

Detailhandelsmarketing

Schets van het vakgebied

**Prof. Dr. A.R. van Goor en
Prof. Dr. P.S.H. Leeftang**

Nadat in eerdere nummers van het *MAB* de ontwikkelingen aan de aanbodzijde en de vraagzijde van detailhandelsmarkten geschetst zijn zullen we in dit derde en laatste artikel enkele, meer recente, ontwikkelingen in het verrichten van marktonderzoek en het hanteren van marktinstrumenten door detailhandelsondernemingen bespreken.¹

1 Inleiding

Verlangens van consumenten zijn steeds aan veranderingen onderhevig. Dit impliceert dat detailhandelsorganisaties geconfronteerd worden met een qua omvang en samenstelling zich voortdurend wijzigende vraag. Op hun beurt komen consumenten in aanraking met een zich voortdurend wijzigend aanbod. De belangrijkste wijzigingen kunnen we als volgt samenvatten:²

- een dalend aantal verkoopplaatsen;
- een toenemende concentratie;
- een nadrukkelijker positionering van winkel-formules; waarbij deze positionering plaats vindt met behulp van prijs en assortiment;
- het ontstaan van nieuwe detailhandelsvormen;
- een toenemende concurrentie;
- een grotere heterogeniteit op lokaal (winkelcentra) niveau én een grotere homogeniteit tussen de winkelcentra onderling.

Detaillisten hebben ervaren dat ook zij 'marketing kunnen bedrijven'. Zij confronteren consumenten met een 'retailing-mix', een verzameling van

(goed op elkaar afgestemde) marktinstrumenten die qua samenstelling, inhoud en omvang voortdurend aan wijzigingen onderhevig is. De inhoud van de retailing-mix is veelal het resultaat van een zorgvuldige planning die bij steeds meer detailhandelsorganisaties plaats vindt. Daarbij wordt in het bijzonder bij het formuleren van de meer strategische beslissingen gebruik gemaakt van analyses die bij de marketing van consumptiegoederen door fabrikanten van deze goederen frequent gehanteerd worden. Tevens maakt men bij het samenstellen van de retailing-mix meer en meer gebruik van gegevens uit eigen of door derden verricht onderzoek.

In dit artikel zullen we achtereenvolgens aandacht besteden aan de planning, de wijze waarop onderzoeksgegevens verkregen kunnen worden en de strategische marktbeslissingen van detailhandelsorganisaties. Vervolgens zullen enkele van de meest saillante ontwikkelingen in de produkt/assortimentsbeslissingen, de distributie-, prijs- en verkoopbevorderingsbeslissingen van detaillisten geschetst worden. Tenslotte tippen we enkele ontwikkelingen aan van het onderdeel van de retailing-mix dat als de 'personeels-mix' bekend staat.

2 Detailhandel en marketingplanning

In 1980 constateerde Rosenbloom (1980, p.120):
'Although strategic planning has played a

Prof. Dr. A.R. van Goor is als hoogleraar Logistiek verbonden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Prof. Dr. P.S.H. Leeftang is als hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen (FEW) van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

small role in retailing, it has good potential for more application'.

Dit correspondeert met een constatering van de Somogyi (1986) die stelt:

'In the sixties, the only required strategic management tool was a map of the UK with a supply of those coloured pins or flags to indicate store locations'.

Diverse factoren hebben ertoe bijgedragen dat (strategische) planning een steeds grotere rol is gaan spelen in detailhandelsorganisaties. Enkele van de belangrijkste factoren zijn:

- 1 de transformatie van familiebedrijven en inkoopverenigingen naar met 'vreemd' kapitaal gefinancierde ondernemingen met een duidelijke scheiding tussen kapitaalverschaffers en management ('venture management');
- 2 de toenemende internationalisatie in de detailhandel;³
- 3 een steeds grotere aandacht voor allerlei vormen van samenwerking zoals franchising, 'standchising' (samenwerking van detailhandelsorganisaties met *stands* en kiosken in 'malls' en drukke winkelstraten)⁴, strategische allianties, netwerken, ketenintegratie, enzovoort;
- 4 een toename in de differentiatie van het aanbod van een detailhandelaar dat wil zeggen het hanteren van diverse winkelformules naast elkaar (zoals bijvoorbeeld Unigro met Super Club 199, Service Super, Almarkt, Al 2000 en Cirkel);
- 5 toename in diversificatie dat wil zeggen met diverse winkelformules op steeds meer verschillende produkt-markt(-technologie) combinaties opereren;
- 6 een grote aandacht voor de 'retail life cycle', de levenscyclus van winkelformules,⁵ alsmede de eerder genoemde factoren zoals;
- 7 de meer nadrukkelijke positionering, de toenomen concentratie en concurrentie.

De aandacht voor planning weerspiegelt zich in een toename van het aantal detailhandelsondernemingen dat aan de hand van marketingplan-

ningprocedures, (schriftelijk vastgelegde) marketingplannen ontwikkelt.

Tevens wordt in de literatuur melding gemaakt van het gebruik van analyses als:⁶

- Portfolio-analyse.
Deze analyse houdt in dat produkten of SBU's in klassen worden ingedeeld op basis van bijvoorbeeld marktgroei en marktaandeel. Men verkrijgt dan inzicht in de posities van de produkten of SBU's in de markt, dit kan als ondersteuning bij investeringsbeslissingen dienen.
- PIMS-studies (Profit Impact of Marketing Strategy).
Met behulp van gegevens door leden van PIMS geleverd worden beschrijvende en voorspellende modellen ontwikkeld die bijvoorbeeld het ROI (Rendement op geïnvesteerd vermogen) verklaren c.q. voorspellen.
- MABA-analyse (Market Attractiveness and Business position Assessment).⁷
MABA is een voorbeeld van een sterke - zwakte onderzoek. Hierin brengt men de mogelijkheden, problemen, kansen en bedreigingen in de omgeving van een organisatie in kaart, alsmede de sterke en zwakke punten van de organisatie zelf.
- (Her-)positioneringsstudies.⁸

De wijze waarop in detailhandelsorganisaties de planningsprocessen en planningsprocedures inhoudelijk verlopen verschilt in essentie niet of nauwelijks van de wijze waarop dit bijvoorbeeld plaats vindt bij de marketing van consumentengoederen door fabrikanten. Ook de onderwerpen die in een marketingplan besproken worden vertonen grote overeenkomsten. In tabel 1 (zie p. 150) is een voorbeeld gegeven van de mogelijke inhoudsopgave van een marketingplan voor een detailhandelsorganisatie. In de volgende paragraaf zullen we diverse onderwerpen die in tabel 1 vermeld staan bespreken. Daarbij zullen we met name aandacht geven aan beslissingen die door de meer recente wijzigingen in de aanbod- en vraagzijde van de detailhandelsmarkten eveneens gewijzigd zijn. Voor een bespreking van onderwerpen die in dit artikel niet aan de orde komen

(met name de strategische marketingbeslissingen) verwijzen we naar Leeftang met medewerking van Beukenkamp (1987a, hoofdstuk 17).

