wordt geplaatst;
 - en in welke hoeveelheid
- Doel: aankopen te stimuleren en zo een hogere verkoop-conversieratio te genereren
 - Leidt tot hogere omzet en winstgevendheid
 - Leidt tot vermindering van de voorraad en de operationele kosten
- Een goede indeling:
 - Bevordert aankopen
 - Betere inzet van schaarse verkoopruimte
 - Zorgt voor consistente uitstraling
 - Efficiënter gebruik van personeel bij herinrichting schap
 - Vermindert de out-of-stocks
 - Stemt voorraad beter af op de vraag

KLANTENTROUW

Detailhandelaar probeert klant (frequenter) te laten terugkeren naar de winkel

⇒ Uitbouwen klantentrouw

Detailhandelaars schenken steeds meer aandacht aan klantentrouw, reden:

1. 5 tot 8 maal goedkoper om bestaande klanten te behouden dan nieuwe klanten te verwerven
2. Nieuwe klanten verwerven is vooral moeilijk in (bijna) niet groeiende markten, want toename klantenaantal hangt dan af van het afnemen marktaandeel concurrenten
3. Middelen om klanten meer en beter te identificeren en kennen zijn steeds meer voorhanden
 - Bv **klantenkaarten**, gelinkt aan scanninggegevens, laten toe veel nauwkeuriger op de bestaande klant in te spelen + laten toe om communicatie veel nauwkeuriger te richten

Databasemarketing

- Analyse van de klantenkaart, gekoppeld aan een database, is databasemarketing
 - Klantenkaart → instrument om heel veel informatie te krijgen over gedrag van de klant
- Het is het beheer en gebruik van informatie over huidige klanten met als doel herhaalaankopen te creëren en een duurzame relatie op te bouwen

Via de database zou de detailhandelaar dus in principe in staat moet zijn om op de meeste individuele behoeften van de klant in te spelen, maar dit proces is nog in vroeg stadium, er zijn nog veel onzekerheden.

Onderzoek 1: Demoulin en Zidda → Gingen na in welke mate de klantentevredenheid over de verworven beloningen van het loyaliteitsprogramma de effectiviteit van het programma beïnvloedt

- ⇒ Resultaat: louter aanbieden van de mogelijkheid om deel te nemen aan een getrouwheidsprogramma niet significant bijdraagt tot het vergroten van de winkelloyaliteit
 - Belangrijk dat klanten ook effectief deelnemen aan het programma

- ⇒ Meest loyale klanten zijn die klanten die een klantenkaart hebben en hiermee ook actief deelnemen aan het loyaliteitsprogramma

Onderzoek 2: grootschalig, schriftelijk onderzoek van Leenheer et al.

- ⇒ Resultaat: belangrijkste factor bij de lancering van klantenkaarten is de concurrentie
 - + de mate waarin de detailhandelaar de gehele concurrentie in de branche heftig beschouwt, hij eerder geneigd is om een klantenkaart te introduceren
 - Klantenkaart niet zelden alleen als defensief instrument ingezet
- ⇒ Resultaat: klantenkaart zich bij uitstek leent voor het voeren van een gedifferentieerd marketingbeleid, nl. klanten belonen naar koopfrequentie en transactiegrootte

Samenvattend:

- Een loyaliteitsprogramma is niet altijd even efficiënt, maar ook dat de efficiëntie niet altijd even makkelijk te meten is!
- Effect van klantenkaarten op klantentrouw was enkele jaren geleden groter dan nu!
- Klantentrouw = voorkeur voor en positieve gevoelsmatige houding tegenover de detailhandelaar en dus opeenvolgende aankopen suggereerd
 - Maar: dit kan schijn zijn !
 - Opeenvolgende aankopen kunnen ook het gevolg zijn van praktische omstandigheden en/of van negatieve beslissingregel
- Klantentrouwprogramma's = retentieprogramma's
 - Doel: klant overtuigen om voor de detailhandel zo weinig mogelijk concurrerende winkels te bezoeken

COMPLEXE VERHOUDING TUSSEN KLANTENTROUW EN HEDENDAAGS KOOPGEDRAG

Verband tussen:

- Enerzijds de steeds lagere klantentrouw en zwakke relatie tussen klantentevredenheid en klantentrouw en;
- Anderzijds het meervoudig kanaalgedrag van de hedendaagse consument

Via welk koopgedrag kan de consument de doelstelling van maximale waarde proberen bereiken?

Meervoudig winkelgedrag

- Hierbij wordt de winkelkeuze van de consument gekenmerkt door de selectie van meerdere min of meer gelijksoortige winkels
 - Hele pakket wekelijkse voedingsaankopen spreiden over meerdere supermarkten
 - Doel: TW te maximaliseren
 - Hoe? Verschillende supermarkten bezoeken tijdens verschillende winkeltrips doorheen de tijd of tijdens één enkele trip
 - Cherrypickinggedrag (consumenten kopen enkel de producten met interessante promoties in alternatieve winkels, de rest van de producten in de gebruikelijke winkel)
- Multiplepurposeshopping draagt bij tot meervoudig winkelgedrag
 - de koper bij het plannen van een winkeltrip niet zelden een wisselend pakket producten nodig heeft;
 - en de optimale winkelkeuzes afhankelijk maakt van het totale pakket boodschappen dat hij in één trip wil afwerken
- Afwisselend gebruik van andersoortige kanalen

- Keuze kanaal afhankelijk van de TW die het meer kan creëren
- Probleem: showrooming en webrooming

Tijdens de totstandkoming van een enkele aankoop zal de consument beroep doen op verschillende winkels en/of kanalen, aankoopproces bestaat uit:

- Oriëntatiefase
 - = informatie zoeken en verwerken
- Transactiefase
 - = aankoop daadwerkelijk tot stand komt
- Dienst-na-verkoop fase

HOOFDSTUK 9: NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN TUSSEN PRODUCENT EN DISTRIBUTANT

VERANDERINGEN IN DE RELATIE PRODUCENT-DISTRIBUTANT

Machtsverhoudingen tussen producent en distributeur zijn grondig gewijzigd, situatie 1960:

- Distributie quasi niet geconcentreerd
- Verkoopoppervlaktes klein
- Aantal distributeurs groot
- Distributeur = passief doorgeefluik
- Consumentenmarketing was het voornaamste

Voorgaande situatie is definitief verleden tijd!