Tabel 1: Mogelijke inhoudsopgave van een marketingplan voor een detailhandelsorganisatie

- 1 *Analyse van organisatie, markt(en), omgeving:*
 - ontwikkelingen in interne omgeving organisatie en 'performance'
 - sterkte/zwakte-analyse
 - portfolio analyse van diverse winkelformules
 - analyse relevante economische, culturele en demografische variabelen
 - analyse trends in detailhandel
 - concurrentie-analyse(s)
 - analyses consumentengedrag
- 2 *Strategische beslissingen en doelstellingen op het niveau van de organisatie:*
(plaatsbepaling voor nu en de toekomst)
 - bepaling missie en lange termijn doelstellingen
 - keuze posities op huidige markten
 - keuze nieuwe markten en bijbehorende posities
- 3 *Strategische marketingbeslissingen en doelstellingen:*
 - strategische marketingdoelstellingen
 - concurrentiestrategieën: differentiatie/prijsleiderschap/niching
 - geografische marketingstrategieën
 - segmentatiestrategieën (gedifferentieerde, ongedifferentieerde, geconcentreerde marketing)
 - commitmentstrategieën
 - reductiestrategieën
 - innovatie-/volger-strategieën
 - keuze winkelformules
- 4 *Strategische instrumentbeslissingen:*
 - assortimentsstrategieën
 - bepaling serviceprofiel/technologieprofiel
 - intensiteitsbeslissingen (aantal vestigingsplaatsen)
 - keuze eigen winkels/franchising
 - prijsstrategieën/prijsprofielbepaling
 - verkoopbevorderingsstrategieën/communicatieprofielbepaling
- 5 *Jaarplanning:*
 - jaardoelstellingen
 - assortimentsbeslissingen
 - servicebeslissingen
 - beslissingen ten aanzien van de vestigingsplaatsen
 - prijsbeslissingen
 - verkoopbevorderingsbeslissingen
- 6 *Financiële resultaten:*
 - lange en korte termijn

3 Het verkrijgen van informatie ten behoeve van het nemen van beslissingen⁹

Om in te kunnen spelen op de gewijzigde structuur van de aanbod- en vraagzijde van detailhandelsmarkten wordt in detailhandelondernemingen steeds meer aandacht besteed aan het verkrijgen van informatie ten behoeve van het nemen van beslissingen. Deze informatie kan men ontleen aan interne en externe gegevens. De interne gegevens kunnen afkomstig zijn van inkoop-, verkoop-, kosten-, klanten-, klachten-administratie en de kassaregistratie. Bij het ontleen van informatie aan interne gegevens wordt steeds vaker gebruik gemaakt van scanninggegevens en DPP-gegevens. Het scannen, het automatisch bij de kassa aflezen van de streepjescode op verpakkingen, neemt met name in de levensmiddelen-detailhandel sterk toe.¹⁰ In scannende winkels is de verkoop- en voorraad informatie onmiddellijk beschikbaar en is het met behulp van deze gegevens mogelijk om bijvoorbeeld de effecten van promoties op de verkopen van artikelen te bepalen.¹¹ Met behulp van 'behavior scanning' waarbij de gescande artikelen met een 'klantenkaart' gekocht worden is het bovendien mogelijk om te weten welke kopers, welk merk in welke hoeveelheid, tegen welke prijs, wanneer en waar kopen. Bovendien kan de koophistorie van de klanten worden vastgelegd, enzovoort. Deze vorm van scanning heeft in de Verenigde Staten reeds op grote schaal ingang gevonden; in Nederland is dit reeds bij Superconfex geïntroduceerd.

Zoals uitvoeriger in Van Goor en Leeftang (1988) besproken wordt, kan het werken met scanninggegevens tot belangrijke besparingen leiden. Deze zijn onder meer het gevolg van het niet meer behoeven voorprijzen van artikelen, snellere kassa-afhandelingen, het niet meer foutief aanslaan van prijzen, een automatisering van de bestellingen, de voorraadadministratie, enzovoort. DPP (Direct Product Profitability)-gegevens blijken uitstekende mogelijkheden te bezitten om beslissingen met betrekking tot de samenstelling van het assortiment, de allocatie van schapruimte over producten, merken, ja zelfs variëteiten en de logistiek tussen leveranciers en afnemers te

ondersteunen. We zullen daar in de loop van dit artikel nog op terugkomen.

Met betrekking tot het verkrijgen van externe gegevens willen we de volgende ontwikkelingen noemen:

- 1 het uitwisselen van gegevens tussen partners in de distributiekolom met name fabrikanten en detaillisten;
- 2 het formaliseren van ondermeer de bovenstaande uitwisseling van gegevens door middel van Electronic Data Interchange (EDI): tussen computers van verschillende organisaties;¹²

Opmerkelijk is verder nog dat in de literatuur steeds meer aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van beslissingsondersteunende systemen in de detailhandel.¹³

4 Winkelimago en winkelformule

Een belangrijke strategische marketingbeslissing die zeer typerend is in het probleemveld van de detailhandelsmarketing is de bepaling van het winkelimago. Dit is een strategische beslissing die verstrekende implicaties heeft voor de inhoud van de 'retailing-mix'. Het begrip winkel-imago is geïntroduceerd door Martineau (1958) en luidt als volgt:

'the way in which the store is defined in the shoppers mind, partly by its functional qualities and partly by an aura of psychological attributes'.

In deze definitie worden twee elementen gebruikt om het imago van een winkel te karakteriseren, namelijk de functionele kwaliteiten en de minder tastbare psychologische aspecten. In latere definities die van het begrip 'store imago' zijn gegeven, wordt expliciet aandacht besteed aan het *proces* van verkrijgen van *kennis* van en *gevoel* voor de winkel. Tevens wordt de positie van de winkel gerelateerd aan de positie van andere, concurrerende, winkels.¹⁴

Er zijn diverse variabelen die het winkelimago bepalen. Lindquist (1974) onderscheidt negen groepen variabelen, te weten:

- 1 'merchandise': de 'waardering' voor het

- assortiment en de prijzen van de produkten in het assortiment;
- 2 'service': met als variabelen het al of niet hebben van bediening in een winkel, het al of niet thuis bezorgen;
- 3 'cliëntèle': waar komen de klanten vandaan die in de winkel zijn en tot welke welstandsklasse behoren zij;
- 4 'physical facilities': 'lay-out' en inrichting winkel;
- 5 'convenience': vestigingsplaats van de winkel, parkeermogelijkheden;
- 6 'promotion': verkoopbevorderingsactiviteiten;
- 7 'store atmosphere': attractiviteit/sfeer van de winkel;
- 8 'institutional factors': reputatie/betrouwbaarheid winkel;
- 9 'post-transaction satisfaction': mogelijkheden om te ruilen, garantie en service na de koop.

Alhoewel er pogingen in het werk zijn gesteld om een ordening naar belangrijkheid vast te stellen van de variabelen die het winkelimago bepalen, zal dit van branche tot branche verschillen. Veel gebruikte variabelen die gehanteerd worden ten behoeve van de positionering van winkeltypen zijn prijs en assortiment, andere variabelen zijn: de verkoopplaats, winkelbediening, kwaliteit van de winkel, de mate van betrokkenheid van de klant bij de winkel en de prijs/kwaliteit-verhouding.¹⁵ Andere variabelen waarmee detaillisten zich kunnen profileren zijn: advies(service), service na de koop, vertrouwen ('trust'), (Piercy, 1986), atmosfeer (Steenkamp, Wedel, 1991). In de studie van Steenkamp en Wedel (1991) wordt de positionering van detaillisten bovendien gekoppeld aan segmenten consumenten die verschillende waarderingen voor deze eigenschappen (benefits) van winkels bezitten.

De positionering van een detaillist ten opzichte van zijn concurrenten, gezien door de bril van de consumenten, is het startpunt voor het nemen van beslissingen ten aanzien van de hantering

van marketinginstrumenten door de detaillist. Daarbij zal hij allereerst het winkelimage zoals dit door consumenten gepercipieerd wordt, vergelijken met de gewenste positionering.

De keuze van het winkelimage dient vertaald te worden in de *winkelformule*. Bij de formulering van de winkelformule worden de consumentenbehoefte die de detaillist tracht te bevredigen bij de eveneens te kiezen doelgroep(en) en de hierbij behorende retailing-mix gespecificeerd.

Er zijn diverse pogingen in het werk gesteld om diverse klassen van marktinstrumenten in de retailing-mix te onderscheiden. Zo onderscheiden Van der Ster en Van Wissen (1987a) de (1) plaats-, (2) fysieke distributie-, (3) produkt-, (4) presentatie-, (5) personeel-, (6) prijs-, (7) promotiemix. De plaats- en fysieke distributie-mix vormen de traditionele pijlers waarop de detailhandel rust. De andere klassen van instrumenten geven de detailhandelsfunctie als het ware meer 'marketing-inhoud'.

Tot besluit van deze paragraaf geven we schematisch in figuur 1 de samenhang weer tussen de in de twee voorgaande artikelen besproken onderwerpen (aanbod en vraag) en de verdere inhoud van dit artikel. Het schema is een bewerking van Van der Ster en Van Wissen (1987a, p. 96).

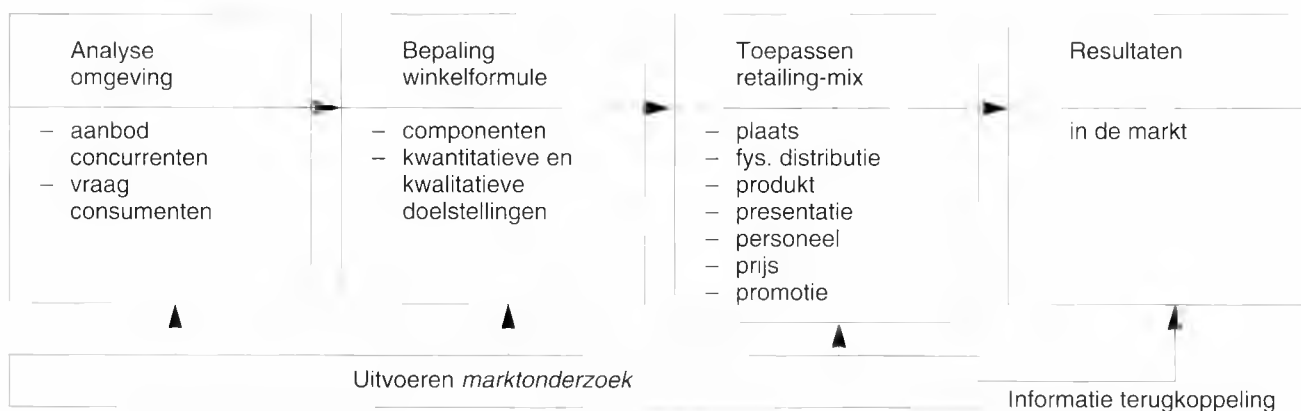
Uit figuur 1 blijkt de nauwe samenhang tussen de begrippen winkelformule en retailing-mix. Van der Ster en Van Wissen (1987a) definiëren de winkel-

formule als 'de totaalpropositie waarmee een detaillist een bepaalde klantenkring probeert aan te trekken en aan zich probeert te binden'. De auteurs maken een expliciet onderscheid tussen de winkelformule en de retailing-mix. Het specificeren van een winkelformule zien wij als een strategische marketingbeslissing door een detaillist. Bij de specificatie van de winkelformule zal men in moeten spelen op de in de paragrafen 1 en 2 genoemde kenmerken van een gewijzigde marktstructuur. De specificatie van retailing-mix geeft inhoud aan de wijze waarop de marktinstrumenten strategisch en operationeel gehanteerd zullen worden. In de volgende paragrafen zullen wij achtereenvolgens aandacht besteden aan produkt-assortimentsbeslissingen, distributiebeslissingen ('plaats- en fysieke distributie-mix'), prijsbeslissingen, verkoopbevorderingsbeslissingen ('presentatie- en promotie-mix') en de personeels-mix.

5 Produkt-/assortimentsbeslissingen

Het assortiment vormt de hoeksteen van de winkelformule van een detaillist. De opbouw van het assortiment komt tot stand als een compromis tussen de wensen van de doelgroep en de 'bedrijfseconomische mogelijkheden' die het assortiment kan bieden. Bruto-marge en omzet-snelheid zijn belangrijke indicatoren voor deze bedrijfseconomische mogelijkheden. Een belangrijke ontwikkeling wordt in dit verband gevormd

Figuur 1: Marketingkader van een detailhandelonderneming



door de bepaling van de directe kosten per artikel of artikelgroep (direct product costs: DPC). De voor kortingen gecorrigeerde bruto-marge en DPC bepalen de DPP (Direct Product Profitability).¹⁶ Ondanks de problemen met de toerekening van kostenposten aan artikelen is de DPP een eerlijker en reëlere indicatie voor bijdrage welke een artikel levert dan de bruto opbrengst. De voordelen van DPP ten opzichte van de bruto marge zijn dat de DPP *alle* opbrengsten die door een produkt/artikel verkregen zijn in de beoordeling van de bijdrage van een produkt aan het resultaat in beschouwing neemt en dat de kosten van de 'handling' van het produkt eveneens in de beoordeling worden betrokken. Door rekening te houden met de netto-marge per oppervlakte- of ruimte-eenheid is men in staat om de beperkte winkelruimte optimaal te alloceren over artikelen en artikelgroepen. Mede door deze toedeling van ruimte is het mogelijk om het assortiment deels te vergroten. Zo is het assortiment dat Albert Heijn aanbiedt in de afgelopen 10 jaar bijna verdubbeld.¹⁷

Bij het samenstellen van een assortiment maakt men gebruik van diverse indelingen. Een bekend onderscheid is dat tussen het kernassortiment en het keuzeassortiment of randassortiment (Van der Ster, 1987b). Het kernassortiment bevat de artikelen die een klant altijd verwacht aan te treffen in een winkel. Dit betekent dat een winkel een minimaal aantal produktgroepen en een minimaal aantal artikelen per produktgroep moet voeren. Afgestemd op een 'normaal' vraagpatroon vormt het kernassortiment de ondergrens van het assortiment, waarbij de winkelformule nog herkenbaar is voor de consument.