GEWIJZIGDE MACHTSVERHOUDING PRODUCENT – DISTRIBUTANT

Huidige situatie:

- toegenomen concentratie
 - gevolg: steeds strengere eisen gesteld door distributeurs aan producenten
- private labels
- stijgend belang van het winkelmerk
- steeds sterkere eisen op het vlak van de prijs
- zwaardere promotionele budgetten

Strijd om marktaandeel wordt **strijd om het schap** voor veel producenten:

- ⇒ Welke producent mag binnen in de winkel en komt op welke schap? Niet elke schap is even interessant, grote problematiek waardoor machtsstrijd is!
- ⇒ Streefdoel: zoveel mogelijk schapruimte innemen
 - Gebeurde in eerste instantie op weinig innovatieve manier (telkens kleine verbeteringen aan bestaande producten)
 - me-too-innovaties volstonden niet meer
 - voor beide partijen werd deze wijze onbetaalbaar
- ⇒ Retailer veel macht en via accountmanagement wordt gepoogd om die macht terug in handen te leggen van de producent, m.a.w. samenwerking tussen producent en retailer

CATEGORYMANAGEMENT (= DETAILHANDELSMARKETING)

Distribuanten → concurrentie tussen hen werd ook steeds groter, daarom zijn ze aan eigen marketing gaan werken

- ⇒ Via TW denken, segmentering, doelgroepbepaling en positionering
 - Ontstaan detailhandelsmarketing
- ⇒ Consument nu van twee kanten belaagd :
 - Productmanagement door producent
 - Detailhandelsmarketing van de distributeur

Dus: verschuiving machtsverhouding + zware concurrentie tussen distributeuren

- ⇒ toenemende druk op de producent
 - distributeur eist betere condities
 - gevolg: dalend rendement bij producent
- ⇒ Oplossing: accountmanagement?

ACCOUNTMANAGEMENT

Accountmanager:

- Behoeften en wensen van elke specifieke distributeur zo goed mogelijk leren kennen, die vertalen in een accountplan
- Op die manier proberen via de eigen marketinginspanningen zoveel mogelijk in te spelen op de wensen van elke distributeur

Zo kreeg producent twee doelgroepen :

1. Consument
2. Distributeur

Geen KT acties richting distributeur, maar een LT relatie met planmatige contacten

~~ACCOUNTMANAGEMENT~~ SAMENWERKEN (!) ?)

Accountmanagement is totaal mislukt, reden:

- beide partijen bleven karig met het delen van informatie uit vrees voor kopieergedrag (wantrouwen!)
- te eenzijdige opstelling
- te laag gekwalificeerd personeel
- producent hanteert enkel oude verkoopprincipe & distributeur niet duidelijk over zijn toekomstplannen

Voorbeelden:

- Bv: vrees van producent dat de distributeur het onder private label zou kopiëren
- Bv: vrees van distributeur dat idee productontwikkeling onder private label door producent wordt gedeeld met concurrerende distributeur.

Samenwerkingsverband beperkte zich tot het op punt stellen van promotieacties en leidde niet tot het samen invullen van de volledige marketingmix

- ⇒ wantrouwen → functionele invulling = enkel promotieacties, enkel daarop werd samengewerkt

Constructief accountmanagement vereist:

- accountmanager die in eerste instantie de wensen van de distributeur kan vertalen naar het eigen bedrijf;
- en erin slaagt de eigen organisatie beter te laten inspelen op die wensen
- plantmatig te werk gaan
- denken in win-win termen
- goede langetermijnrelatie met de leveranciers

VOLGENDE STAP: PARTNERSCHAP

Nood aan volgende stap, zeker bij lage rendementen:

- ⇒ Producenten en distributeurs gaan op zoek naar alternatieve manieren om de omzet en vooral de winstgevendheid voor beide partijen op lange termijn te verhogen.
 - = Efficient Consumer Response (ECR)
- ⇒ Doel: opnieuw meer zekerheid voor beide partijen hebben maar begrijpen dat vooral op LT gewerkt moet worden en niet op KT via promotieacties

Partnership ten voordele van dieren: Producent Mars & Portugese retailer Sonae

- leveren van de voeding (Pedigree en Whiskas)
- tijdelijke opvang van dieren
- informatie over gezondheidszorg
- hoe met de dieren omgaan

gezamenlijk project versterkt de klantentrouw aan zowel Mars als Sonae

CONSUMENT DICTEERT (OOK)

Basis ECR = gewijzigde machtsverhouding producent en distributeur + veranderende consument

Door:

- sterk toegenomen welvaart
- betere opleiding
- veranderende leefgewoonten
- contacten met andere landen en culturen
- technologische innovaties
- beschikbaarheid en transparantie



Snelle levering



Breed assortiment



Lage prijzen



Klant is koning

Gevolg: consument is verwend geraakt

- ⇒ klant is veeleisend én mondig
- ⇒ enorme keuzemogelijkheid

Klant is geen koning, maar dictator:

- ⇒ Beter geïnformeerd, spreken vaker en met meer weerklank over wat ze goed of slecht vinden bij distributeur of producent
 - MACHT
- ⇒ Dalende winkeltrouw, gevolg: distributeur en producent kennen een steeds zwakkere positie t.a.v. consument

Producent en distributeur:

- Klant centraal stellen
- Op zoek gaan naar zijn verwachtingen en noden
- Zorgen voor persoonlijke en positieve interacties met hem
- Genoodzaakt samen te werken
- Informatie over klant hebben → kennis → macht

KENNIS IS MACHT: DE JUISTE INFORMATIE WORDT BELANGRIJKE

Groeiende nood voor producent als distributeur om goed op de hoogte te blijven van veranderingen en er snel én flexibel op te kunnen inspelen

- ⇒ Vergt gedegen kennis van klant of potentiële klant, van zijn noden en behoeften
- ⇒ Informatietechnologische revolutie → Betere informatie over de klant dankzij:
 - etikettering door middel van barcodes
 - kassa's uitgerust met scanners,
 - selfscanning
 - gegevens over het surfgedrag op de website,
 - informatie via sociale media krijgt de distributeur

Scanninggegevens + Software om deze te verwerken massaal en goedkoop beschikbaar:

- gekoppeld aan individuele klant via klantenkaart
- nog fijnere analyse van individuele consumentengedrag

Voordelen:

- beeld op doeltreffendheid promotie
- optimale voorraadvorming
- tijdig in de schappen zetten kan hiermee optimaal worden beheerd

PREDICTIE ANALYTICS GEEFT EXTRA MACHT!