Het belang van het hebben van een uitgekiend kernassortiment kan worden geïllustreerd door te refereren aan de uitkomsten van een studie van Verbeke, Blok en Hoogeveen (1991). Deze onderzoekers hebben vastgesteld dat $\pm 30\%$ van de kopers van een belangrijk merkartikel (een artikel dat tot het kernassortiment 'moet' behoren) dit artikel in een andere winkel koopt wanneer het merk in een winkel *niet* wordt aangetroffen. In deze gevallen gaat de merkentrouw dus boven de winkeltrouw.¹⁸

Afhankelijk van de winkelformule kan het kernassortiment van seizoen tot seizoen en van actie tot actie worden uitgebreid met een aantal artikelen dat ten doel heeft het winkelbeeld te versterken. Ook dit heeft met de eerder genoemde wens en tendens om tot meer positionering te komen, te maken. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt in de volgende artikelen/artikelgroepen:

- *Service-artikelen*. Dit zijn artikelen die afgestemd zijn op specifieke segmenten, die vaak klein zijn ('niches'). Voorbeelden: dieetprodukten, extra grote of kleine maten kleding, produkten voor etnische minderheden.
- *Exclusieve produkten*. Produkten die hiertoe behoren, geven de winkel iets unieks. Met name eigen merken kunnen tot deze groep artikelen worden gerekend.
- *Prijs- of kwaliteitsimage-bevorderende artikelen*. Artikelen met een relatief lage prijs of een relatief goede kwaliteit kunnen de klantenstroom vergroten. De detaillist hoopt daarmee de vraag naar andere produkten te stimuleren (vraaginteracties tussen produktgroepen).
- *Innovatie- of prestige-artikelen*. Artikelen die ertoe bijdragen dat de consument een winkel ziet als trendsetter bij het introduceren van nieuwe produkten.
- *Promotie-artikelen*. Dit zijn artikelen die alleen tijdens acties in het assortiment worden opgenomen.
- *Seizoenartikelen*. Dit zijn artikelen waarvan de vraag geconcentreerd is in een bepaald seizoen (tuinstoelen, skikleding).

De verhouding tussen kernassortiment en keuzeassortiment is sterk afhankelijk van de winkelformule. Zo kan men stellen dat het merendeel der winkelformules in de levensmiddelen- en detailhandel uitgaat van een kernassortiment dat 70% tot 80% uitmaakt van het totale assortiment. De winkelformule van bijvoorbeeld De Bijenkorf geeft daarentegen aanleiding tot een kernassortiment van 20% tot 30% van het totale assortiment. Opmerkelijk in dit verband is een ontwikkeling waarbij men het keuzeassortiment uittest in kleine winkels in 'stadsdeelcentra'. Deze kleine, gespecialiseerde winkels die gelieerd zijn aan het grotere warenhuis worden wel antennewinkels, 'anten-

nashops', genoemd. Met name in Japan blijken deze winkels een groot succes te zijn.

In paragraaf 2 memoreerden we reeds het gebruik van portfolio-analyse bij detailhandels-marketingvraagstukken. De portfolio-analyse kan zowel worden toegepast op het niveau van de detailhandelsorganisatie die een uitgekende portfolio van winkelformules wil vaststellen als op het niveau van de winkel zelf. Zo kunnen de artikelen in het assortiment met behulp van de criteria winstgevendheid en 'dominantie' (marktaandeel/omzet/omzetaandeel) worden geclassificeerd in omzetmakers, goudmijnen, zorgenkinderen en winstbrengers.¹⁹

In tabel 2 is de assortiments-portfolio-matrix weer-gegeven. In de tabel is vermeld welke min of meer strategische beslissingen ten aanzien van de diverse artikelen genomen kunnen worden.

Verder kunnen we de navolgende ontwikkelingen met betrekking tot produkt-/assortimentsbeslissingen van detailhandelsorganisaties memoreren:

- 1 Er zijn steeds meer en betere mogelijkheden om het succes van een nieuw produkt/merk in

een winkel (snel) te bepalen. Zo hebben Rao en Mc-Laughlin (1989) met behulp van gegevens die betrekking hebben op 2000 nieuwe produkten bepaald welke factoren in acht genomen moeten worden om te beslissen of een nieuw artikel in het assortiment al dan niet moet worden opgenomen. De belangrijkste determinanten om een produkt in het assortiment op te nemen zijn:

- 1 het aantal concurrerende detaillisten in de omgeving dat het produkt voert (positief effect op adoptie: +);
- 2 het unieke van het produkt in de ogen van de consument (+);
- 3 de verwachte groei in de afzet van de produktcategorie (+).

Ook met behulp van scanninggegevens (scantrack/scantest) en in het bijzonder met 'behavior scanning data' kan het succes van een nieuw produkt in een testsituatie in korte tijd bepaald worden.

- 2 Bij de consumptie en dus de detailhandel voor levensmiddelen kunnen we een aantal belangrijke trends waarnemen zoals de prefe-

Tabel 2: Assortiments-portfolio-matrix in retailing

(Markt) domi- nantie	1 Omzetmakers	2 Goudmijnen
	<i>Kenmerken:</i> – Hoge omzet/hoog marktaandeel – Lage brutowinst/lage DPP + <i>Beleidsprioriteit:</i> Winstverbetering via verbetering marge-mix en kostenbesparende maatregelen	<i>Kenmerken:</i> – Hoge omzet/hoog marktaandeel – Hoge brutowinst/hoge DPP <i>Beleidsprioriteit:</i> Positieverdediging via zorgvuldig kosten- en margebeheer en bevestiging autoriteit
	3 Zorgenkinderen	4 Winstbrengers
	<i>Kenmerken:</i> – Lage omzet/laag marktaandeel – Lage brutowinst/lage DPP – <i>Beleidsprioriteit:</i> Eliminatie of onderkoelde handhaving waarbij kosten worden geminimaliseerd	<i>Kenmerken:</i> – Lage omzet/laag marktaandeel – Hoge brutowinst/hoge DPP <i>Beleidsprioriteit:</i> Dominantieverbetering via vergroting omzet/ marktaandeel door in-store marketing
	–	+
		Winstgevendheid

Bron: Van der Ster (1986).

rentie voor *goede* produkten (kwaliteit), *gezellige* produkten ('fun products', 'bedien-uzelf in de winkel'), *gezonde* produkten, *groene* (milieubewuste) en *gemakkelijke* (kant en klaar in de meest ruime zin) produkten. Verder kiest 'de consument' voor *gevarieerdheid*, *goedkoop* ('populaire prijs') en *genot* van tussendoortjes ('*grazing*').²⁰

- 3 De aandacht voor het eigen merk blijft bij detailhandelaren erg sterk. Met name is deze aandacht groot in de detailhandel van levensmiddelen, dranken en drogisterijartikelen. Winkelketens als Albert Heijn, de winkelformules van Trade Service Nederland (C1000, Spar, enzovoort), Jacq Hermans,²¹ de Boer, Trekpleister besteden erg veel aandacht aan het eigen merk. Ook in Europees verband worden eigen merken geïntroduceerd zoals O'Lacy (ASKO, ALDI).²²

6 Distributiebeslissingen

Bij distributiebeslissingen van detaillisten kan men denken aan winkellocatiekeuze, de schaalkeuze van een winkel op de betreffende locatie, fysieke distributiebeslissingen, beslissingen met betrekking tot de lay-out en schapindeling van de winkel, enzovoort. We zullen enkele van deze onderwerpen bespreken.