- Op basis van eerder gedrag + surfgedrag + vergelijking look alike
 - → voorspellingen consument (niet enkel begrijpen wat de consument heeft gedaan)
 - → bedrijf bereid zich voor op aankopen die er aankomen
- Bv: Amazon kan via 'machine learning' voorspellingen doen waardoor ze haar klanten zowel sneller als beter kan bedienen, en haar leveranciers eerder op de hoogte kan brengen van de (verwachte) verkopen.

IDEALITER 'GEÏNTEGREERDE' INFORMATIEVOORZIENING

Ideaal scenario is geïntegreerde informatievoorziening binnen totale keten: tussen producent én retailer én consument

- ⇒ Maar: niet altijd duidelijk wie in verbeteringen moet investeren + invloed op onderlinge relatie

Gevaar: effect van tweezijdige platforms (Amazon, Bol.com of Zalando) op de informatie-uitwisseling

- beschikken over software die real time data over vraag en aanbod, ook over de wederverkopers, met elkaar verbinden
 - beschikken dus niet alleen over interne data, maar ook over data van anderen, zoals wederverkopers

- zo kunnen ze beter dan wie dan ook de potentiële behoeften en interesses van klanten in kaart brengen
- hierdoor is de informatievoorziening tussen digitale platformen en wederverkopers onevenwichtig

Eenzijdige machtsrelatie

- grote technologiebedrijven zoals Google, Apple, Facebook en Amazon delen nauwelijks de data met de wederverkopers
 - o klantgegevens, verkoopinformatie, advertentiestatistieken
- Google gigantische boete: 2,42 miljard euro (Europese Commissie)

GEVOLGEN ASSORTIMENT VOOR PRODUCENT EN DISTRIBUANT

Combinatie vorige fenomenen leidt tot een aantal conflictsituaties: consument wil nieuwigheden

- Inspelen hierop door distributeurs en producenten dmv introductie lijnextensies
 - o = aan een bestaand merk productvariatie toevoegen in zelfde productgroep
- gevolg: winkelassortiment steeds extensiever
- doch:
 - o toenemende kosten producent R&D
 - o ruimtebeperkingen retailer
 - o Kosten retailer
- waardoor het niet meer wenselijk en mogelijk was om bij elke nieuwe lijnextensie van elk van hun producenten telkens een vrijwel identiek product aan te bieden

Huidige situatie :

- B- en C-producenten
 - o ofwel private label worden
 - o ofwel van de markt verdwijnen.
- A-producenten: diepe sanering merkenportefeuille
- retailers: steeds betere private labels
 - o druk op de producent

Samenwerking???

Distributeurs vragende partij bij producenten om assortiment in te krimpen! Bv1:

Colruyt haalde in november 2017 niet minder dan 29 producten van het voedingsconcern PepsiCo weken uit de rekken van zowel de Colruyt supermarkt, OKay, Alvo en verschillende Spar-winkels. Klanten vinden bijgevolg niet langer Pepsi, 7UP, Duyvis, Quaker, Lay's, Looza en Tropicana. Op Twitter klagen klanten dat ze de producten missen. "Zoals steeds geraken we er wel uit, de klanten zullen snel weer hun producten in de winkels vinden", zegt Colruyt-woordvoester Hanne Poppe.

Bron: <https://www.hln.be/geld/consument/geen-pepsi-en-lay-s-meer-in-colruyt-rekken-a0a983ac>

Bv: 2 Unilever schrapt → Unilever schrapt Zeeuws Meisje uit haar assortiment, wel een sterk merk, maar toch wel heel klein. Ook verwijderde de multinational Bona, Linera, Brio en Lütta. Blue Band daarentegen werd behouden, het sterkste en internationaal bekendste margarinemerk van Unilever. Eerder was Royco opgegaan in Unox. Het wasmiddel All verdween want ging op in Omo.

Producent kent ook problemen:

- druk vanwege distributie + permanente vraag om nieuwigheden bij consument → toenemende kosten
 - o producent genoodzaakt om meer te investeren in R&D
- daardoor is prijskloof tussen A-merken en private labels gestegen
 - o prijs A-merk steeg om zelfde marges te behouden en toch nieuwigheden aan te bieden
 - o private labels zijn niet gevolgd
 - o groot probleem!

Negatieve gevolgen **distribuanten**:

- opereren steeds meer in een concurrentiële context
- consument heeft keuze tussen
 - o verschillende producten
 - o verschillende distributeurs
- consument spreidt aankopen meer en meer over deze verschillende distributeurs
- gevolg: steeds meer druk op distributeurs om geen prijsstijgingen door te voeren

Samenwerking tussen producent en distributeur is dus soms amper nog sprake!

E-SCHAPSRUIMTE ONBEPERKT

Belangrijke impact van e-commerce op assortiment!

- E-commerce → toename aantal producten in assortimenten
 - o E-schapsruimte oneindig
- Consument heeft toegang tot immens productaanbod

Gevolg: voor producent en distributeur wordt het opnieuw wenselijk en mogelijk om productassortiment uit te breiden met producten met lagere omloopsnelheid (al dan niet via eigen webshops aangeboden)

- standpunt klant: uitbreiding assortiment
 - o maar: 'long tail' is langer maar niet superlang
- ⇔ verschil assortiment winkel/e-shop

Besluit: producenten en distributeurs krijgen terug ademruimte om hun productassortiment uit te breiden omdat de beperkte fysieke schapsruimte in een e-commercecontext niet aan de orde is.