Allereerst is daar het onderwerp winkellocatiekeuze. Bij het bepalen van winkellocaties kan men tal van vestigingsplaatsmodellen gebruiken. Een beknopt overzicht kan worden gevonden in Van Goor (1984) en Van Goor, Leeftang (1988). Eerder is in het *MAB* door Versteijne (1989) uitvoerig op de vestigingsplaatsbeoordeling en de optimale winkelformule ingegaan. Een aantal ontwikkelingen op het terrein van het winkellocatieonderzoek is nog niet zo lang geleden beschreven door Bouts (1990). Bouts schenkt daarbij veel aandacht aan de rol van de overheid bij het bepalen van de winkellocatie. Ook hier zullen we niet verder op ingaan. Wat ons interessanter lijkt is het schenken van enige aandacht aan een tweetal tegengestelde ontwikkelingen op het terrein van de schaalgrootte van winkels. Deze ontwikkelingen zijn sterk gerelateerd aan zaken als toegenomen

men (internationale en nationale) concurrentie, het ontstaan van nieuwe detailhandelsvormen en (opnieuw) positionering.

Aan de ene kant zien we een tendens tot steeds meer specialisatie en kleinschalige speciaalzaken. In één van onze artikelen over de ontwikkelingen op detailhandelsmarkten²³ hebben we reeds een aantal van deze specialisaties zoals de inpakwinkel en de retourshop genoemd. Andere voorbeelden van deze vorm van specialisatie zijn winkels voor linkshandigen, sokken-, dassen- en truienwinkels. Deze winkels spelen in op de snelheid en precisie waarmee voldaan wordt aan de te verwachten ontwikkelingen in de vraag van een steeds groter aantal consumenten.²⁴

Naast deze tendens is er een ontwikkeling naar steeds grotere (al dan niet gespecialiseerde) winkels, winkels met een groot tot zeer groot vloeroppervlak. Zo kennen we speelgoedmarkten ('Toys' 'R'US: USA, UK, Duitsland en naar verwachting binnenkort ook in Nederland; Intertoys: Utrecht, Eindhoven, Den Haag), megastores voor CD's (Free Records Shop) wit- en bruingoed (Megapool), baby-artikelen (Wonderwereld van Prénatal). De hier geschetste ontwikkeling vertoont parallellen met de ontwikkelingen die we in de Verenigde Staten kunnen waarnemen. Zo stellen Lazer et al (1991, p. 3) in dit verband dat (in de USA):

'Mid-sized stores will be challenged competitively, consolidation will occur and the development of larger retailing units is expected. At the same time, efficient smaller stores will exist side-by-side with their larger counterparts, featuring a homestyle approach, with personalized attention, and becoming touchy feely'.

Deze ontwikkeling valt goed waar te nemen in enkele nieuwe winkelcentra in de Verenigde Staten. Rond enkele megastores/warenhuizen als Nordström, J.C. Penney, Robinson's, enzovoort worden specialty stores geopend die zeer sterk gespecialiseerd zijn. Zo kan men in de moderne 'shopping malls' in Californië (Horton Plaza San Diego, Orange County L.A., Pleasanton, San Francisco, enzovoort) naast de genoemde warenhuisen winkels aantreffen die alleen

muziekdozen, parkieten, 'baseball outfit' of zelfs alleen bloempotten in één bepaalde kleurencombinatie verkopen.

Voor zowel speciaalzaken als voor warenhuizen is de schapindeling van groot belang. De winkelruimte is voor de detaillist een schaars en kostbaar goed. De detaillist zal er daarom naar streven de beschikbare meters optimaal te benutten. Door middel van een systematische aanpak en met kwantitatieve gegevens zal de detaillist trachten tot een optimale fysieke ruimteverdeling te komen. Het ontwikkelen van goederenpresentaties speelt bij de fysieke ruimteverdeling een belangrijke rol. Tijdelijke goederenpresentaties geschieden met behulp van displays; vaste goederenpresentaties gebeuren op basis van de plaats en ruimtetoewijzing in het schap. Daarbij maakt men gebruik van het begrip schapruimte-elasticiteit (η): de relatieve verandering in de omzet van een merk als gevolg van een relatieve verandering in de ruimte die een merk inneemt. Uit onderzoek²⁵ blijkt dat de schapruimte-elasticiteit sterk van produkt tot produkt kan verschillen. Zo zijn er inelastische artikelen ('unresponsive products') die niet reageren op veranderingen in de schapruimte ($\eta \approx 0$). Daarnaast zijn er produkten voor algemeen gebruik ('general use products') met $0 < \eta < 1$, boven een bepaalde drempelwaarde. Dit betekent dat de omzet eerst dan gaat reageren op een vergroting van de schapruimte indien een bepaalde omvang overschreden is. Overigens zal η afnemen wanneer men de schapruimte blijft vergroten. Naast de ruimte in het schap heeft ook de *plaats* in het schap (reik-, zicht-, grijp-, bukzone) een belangrijke invloed op de omzet van een artikel.²⁶

Naast opbrengsten spelen bij het toedelen van schapruimte aan artikelen de voorraad- en handlingkosten een belangrijke rol. Opbrengsten en kosten worden in dit verband tegen elkaar afgewogen in zogenaamde winstmaximaliseringssystemen²⁷ (WM-systemen). Eenvoudige WM-systemen zijn het OBM (Omzet Brutowinst Meters) en het ORM-systeem (Omzet Resultaat per Meter). Uitgebreide WM-systemen zijn VOS (= Verbetering van resultaat door Optimaal Schapgebruik; in gebruik bij Schuitema), COSMOS (= 'Computer

Optimization and SiMulation for Operating Supermarkets') en Spaceman. De laatst genoemde twee systemen worden in Amerika veel gebruikt. Ook in Nederland is de penetratie van DPP-systemen sterk groeiende. Dit wordt sterk gestimuleerd door de aandacht die de leveranciers voor deze systemen hebben onder andere om hun logistiek te ondersteunen.²⁸

7 Prijsbeslissingen

Met de keuze van de winkelformule heeft men de prijsbeslissingen die men als detaillist kan nemen voor een belangrijk deel bepaald. Kiest men voor 'low margin retailing' dan zijn de prijzen in het algemeen laag. Bij een strategie van 'service retailing' zijn de prijzen hoger.

'Low margin retailing' wordt gekenmerkt door:

- lage prijzen;
- lage marges;
- het verlenen van weinig service;
- een breed, doch ondiep assortiment;
- het hebben van een vestigingsplaats die gemakkelijk bereikbaar is, met een lage huurprijs per m²;
- hoge omloopsnelheid.

De winkelformule van een service-distribuant wordt gekenmerkt door:

- een zeer verzorgde presentatie van de artikelen;
- een breed, mogelijk diep, veelal exclusief assortiment;
- een nette winkel op een goede vestigingsplaats;
- relatief veel en deskundig personeel;
- veel service;
- lage omloopsnelheid.

Door dit alles gaat 'service retailing' gepaard met hogere kosten en dientengevolge met hogere prijzen.