Verschil tussen assortiment webwinkel en fysieke winkel: only web assortiment

- Troef: dynamische prijszetting
 - o Kernassortiment → assortiment dat online als offline beschikbaar is → gelijke prijs
- op komst dynamische digitale schapprijs-labels → kunnen real-time aangepast worden

Wat is dynamische prijszetting? Deze techniek kan gebaseerd zijn op:

1. de prijzen van de concurrent
2. vraag en aanbod: op drukke momenten worden prijzen verhoogd
3. locatie en gedrag: een bezoeker die dichtbij een concurrent woont of bij een concurrent op de website gekeken heeft, verlaagt de prijs;
4. het klantprofiel: in het verleden prijsgevoelige klanten krijgen een lagere prijs aangeboden

Vooraf de laatste twee stuiten op ethische bezwaren

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

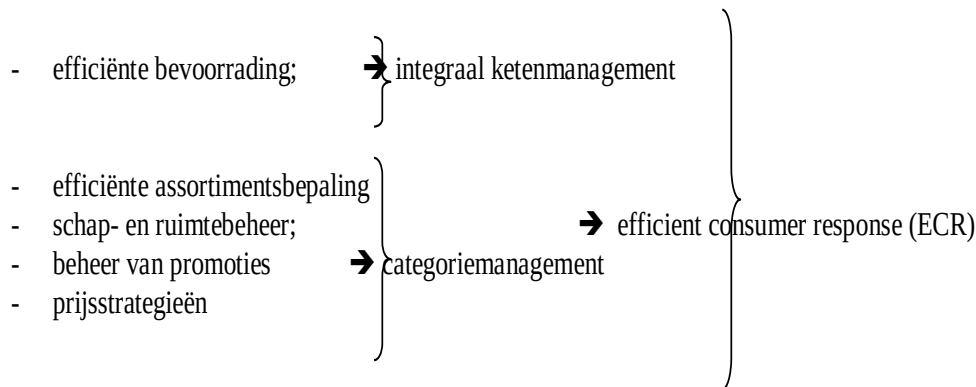
Wat is het ?

- Verleden: inspanningen geleverd om elke schakel in de keten productiever te maken
- Nu: echte verbeteringen liggen in de integratie van de verschillende schakels

ECR: nieuwe manier van werken tussen producenten en retailers

- ⇒ Het is een strategie waarbij producenten en retailers proberen beter samen te werken om overbodige kosten in de keten te elimineren en beter in te spelen op de behoeften van de consument

4 Kerndomeinen van ECR:



ECR kenmerken:

- Partnership
- Professionele en commerciële samenwerking
- Geen fusie
- Opereren vanuit eigen verantwoordelijkheid, maar eigen belang is afhankelijk van gezamenlijk belang

Basisvoorwaarden partnership:

1. Aanwezigheid van een geïntegreerd informatiesysteem
2. De wil van de verschillende partners om de informatie met elkaar te delen, waarvoor nood is aan wederzijds respect, openheid en vertrouwen
3. Betrokkenheid + volle steun van het management
4. Zeer goede meet- en beloningssystemen
5. Graadmeter van succes: gezamenlijke rendementsverbeteringen
6. Duidelijke lijn in de objectieven en verwachtingspatronen t.o.v. elkaar + planmatige manier van werken

Nood aan een overschrijdende organisatiestructuur

FUNCTIEOVERSCHRIJDENDE ORGANISATIESTRUCTUUR

Noodzakelijk in de partnerschapsrelatie dat producent en retailer rond de tafel gaan zitten en bekijken ze het gehele proces met als doelstelling:

- Zoveel mogelijk kosten te reduceren
- Zoveel mogelijk consumentenvoordeel te creëren

Gevolg: afspraken niet meer uitsluitend gemaakt tussen verkoper en inkoper, maar ook door wisselende projectteams, die

- Samengesteld uit personen uit verschillende functionele domeinen
- Voorwaarde: er moeten in de organisatie bruggen worden gebouwd tussen de verschillende functionele domeinen

INTEGRAAL KETENMANAGEMENT

Eerste pijler ECR = integraal ketenmanagement of supply chain management

- Doel: streeft naar de verbetering van processen door samenwerking tussen partners
 - o Zo een betere functionaliteit tussen hun laten ontstaan
- Op die manier de consument zo optimaal mogelijk bedienen tegen zo laag mogelijke kosten
 - o = sneller, beter, goedkoper, flexibeler
- Totaal is meer dan de som der delen
- Ondersteuning door software (ERP)
- Vereiste: volledige transparantie en openheid

Kernelementen:

- Integraal: verschillende aspecten worden met elkaar verbonden en als geheel behandeld
 - o Over producenten en consumenten heen kijken
- Keten: ketting van informatie- en goederenstromen
 - o Alles wat doorgesluisd wordt
- Beheer: het ultieme doel is niet operationeel, wel strategisch
 - o Geen adhoc zaken, maar strategische keuzes die worden gemaakt tussen producent en retailer

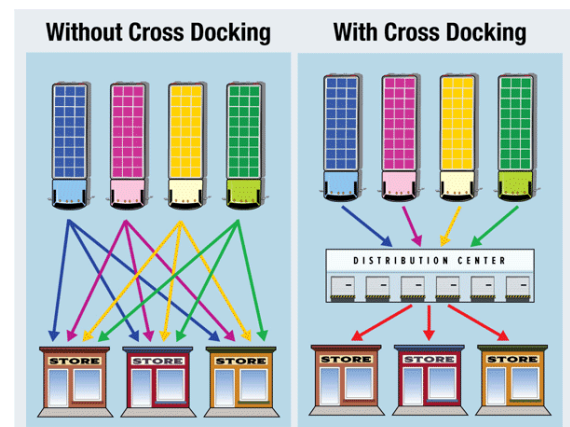
Concrete doelstellingen:

- lagere voorraden
- minder verspilling
- minder handling
- minder transport, dus meer duurzaamheid
- grotere flexibiliteit en responsiviteit om sneller in te spelen op de veranderingen van de markt

Voorbeeld 1: Leverancier toegang in de voorraden retailer → leverancier ziet zelf wanneer voorraden laag zijn. (producent rechtstreeks inzicht in software van de retailer, zodat men productie kan afstemmen op basis van voorraden retailer)

Voorbeeld 2: Cross docking - de goederen gaan uit de vrachtwagen van de verschillende producenten die allen ongeveer op hetzelfde tijdstip toekomen, worden ogenblikkelijk gesorteerd in colli per winkel en gaan onmiddellijk in de vrachtwagens van de retailer die de colli naar de winkels brengt

- ⇒ Lagere kosten
- ⇒ Minder stockbreuk



Toppunt van samenwerking:

- Koekjesproducenten
 - o Vondemolen
 - o Vermeiren Princeps
 - o Poppies
 - o Desobry
- Retailketens
 - o Delhaize Le Lion/De Leeuw
 - o Colruyt
 - o Okay
 - o Retail Partners Colruyt Group RPCG

consolideren hun leveringen om het aantal vrachtwagens te verminderen en de beladingsgraad van de trucks te verhogen. 4 concurrenten overeengekomen om met gezamenlijke vrachtwagen hun bevoorrading te realiseren. Zo weten ze wel elkaars verkoopcijfers, dus nood aan vertrouwen, maar voordeel is lagere kosten

Rol van e-commerce

- ⇒ Dwingt retailers nog meer werk te maken van integraal ketenbeheer want bij e-commerce is deze duurder en complexer
- ⇒ Grote moeite voor retailers om e-kanaal winstgevend te krijgen (bv collruyt)

Voorwaarde succesvolle e-commerce

- ⇒ Meer informatie delen en nauwer met leveranciers en dienstverleners moeten werken
- ⇒ Oplossing: integraal ketenbeheer

CATEGORIEMANAGEMENT

Tweede pijler van ECR, verschillende definities:

- ECR perspectief
 - o = bundeling van efficiënte assortimentssamenstelling, efficiënte productintroducties en efficiënte promotie en communicatie
- Standpunt retailer
 - o = de activiteit waarbij een kleinhandelaar zijn assortiment categoriewijs als een verzameling strategische business units bestuurt vanuit een geïnternaliseerde verantwoordelijkheid voor de totale goederenstroom + oog op de realisatie van de beoogde omzet- en DPP-doelen
- Kern van definities: categorie
 - o Categorie = onderdeel van het totale winklassortiment van een retailer
 - o Bv: voedingswinkel (assortiment) verkoopt bijvoorbeeld zuivel (categorie)

Een goed uitgebouwd categoriemanagement behelst vier grote beslissingen:

1. assortimentsbeslissingen;
2. schap- en ruimtebeheer;
3. beheer van promoties;
4. prijsstrategieën.

ASSORTIMENTSBSLISSINGEN

Assortiment in de winkel = product van de distributeur

Winkel heeft nood aan:

- consistent assortiment
- niet: toevallige verzameling van producenten – en retailermerken

Dus nood aan goede assortimentspolitiek! Samenstelling van een categorie kan op verschillende manieren gebeuren, meest gebruikte:

- naar productieverwantschap
- naar consumptieverwantschap

Beslissingen op winkel- als categorieniveau:

- winkelniveau: welke categorieën moeten worden opgenomen
 - o uitgedrukt in serviceoutputs → aanwezige variety moeten worden geoptimaliseerd
 - bv: carrefourhypermarkt ↔ carrefoursupermarkt
 - o totale winkelbeeld gevormd door
 - afstemming en onderlinge samenhang van de diverse categorieën
 - plaats in winkel, opstelling en uitgebreidheid bepalend voor imago winkel
- categorieniveau: retailer moet 7 vragen beantwoorden
 - o Hoe uitgebreid dient het assortiment te zijn in breedte en in diepte?
 - o Welke subcategorieën zijn er en wat is hun functie binnen het assortiment?
 - o Wat moet de verhouding zijn tussen de verschillende subcategorieën in volume en in aantal referenties?
 - o Welke rol speelt elke referentie binnen een subcategorie?
 - o Zijn er overlappingsen? Hiermee wordt bedoeld: referenties die exact dezelfde product- en prijspropositie bieden aan de consument?
 - o Wat is de minimumrotatie voor een referentie om in het assortiment te kunnen blijven?
 - o Aan welke criteria dienen nieuwe producten te voldoen om in het assortiment te kunnen worden opgenomen?

Voorbeeld: wie komt er op de Aldi schappen?

- *sommige A-producenten krijgen sinds kort in één klap een nieuw distributiekanaal en dus nieuwe klanten bij.....*
- *voedingsdiscounts Lidl en Aldi bieden ook A-merken aan*
- *Haribo, Merci, Tiense Suiker, Nutella, Jupiler en Coca-Cola.*

Categoriemanager zal regelmatig een assortimentsdoorlichting maken om te zien of de categorie nog altijd aan de strategische verwachtingen voldoet!

Wie beslist of producten op het schap van tweezijdige platforms mogen worden verkocht?

- ⇒ *Duitse rechters hadden in een zaak rond de sportmerken Asics en Adidas eerst geoordeeld dat distribuanten zelf mogen bepalen waar ze de producten verkopen, zoals op tweezijdige platforms.*
- ⇒ *De Europese Commissie echter is van oordeel dat producenten dit kunnen verbieden om zo het imago van hun merk te beschermen. Producenten van luxeproducten mogen distribuanten verbieden om hun producten aan te bieden op tweezijdige platforms als Amazon. Dat heeft het Europese Hof van Justitie beslist.*

BESLISSINGEN OVER RUIMTE/SCHAPSBEHEER (SPACEMANAGEMENT)

Schap- en ruimtebeheer → merchandising

- Vitaal belang want veel van de aankoopbeslissingen worden in de winkel genomen
- Merchandisestrategieën moeten worden aangepast aan het type product en de aard van het aankoopgedrag dat het uitlokt
- Retailer belang bij duidelijke, overzichtelijke rekken

Centrale vraag bij **schapsbeheer** of shelfmanagement:

- ⇒ Wat is de juiste plaats van het rek en hoe moet dit worden ingericht met het oog op een duidelijke, overzichtelijke presentatie die maximaal aanleiding geeft tot (impuls en geplande) aankopen?
- ⇒ Plaats en het belang van een afdeling (rayon) zijn sterk afhankelijk van
 - de strategische doelstellingen van retailer
 - consumentengedrag

Centrale vraag bij **ruimtebeheer** (spacemanagement):

- ⇒ 'wat is de optimale plaats (aantal facings) en de optimale hoogte toegekend aan een referentie?'
- ⇒ Qua hoogte kan een product op
 - kniehoogte
 - reikhoogte
 - ooghoogte
 - strekhoogte
- ⇒ Het aantal facings betreft het aantal referenties naast elkaar.
- ⇒ Dit is te bepalen via software zoals Spaceman
 - Op basis van verschillende parameters (rotatie, marge, ...) zal het softwarepakket een zo optimaal mogelijk schap ontwikkelen
- ⇒ Schapindeling ook afhankelijk van
 - strategische doelstellingen van retailer
 - consumentengedrag

BEHEER VAN PROMOTIES EN PROMOTIECOMMUNICATIE

Categoriemanagement → efficiënte beheer van promoties speelt daarbinnen een cruciale rol

- De tijd dat distributeurs zomaar alle mogelijke producentenpromoties opnemen, is voorbij
- Promoties moeten passen binnen het strategische beleid van de distributeur
 - Bv: klanten Aldi zullen zich ergeren aan degustaties ⇔ klanten van Delhaize zullen dit sterk appreciëren
- Let op met promoties: : op winkelniveau kan een product dat in promotie gaat dit doen ten koste van een ander product in de winkel = kannibalisme! Je gaat evenveel verkopen, maar met minder winst, want je geeft promotie + klant verwacht dat je ook in de toekomst promoties zal geven

6 relevante vragen voor het uitstippelen van een promotiebeleid:

1. Welke subcategorieën en welke referenties komen het meest in aanmerking voor promoties?
2. Welke promoties hebben het meest impact en hoe werken ze (penetratieverhogend, volumeverhogend, frequentieverhogend, kannibaliserend ...)?
3. Hoe beïnvloeden promoties het imago van de categorie en van het product? En met het winkelimage in zijn geheel?
4. Welke kostenoverwegingen (bij producenten en retailer) moeten in rekening gebracht worden?