Low margin retailing en service retailing zijn strategieën die zich richten op verschillende segmenten kopers. Dat deze segmenten zich manifesteren kan geïllustreerd worden door aan het onderzoek

Tabel 3: Segmentatie op basis van prijsgevoeligheid

Segment	Omvang (%)	Wensen per segment
Doorsneekopers	21%	modale koper, goede kwaliteit, lage prijs
Prijskopers	18%	zeer veel belang aan lage prijzen, aanbiedingen
Lustkopers	16%	goede sfeer, prettige bediening
Kwaliteitskopers	15%	kwaliteit, ruime keuze, goede versafdelingen
Mustkopers	12%	snelle bediening, geschikte openingstijden
Gemakskopers	9%	veel keuze, goede versafdelingen, goede bereikbaarheid
P.M. Niet in te delen consumenten	8%	—

Bron: gebaseerd op Adformatie, nr. 49, 6-12-1990.

'Consumenten Trends' te refereren dat nu al weer enige jaren achtereen uitgevoerd wordt in opdracht van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. In dit onderzoek zijn zes segmenten consumenten van levensmiddelen onderscheiden die een van elkaar verschillend koop-/prijsgedrag bezitten. Deze segmenten staan vermeld in tabel 3.

Voor 39% van de consumenten, dat wil zeggen de doorsneekopers en de prijskopers vormt de prijs een belangrijk c.q. zeer belangrijk criterium bij de keuze van een levensmiddelenwinkel. Ook bij de andere kopers speelt de prijs een belangrijke, zij het niet dominante, rol.

Het inspelen op het belang van de prijs vindt ook plaats door middel van de introductie van steeds meer 'vaste klantenkaarten' (bijvoorbeeld Superconfex en Bijenkorf). Daarmee wordt tevens geprobeerd om een langdurige relatie met cliënten aan te gaan. Opmerkelijk is dat nu ook winkelcentra (Museumkwartier Amsterdam) kiezen voor een gezamenlijke klantenkaart.²⁹ De kaarthouders krijgen betalingskrediet, speciale aanbiedingen, waaronder voorverkoopaanbiedingen, een tijdschrift, enzovoort.

Wat de prijsbeslissingen betreft dient verder vermeld te worden dat het onderwerp *referentieprijzen* veel aandacht krijgt. Een referentieprijs is 'een' prijs voor een produkt of dienst die wordt gebruikt om andere prijzen voor het betreffende produkt of andere produkten mee te vergelijken. Een referentieprijs kan 'binnen' of 'buiten' het geheugen

aanwezig zijn. Externe referentieprijzen kunnen als volgt gecommuniceerd worden:

- 1 vergelijking van de geadverteerde prijs voor produkt i in t (p_{it}) met de destijds geadverteerde prijs voor i in een vorige periode: $p_{i,t-1}$;
- 2 vergelijking van p_{it} met de adviesprijs van de fabrikant;
- 3 vergelijking van p_{it} met de prijzen van i in concurrerende winkels.

Referentieprijzen kunnen ook in het geheugen van de consument aanwezig zijn: interne referentieprijzen. Deze referentieprijzen kunnen aspiratieprijzen, gemiddelde historische prijzen, laagste of hoogste prijzen, redelijke prijzen, enzovoort zijn. Biswas en Blair (1991) hebben recent een uitgebreid onderzoek verricht naar het effect van het gebruik van externe referentieprijzen voor bekende versus minder bekende merken, door discounters en niet-discounters op de schattingen van de (laagste, hoogste, gemiddelde, 'normale') prijs door consumenten. Prijsschattingen worden sterker beïnvloed door het gebruik van referentieprijzen, wanneer het merk waarvoor de referentieprijs gecommuniceerd wordt onbekend is. Is het merk bekend dan is de invloed kleiner. De schattingen voor de laagste prijs van het merk worden sterker beïnvloed wanneer discounters referentieprijzen gebruiken dan wanneer niet-discounters dit doen. Verder is de hoogte van de referentieprijs in alle gevallen (bekend/onbekend merk; discounter/niet-discounter) van invloed op de prijsschattingen.

Diverse studies (Walters, 1991, Mulhern en Leone, 1991) hebben aangetoond dat prijspromoties niet alleen van invloed zijn op de afzet van het betreffende artikel doch ook op complementaire goederen, concurrerende merken en produkten uit andere produktcategorieën uit dezelfde winkel. Daarnaast kan een prijspromotie invloed hebben op de verkopen van het merk waarvoor een prijspromotie gevoerd wordt in concurrerende winkels.³⁰ Op basis van deze (en andere) studies kan geconcludeerd worden dat een prijspromotie voor een merk i voor detaillist j financieel zeer ongunstig kan zijn wanneer dit leidt tot afzet – en daardoor margeverlies op de concurrerende merken $k \neq i$, $k=1, \dots, n$ van detaillist j . Dit margeverlies zal gecompenseerd moeten worden door (1) een mogelijke (!) margewinst op i (hetgeen alleen mogelijk is door een forse verhoging van de afzet van i) (2) een margewinst op complementaire produkten van i (3) margewinst op andere produkten van j , mede door het aantrekken van klanten van $l=1, \dots, m$ $l \neq j$, waarbij l concurrenten van winkel j zijn.

8 Verkoopbevorderingsbeslissingen

De verkoopbevorderingsbeslissingen, dat wil zeggen de beslissingen die met behulp van de promotionele-mix genomen kunnen worden, kunnen we classificeren in beslissingen met betrekking tot de communicatie-mix en beslissingen met instrumenten die tot de actie-mix behoren (Leefflang, met medewerking van Beukenkamp, 1987b, hoofdstuk 28). De instrumenten die tot de communicatie-mix behoren kunnen we classificeren in:

- niet-persoonlijke verkoop-instrumenten;
- public relations en publiciteit;
- persoonlijke verkoop-instrumenten.

In deze paragraaf zullen we allereerst enige ontwikkelingen in de niet-persoonlijke verkoop, public relations en publiciteit bespreken. In samenhang daarmee zullen we op de actie-mix ingaan. De persoonlijke verkoop komt in de volgende paragraaf ter sprake.

In de detailhandel wordt voornamelijk gebruik gemaakt van reclame in dagbladen en huis-aan-huis bladen (nieuwsbladen). Bovendien zijn de reclamebestedingen in de detailhandel de afgelopen tien jaar stabiel te noemen. Dit is des te opmerkelijker wanneer men beseft dat de totale reclamebestedingen in dezelfde periode meer dan verdubbeld zijn. Reclame met gebruikmaking van kranten en tijdschriften wordt ook gebruikt door detailhandelsondernemingen om te communiceren over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met name grootwinkelbedrijven worden regelmatig aangesproken op deze verantwoordelijkheid. Recente voorbeelden van campagnes die in dit verband gehouden worden zijn de campagnes van 'MacDonald's' (betaling werknemers volgens horeca CAO's en recycling afval) en de milieu-advertenties van Albert Heijn³¹ (public relations/publiciteit).

Een aanzienlijk deel van de rechtstreekse reclame (waaronder ook catalogi),³² reclame in 'sponsored magazines' en de communicatie via de zogenaamde 'in store marketingactiviteiten' behoren ook tot deze communicatie-activiteiten. Met name de laatste activiteiten zijn in Noord-Amerika aan een enorme opmars begonnen. Voorbeelden van deze 'in store media' zijn: winkelwagens met boordcomputer die de weg wijzen naar aanbiedingen in de winkel, beeldschermreclame, elektronische schapsprekers, promotie-afgifte systemen (coupon-winkels in de winkel), enzovoort.³³ Uit een enquête van *Foodmagazine* en *Nieuwstribune* blijkt dat zowel fabrikanten als detaillisten verwachten dat 'in store'-activiteiten in Nederland net als in de Verenigde Staten zullen stijgen ten koste van outstore communicatie of themareclame.³⁴

Daarbij behoort ook de stijging in acties. Veel acties vinden op de winkelvloer plaats en in Amerika is een verschuiving waar te nemen van themareclame naar acties. De getallen die in tabel 4 (zie p. 159) zijn weergegeven weerspiegelen deze tendens.³⁵

Bij acties wordt veelvuldig gebruik gemaakt van displays. De effecten die displays op de afzet

Tabel 4: Verdeling van het verkoopbevorderingsbudget in procenten in de Verenigde Staten

Jaar:	1980	1988	1989	1990
Themareclame	44	32.4	30.7	30.6
Handelspromoties	34	43.2	44.3	44.3
Consumenten-promoties	22	24.4	25.0	25.1

Bron: Donnelley Marketing 13th Annual Survey of Promotional Practices, Adformatie, 28-11-1991, p. 34.

kunnen hebben zijn verbluffend te noemen. Er zijn voorbeelden bekend van displays die in één week tot meer dan een vertienvoudiging van de afzet hebben geleid.³⁶ Daar waar displays hand in hand gaan met prijsverlagingen (van 10%) varieert de *toename* van de weekomzet van een artikel uit een bepaalde artikelgroep tussen de 40% en 250%. Met andere woorden als we de weekomzet van de betreffende artikelgroep op 100 stellen, betekent dit dat de verkoopindices zich bewegen naar de range 140–350. Voor 19 artikelgroepen vindt men een gemiddelde verkoopindex van 226. De prijsverlaging alleen, dus zonder display gebruik, leidt tot een gemiddelde verkoopindex van 125. Deze resultaten uit Amerikaans onderzoek (uit: *The Progressive Grocer* 1987) worden bevestigd door de onderzoekresultaten die door het onderzoeksbureau Science & Strategy (uit Utrecht) in Nederlandse winkels zijn verkregen. Met name impulsgoederen, zoals chips, krijgen een enorme impuls door een display te plaatsen (omzetindex 194). De omzetindices die behoren bij meer noodzakelijke producten zoals frisdrank en koffie blijken lager te liggen. Hier vond Science & Strategy omzetindices van respectievelijk 139 en 110. Wel is het opmerkelijk dat de acceptatie van fabrikantendisplays door de Nederlandse detailhandel zo laag is. Er zijn winkelorganisaties, zoals De Boer winkelbedrijven, die de fabrikantendisplays weren en fabrikanten in de gelegenheid stellen om op de 'eigen' (De Boer) displays ruimte te huren. Het hebben van 'eigen' winkeldisplays past in het eerder genoemde streven van detailhandelsorganisaties om zich van elkaar te onderscheiden door middel van verschillende winkelformules.

Het succes van promoties, het gebruik van displays en andere 'in store'-activiteiten correspondeert sterk met het gegeven dat veel aankopen impulsaankopen zijn. Nu we de effecten van promoties en 'in store'-activiteiten beter kunnen meten neemt de aandacht voor deze instrumenten toe. Het is dan ook geen toeval dat er zoveel studies verschijnen waarin de effecten van promoties op de afzet, maar ook op de voorraadvorming bij consumenten ('stock pilling') en op de tussenaankooptijd van producten wordt verricht.³⁷

Ook de bestudering van combinaties van instrumenten die simultaan ingezet worden zoals reclame én promoties krijgt veel aandacht. Dit kan verklaard worden door de enorme veranderingen in elasticiteiten die het gevolg hiervan zijn. Zo vonden Bemmar en Mouchoux (1991) dat de (prijs)promotie-elasticiteiten soms bijna verdubbelden wanneer voor deze promoties (bijvoorbeeld door middel van een folder) geadverteerd werd. In het algemeen kunnen we met betrekking tot de klasse van marktinstrumenten verkoopbevordering stellen dat er erg veel en veel nieuw effectiviteitsonderzoek wordt verricht. Dit betreft niet alleen de effecten van promoties doch ook die van themareclame en de wijze waarop bijvoorbeeld het mediabudget van een detaillist opgesteld en gealloceerd wordt.³⁸

9 De personeels-mix/persoonlijke verkoop

De rol van persoonlijke verkoop bij de verkoop van met name niet-duurzame consumptiegoederen is de laatste decennia sterk afgenomen. De volgende factoren kunnen hiervoor als verklaring worden genoemd:

- de opkomst van de zelfbediening;
- steeds meer producten worden uitvoerig geadverteerd;
- de hoge kosten in relatie tot de veronderstelde effectiviteit;
- de grote nadruk op assortimentspresentatiestrategieën, zoals het opwekken van een eigen winkelsfeer, uitgedachte winkelindeling, gebruik van displays;
- de opkomst van direct marketing.

Voor duurzame consumptiegoederen, mode-artikelen en andere 'meer complexe' producten blijft de persoonlijke verkoop echter heel belangrijk.

De persoonlijke verkoop kan in belangrijke mate bijdragen tot het winkelimago. Daarbij speelt de opleiding van het bedienend personeel een grote rol. De grote detailhandelsorganisaties met hun gegroeide afstandelijkheid onderkennen dan ook het belang van een persoonlijke benadering. De uitgaven voor een betere training worden geacht ruimschoots te worden goedgeemaakt door de betere verkoopresultaten op lange en korte termijn. Zo is De Bijenkorf in 1984 begonnen met de Manpower Development (Mandev-)methode. De verkooptraining wordt gegeven door de eigen afdelingschef en vindt voor een groot deel plaats in de winkel zelf. Bij deze methode staat de kwaliteit van het verkopen centraal en niet, zoals in de meeste trainingen, de warenkennis. Het verhogen van de produktiviteit in de winkel is ten onrechte uit de belangstelling verdwenen.

Een interessante ervaring om personeel te werven is afkomstig van het Amerikaanse winkelbedrijf Merry-Go-Round. Het verkooppersoneel wordt voornamelijk onder klanten geworven hetgeen betekent dat het personeel per definitie dicht bij de klant staat. Iets dergelijks heeft plaats gevonden met het personeel van een keten van bouwmarkten (B&Q, Engeland). Hier wordt vooral onder oudere 'klussers' geworven. In beide situaties kan men van een groot succes spreken.

10 Afsluiting

In een serie van drie artikelen hebben we aandacht geschonken aan detailhandelsmarkten en detailhandelsmarketing. Nadat we de ontwikkelingen aan de aanbodzijde en de vraagzijde in eerdere artikelen geschetst hebben zijn we in dit artikel ingegaan op enkele aspecten van detailhandelsmarketing. Daarbij hebben we stil gestaan bij de marketingplanning van detailhandelsondernemingen, het verkrijgen van informatie ten behoeve van het nemen van beslissingen en de beslissingen zelf. Waar mogelijk hebben we aangegeven welke ontwikkelingen in het gebruik van de marktinstrumenten aansluiten op de eer-

der genoemde marktontwikkelingen. Daarbij is gebruik gemaakt van trends die in de praktijk worden aangetroffen en trends waaraan in de (vak)literatuur aandacht wordt besteed.