5. Wat gebeurt er met promoties eenmaal ze in de winkel terechtkomen?
6. Wie bekostigt de promotie, de distributeur en/of de producent?

De Belg is gek op promoties!

- ⇒ *aantal prijspromoties op FMCG-producten in België blijft toenemen. In 2015 waren in België 3,5% meer promo dan 2014*
- ⇒ *DOCH slechts 30% van de Belgische promo's voegt waarde voor de retailer toe!*

Typisch Belgisch!

- ⇒ *bijna veertien bonnen per Belg/jaar*
- ⇒ *Promocontrol uit Waterloo verwerkt bijna alle bonnen voor winkelketens in België*
 - *vooral gezinnen met meerdere kinderen knippen bij de vleet*
 - *Belg is niet beschaamd om met een stapel 'bons' aan de kassa te staan.*

PRIJSSTRATEGIEËN

Prijs → meest gehanteerde marketingmixinstrument in de distributie, reden:

- makkelijk te hanteren op zeer korte termijn
- effecten zijn meestal onmiddellijk zichtbaar

Twee belangrijke componenten van de winstmarge:

1. verkoopprijs
 - binnen categoriemanagement rekening houden met de prijsgevoeligheid van de klant voor elk van de producten in het assortiment
 - grote prijsgevoeligheid? → omzet zal stijgen
 - overvloedig hanteren kan gevaarlijk effect teweegbrengen, nl. prijzenoorlog
 - hanteren van het element prijs knaagt aan de rentabiliteit van de onderneming
2. inkoopprijs
 - wat betaalt de distributeur aan de producent?
 - zeker in concurrentiële markten gaan distributeurs hun rentabiliteit proberen te behouden door vooral de inkoopprijs laag te houden
 - ⇔ inkoopprijs wel cruciaal voor goede LT-relatie met producent

6 belangrijke vragen voor de categoriemanager:

1. Hoe belangrijk is prijscompetitiviteit voor de categorie, rekening houdende met de rol en de strategie voor de categorie?
2. Hoe prijscompetitief is de distributeur voor de categorie?
3. Wat moet het prijsniveau zijn voor elk van de subcategorieën?
4. Welke zijn maximale en optimale prijsverschillen binnen een subcategorie (bijvoorbeeld tussen het A-merk en het distributiemark)?
5. Welke prijsstrategie dient gevolgd voor nieuwe referenties?
6. Wat is een faire prijs voor de leverancier?

De relatie boeren-supermarkten in mineur

Wat startte als een Facebook-oproep van een West-Vlaamse groenteteler voor eerlijke prijzen resulteerde in een discussie tussen het Algemeen Boerensyndicaat (ABS) en de supermarkten. De boeren zijn misnoegd omdat supermarkten consumenten tien keer zo veel betalen aan de supermarkt dan wat de supermarkten aan de boeren geeft. De grote kloof tussen de prijs die de producent ontvangt en de consument betaalt voor dezelfde groente. "Neem wat minder marge en geef onze boeren eerlijke prijzen zodat ze kunnen overleven. Anders heb je over enkele jaren geen leveranciers meer", klinkt ABS-voorzitter Hendrik Vandamme fel.

TWEEDOELGROEPENBENADERING VAN DE PRODUCENT

Door wijzigingen in het distributielandchap wordt de producent continu geconfronteerd met 2 doelgroepen:

1. Retailer
 2. Consument
- ⇒ Deze gaan beide het marktaandeel van de producent gaan bepalen!

Tweedimensioneel schema: de leefbaarheidsmatrix



Twee dimensies:

- Aantrekkingskracht van de producent op de consument
 - Houdt nauw verband met de sterkte van de door de producent aangeboden merken
 - Merk → enige identificatie van de producent naar de consument
 - Sterk merk = zodanige pull dat groot deel van de consumenten een andere winkel opzoekt of aankoop uitstelt als het product niet voorradig is
- Aantrekkingskracht van de producent op de retailer
 - Bepaald door de graad van efficiëntie en effectiviteit die de producent realiseert bij het inspelen op de retailer
 - Efficiëntie → vnl. kostenminimalisatie voor de retailer
 - Effectiviteit → de betrachting van de producent om zoveel mogelijk in te spelen op de behoeften van de retailer (bv door individueel aangepaste promoties)

Bespreking kwadranten:

- **Kwadrant 1: sterke huismerkenproducenten**
 - Zij hebben geen sterke merken naar consument toe, maar werken zeer efficiënt naar distributie toe
 - ECR + categoriemanagement staan hoog in hun vaandel
 - Aantrekkelijk voor de retailer door hun efficiënte productie en logistiek
- **Kwadrant 2: ketengeoriënteerde producent van A-merken (ideale wereld)**
 - Producenten van sterke merken die ook zeer ketengeoriënteerd zijn
 - ECR en categoriemanagement hoog aangeschreven bij hen
 - Zoeken partnershappen met distributie vanuit win-win gedachte + investeren in de sterkte van hun merk naar de consument toe

- **Kwadrant 3: Producent van fabrikantenmerk - Zwakke huismerkenproducent**
 - o Deze producenten hebben geen lang leven
- **Kwadrant 4: ieder voor zich georiënteerde producent voor fabrikantenmerken**
 - o Producenten willen geen partnerschapsrelaties met distributie (spelen dus ook met vuur)

DIRECT PRODUCT PROFITABILITY (DPP)

Sleutelconcept binnen ECR-denken en categoriemanagement!

AANLEIDING

Tot voor kort was het gebruikelijk om de rentabiliteit van een product te beoordelen a.d.h.v. de totale brutoconditie van dit product.

Totale brutoconditie = omzet * brutoconditiemarge

$$\Rightarrow \text{Brutoconditiemarge (BCM)} = (\text{VKP} - \text{IKP}) / \text{VKP}$$

Probleem voor retailers: zeer onnauwkeurig instrument om de winstbijdrage van producten te beoordelen!

Oplossing: Direct product profitability, een systeem van directe kostprijsberekening (direct costing)

DEFINITIE

DPP is een methode om verschillen in winstbijdrage tussen producten te detecteren door direct toewijsbare opbrengsten en kosten toe te wijzen aan elk product.

$$\Rightarrow \text{DPP is een systeem van directe kostprijsberekening (direct costing)}$$

DPP schema:

$$\begin{array}{r}
 \text{Omzet (in waarde)} \\
 - \text{Inkoopkost (in waarde)} \\
 \hline
 = \text{Brutocontributie} \\
 + \text{Kortingen van producenten} \\
 + \text{Tegemoetkomingen van producenten (merchandising allowances)} \\
 + \text{Voordelen door op voorhand aan te kopen (forward buy)} \\
 \hline
 = \text{Aangepaste brutocontributie} \\
 - \text{Directe voorraadkosten} \\
 - \text{Directe transportkosten} \\
 - \text{Directe winkelkosten} \\
 \hline
 = \text{Direct Product Profits} \\
 - \text{Alle niet direct toewijsbare kosten} \\
 \hline
 = \text{Nettoresultaat (voor belastingen)}
 \end{array}$$

Extra uitleg schema:

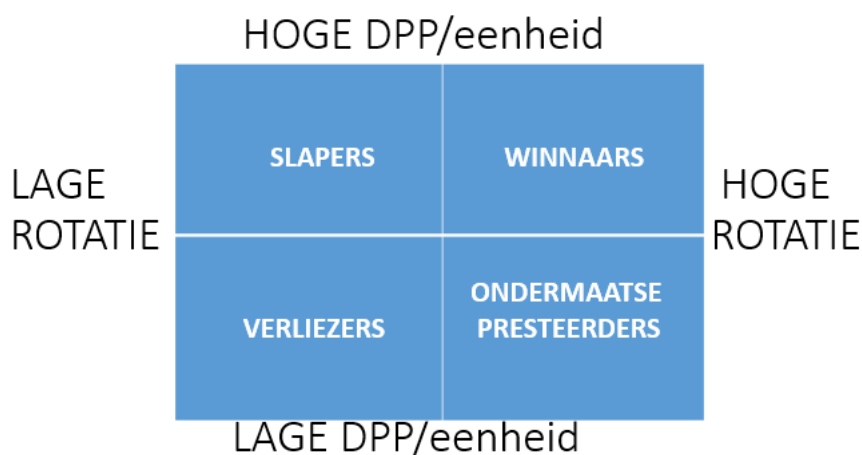
- Kortingen, verschillende soorten: Korting voor contante betaling of kaskorting, hoeveelheidskorting, bonusregeling of groeikorting, geografische korting, ...
- Ook rekening houden met extra kosten
- Verder uitleg p. 337-338 (lezen)

Tabel 9.1: Fictief voorbeeld DPP berekening.

	Merk A	Merk B	Merk C
Brutomarge	20 %	22 %	23 %
+ Kortingen	3 %	4 %	2 %
- Voorraadkosten	4 %	7 %	9 %
- Transportkosten	5 %	5 %	8 %
- Winkelkosten	6 %	9 %	9 %
= Direct Product Profit	8 %	5 %	-1 %

Op basis van DPP verkrijgt de retailer een aantal bijkomende inzichten die het assortimentsbeheer vergemakkelijken, bv: assortimentsmatrix opmaken

ASSORTIMENTSPORTFOLIOMATRIX



Bespreking figuur:

- Winnaar
 - o Product met hoge rotatie en hoge DPP per eenheid
 - o Idealiter heeft retailer veel van die producten in zijn assortiment, want heeft er alle belang om dergelijk product verkopen
- Slapend product
 - o Heeft een goede DPP per eenheid maar verkoopt te weinig
 - o Volume moet worden aangezwengeld door
 - Selectieve schapruimte, reclame, eventueel meer schapruimte, ...
- Ondermaats presterend product
 - o Goede rotatie maar een slechte DPP per eenheid
 - o Verkoop is dus groot, maar verlieslatend
 - o Hiervoor maatregelen worden getroffen om DPP te verbeteren
- Verliezer
 - o Lage DPP per eenheid en zwakke verkoop
 - o In eerste instantie DPP verbeteren, dan pas de verkoop

Samenvattend DPP :

- is een zeer nuttig instrument voor categoriemanager om assortimentsbeslissingen te nemen + kan ook worden opgenomen in ruimtebeheerprogramma's
- kan ook worden opgenomen in diverse ruimtebeheerprogramma's
- uiterst geschikt om dialoog tussen producent en retailer te sturen

Maar toch problemen:

- grote probleem retailer is om voor een groot en veranderend assortiment betrouwbare DPP-metingen te hebben, want
 - o het aantal artikels is zeer groot
 - o het assortiment wordt zeer sterk vernieuwd
 - o kost voor het verzamelen van gegevens kan soms hoger liggen dan uiteindelijke opbrengst
 - o vereiste van een zeer uitgebreid informaticasysteem
- ander probleem te maken met de gewichten (zoals tijd, kost) die in het model worden gebruikt

Oplossing: zoeken naar een globaal model dat rekening houdt met typische manieren van distribueren in verschillende landen

OPROEP AAN ÁLLE PRODUCENTEN ÉN RETAILERS ÉN CONSUMENTEN: HANDEL DUURZAAM ÉN WERK HIERVOOR SAMEN

- voortschrijdende verzuchting naar meer duurzaamheid schoorvoetend vertaald in effectieve consumentenvoorkeuren
 - huidig aanbod weinig duurzaam is , of teveel extra inspanningen
 - educatie en wetgeving zullen snelheid waarmee duurzaamheidcriteria worden opgenomen in het consumptie- en koopgedrag sterk bepalen
- ⇒ maar ook/vooral de MACHTIGE consument (uiteindelijk is hij het die het zal bepalen)

MVDistributie:

1. Het product is zo duurzaam en ethisch mogelijk tot stand gekomen, dit betekent onder andere met respect voor het personeel, de klant en alle stakeholders, gekocht en verkocht aan eerlijke prijzen en milieuvriendelijk in productie en gebruik.
2. De distributie is zo gekozen dat overbodig transport en energie worden vermeden.
3. De prijs is fair en weerspiegelt de intrinsieke waarde.
4. De communicatie is helder, volledig, eerlijk, respectvol en controleerbaar. Er wordt tevens gekozen voor minder milieubelastende reclame en promotie.

BIJLAGE: FIMPJE PICNIC

Joris Beckers (Supermarkt Picnic): 'Wij bakken geen brood dat niet besteld is'

Joris Beckers is een van de 4 oprichters van de online supermarkt Picnic. Er zijn al heel veel markten die zich online zeer goed ontwikkeld hebben, bv reizen en kleding. Boodschappen daarentegen niet zoveel! Zij gaan daarom boodschappen online aanbieden.

Wat zij zagen: heel veel markten waar online zeer veel gekocht wordt, alles behalve voedsel. Waarom lukt dat niet? Er komt een nieuwe markt en in plaats van bestaande spelers uit te dagen, gaan ze nu het bestaande consumentengedrag gaan uitdagen.

Business case van Picnic:

- De basis: hebben klanten de behoefte om boodschappen op een andere manier te doen dan ze vandaag de dag doen?
 - o Zelfbediening introductie in de jaren 60 was meest efficiënte manier om de spullen bij de mensen terecht te krijgen
 - o Maar: kan het via nieuwe technologie niet op een betere manier gebeuren?
- Probleem in vergelijking met andere markten: verse boodschappen kan je niet met de post versturen
- Daarom moeten ze de klant de juiste propositie geven. De belangrijkste behoeften van de klanten volgens de oprichters:
 - o Klanten niet meer moeten betalen dan ze al in de winkel moeten betalen, m.a.w. geen zware kosten voor levering
 - o Klanten vinden het niet prettig om te wachten op hun spullen
- Op basis daarvan een totaal nieuw businessmodel: via verschillende 'stages' (bv meerijden met de post voor een aantal dagen) hebben ze een nieuw bezorgmodel ontwikkeld. Ze functioneren als een melkboer → Ze komen 3 maal per week langs op een vaste tijd (kies jezelf)
- Ze zijn de goedkoopste + leveren gratis, hoe kunnen ze de goedkoopste zijn? Voor dezelfde boodschappen meer geld kwijt zijn in andere winkels. Wat er gebeurt:
 - o Klanten kunnen bestellen tot 23u 's avonds via hun telefoon (enkel app, geen pc)
 - o Na 23u verzamelen zij dan alle orders en dan pas gaan ze (het bedrijf) bestellen wat ze nodig hebben en hierdoor heb je een 'bestelketen' terwijl een supermarkt een 'voorspelketen' is. In de supermarkt moet men voorspellen of het morgen BBQ weer is en daarvoor de nodige spullen inslaan. Dat gaat goed, maar nooit perfect, met verspilling als gevolg.
 - o Hele nieuwe voedselketen ontwikkelt, precies weten ze wat er nodig is en op die manier zal er ook geen voorspelling zijn en dus ook kosten van weggooien besparen.
 - o Bijzonder distributiemodel met speciale kleine elektrische voertuigen die ze zelf ontwikkeld hebben. Op die manier zo efficiënt en emissievrij door buurten rijden.
- Keten hebben ze niet zelf volledig ingevuld, ze zijn dan wel een nieuwe supermarktketen van A tot Z, toch hebben ze ook partners: inkooppartners, leveranciers, ...
 - o Maar: ze maken andere afspraken met die leveranciers dan een normale supermarkt, ze maken afspraken die bij hun speciale keten past
- Belangrijkste verschil met bestaande ketens: ze hebben geen winkels, dus 1 schakel minder die veel kosten bespaart.

Er is veel belangstelling in hun project, bv vanuit investeringsfondsen om in vernieuwing te investeren. Het kost dus veel geld, maar hoe snel geld verdienen? Wat zijn de grootste risico's?

- Dat het niet aanslaat (nu zeer positieve reacties van klanten)
 - o + distributiemodel werkt, daar zijn ze ook zeer blij mee
- Grote uitdaging is om het snel genoeg te kunnen opschalen (omdat ze een hele nieuwe voedselketen ontwikkelen)

Focus op **kwaliteit**: kwalitatief een volwaardige supermarkt neerzetten dat voor de mensen echt een alternatief is voor de bestaande supermarkt.

Recurrencies? Het moet een gewoonte worden en dat is ook het geval, mensen bestellen echt wekelijks!

Klachten? De eisen gesteld aan Picnic zijn veel groter dan die voor een bestaande supermarkt en als zij daaraan voldoen, dan zijn mensen zeer blij.

Compleet assortiment van supermarkt opnemen, geen verniching zoals bijvoorbeeld Helofresh ook al was dat makkelijker geweest. Waarom kozen ze geen verniching? Gewoon een keuze van hen, zij hebben een fundamentele innovatie nagestreeft, nl. innovatie van de gehele keten. Hierdoor zijn de spullen ook verser, het

ligt geen 3 dagen in de winkel. Klant bepaalt het assortiment en wanneer Picnic de boodschappen komt brengen.

Niet zoals andere bedrijven waarbij je 's ochtends bestelt en tegen de avond heb je het, die trend volgen ze bij Picnic niet. De trend naar 'on demand' volgen ze niet, in plaats van de taxi die persoonlijk naar jou komt, hebben zij de bus ontwikkelt die 3 keer per week bij jou langskomt. Ze doen dus het omgekeerde van wat nu de trend is, omdat zij boodschappen voor iedereen willen toegankelijk maken en niet alleen voor mensen die extra ervoor betalen. Niet alleen voor de Happy Few, waardoor je ook een grotere impact hebt: voedselverspilling neemt af dan voor 90% van de bevolking.

Concurrentie: concurrentie kan je uitdrukken in termen van een ander bedrijf, maar voor hen is de grootste uitdaging om het traditionele winkelgedrag van grote groepen van mensen te veranderen. Dat realiseren ze door hun propositie te laten aansluiten bij de behoeften van de klant, deze behoeften zijn:

1. Niet meer betalen dan in een supermarkt
2. Wil niet wachten