We kunnen concluderen dat zich in korte tijd veel veranderingen op detailhandelsmarkten hebben voorgedaan. Daarbij is het opmerkelijk dat de acceptatie en implementatie van concepten en methoden uit de 'fabrikantenmarketing' van consumptiegoederen in de detailhandelsmarketing zo'n hoge vlucht neemt.

Literatuur

- Bakker, B.A. en P.S.H. Leeftang (1988), 'Marketing door de multinationale onderneming', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.62, pp. 548-566.
- Beaumont, J.R. (1988), 'Guest Commentary: An Overview of Decision Support Systems for Retail Management', *Journal of Retailing*, vol.64, pp. 361-374.
- Bemmaor, A.C. en D. Mouchoux (1991), 'Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales: A Factorial Experiment', *Journal of Marketing Research*, vol.28, pp. 202-214.
- Beukenkamp, P.A. en P.S.H. Leeftang (1988a), 'Het specifieke van direct marketing (1): Inleiding en omgeving', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.62, pp. 378-388.
- Beukenkamp, P.A. en P.S.H. Leeftang (1988b), 'Het specifieke van direct marketing (2): Segmentatie (strategieën) en hantering marktinstrumenten', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.62, pp. 420-430.
- Biswas, A. en E.A. Blair (1991), 'Contextual Effect of Reference Prices in Retail Advertisements', *Journal of Marketing*, vol.55, nr.3, pp. 1-12.
- Blattberg, R.C. en S.A. Neslin (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Bouts, J.M. (1990), 'Nieuwe Ontwikkelingen in Winkellokatie-onderzoek', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.24, nr.9, pp. 39-47.
- Breejen, den R. en D. Goorhuis (1990), 'Geeft DPP de detailhandel meer ruimte?', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.24, nr.11, pp. 30-38.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leeftang (1991a), 'Detailhandelsmarkten (deel 1)', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg.65, pp. 407-417.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leeftang (1991b), 'Detailhandelsmarkten (deel 2)', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg.65, pp. 483-493.
- Brown, S.A. (1991), 'Standchising' is a New Wave in Franchise Expansion', *Marketing News*, vol.25, no.7, p. 10.
- Corstjens, M. en P. Doyle (1989), 'Evaluating Alternative Retail Repositioning Strategies', *Marketing Science*, vol.8, no.2, pp. 170-180.

- David, F.R. (1986), 'The Strategic Planning Matrix – A Quantitative Approach', *Long Range Planning*, vol.19, no.5, pp. 102–107.
- Doyle, P. en J. Saunders (1990), 'Multiproduct Advertising Budgeting', *Marketing Science*, vol.9, no.2, pp. 97–113.
- Floor, K. (1991a), 'Is de detailhandel nog goed genoeg voor zijn klanten', *Nieuwstribune*, 31 januari 1991, pp. 20–23.
- Floor, K. (1991b), 'Persoonlijkheid en pit in nieuwe generatie winkels', *Adformatie*, 20 juni 1991, pp. 14–15.
- Foekens, E.W. en P.S.H. Leeflang (1992), 'Comparing Scanner Data with Traditional Store Audit Data', *Scandinavian Business Review*, vol.1, no.1, pp. 71–85.
- Ginkel, D. van (1991), 'De merken van Jac. Hermans', *Nieuwstribune*, 20 juni 1991, pp. 36–38.
- Goor, A.R. van (1984), *Effectiviteitsmeting in de Detailhandel: een Toepassing en de Levensmiddelenbranche*, H.E. Stenfert Kroese B.V. Leiden/Antwerpen.
- Goor, A.R. van en P.S.H. Leeflang (1988), 'Detailhandelsmarketing' in P.S.H. Leeflang, *Probleemvelden in Marketing*, H.E. Stenfert Kroese B.V. Leiden/Antwerpen.
- Hirschman, E.C. (1981), 'Retail Research and Theory' in B.N. Enis en K.J. Roering (eds.), *Review of Marketing*, Chicago: AMA, pp. 120–133.
- Jaspers, C. (1991), 'De Q'art: eerste klantenkaart voor winkelcentra', *Nieuwstribune*, 26 september 1991, bijlage p. 15.
- Janssen, D. (1991), 'Winkels gooien maar al te vaak ook hun identiteit in de uitverkoop', *Adformatie*, 15 augustus 1991, pp. 14–15.
- Köhler, E.G. (1989), 'DPC/PPP-systemen in de lift', *Tijdschrift voor marketing*, jrg.23, nr.1, pp. 6–12.
- Koopmans, A.J. (1991), 'Fabrikant versus detaillist', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.25, nr.12, pp. 67–72.
- Kop, J.C. (1991), 'Wat elke reclameman moet weten van het DPP-systeem', *Nieuwstribune*, 31 januari 1991, pp. 34–35.
- Kramer, G. (1990), 'De Jaren '90: Turbulentie in het Assortiment', *Nieuwstribune*, 10 mei 1990, pp. 26–27.
- Kumar, V. en R.P. Leone (1988), 'Measuring the Effect of Retail Store Promotions on Brand and Store Substitution', *Journal of Marketing Research*, vol.25, pp. 178–185.
- Lazer, W., P. LaBarbera, J.M. MacLachan en A.E. Smith (1990), *Marketing 2000 and Beyond*, American Marketing Association, Chicago, Illinois.
- Leeflang, P.S.H. (1987), *Probleemvelden in marketing*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg. 61, nr. 10, pp. 374–378.
- Leeflang, P.S.H. (1988), *Probleemvelden in Marketing*, H.E. Stenfert Kroese B.V. Leiden/Antwerpen.
- Leeflang, P.S.H. (1992), 'Reclame: de effecten worden sterk overschat', *Holland Management Review*, nr.30, pp. 35–42.
- Leeflang, P.S.H., S. Alkema, E. Rosbergen en M. Vriens (1992), 'De markt voor accountantsdiensten in Nederland (deel 2)', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg.66, nr.4, pp. 153–161.
- Leeflang, P.S.H., m.m.v. P.A. Beukenkamp (1987a), *Probleemgebied Marketing, een Managementbenadering*, deel 1a, H.E. Stenfert Kroese B.V. Leiden/Antwerpen.
- Leeflang, P.S.H., m.m.v. P.A. Beukenkamp (1987b), *Probleemgebied Marketing, een Managementbenadering*, deel 1b, H.E. Stenfert Kroese B.V. Leiden/Antwerpen.
- Leeflang, P.S.H., G. Boxem en J.A. van Dijk (1992), 'De markt voor accountantsdiensten (deel 1)', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg.66, nr.3, pp. 102–107.
- Leeflang, P.S.H. en M.J. Brand (1987), 'Het specifieke van industriële marketing I: De omgeving en het marktonderzoek', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.61, nr. 11 pp. 433–447.
- Leeflang, P.S.H. en M.J. Brand (1988), 'Het specifieke van de industriële marketing II: De marktinstrumenten', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.62, nr.1/2, pp. 12–26.
- Leeflang, P.S.H. en J.C. Reuyl (1989), 'Van 'professie' naar professioneel marktgericht ondernemen', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 63, nr. 12, pp. 535–542.
- Leone, R.P. en R.L. Schultz (1980), 'A Study of Marketing Generalizations', *Journal of Marketing*, vol.44, nr.1, pp. 10–18.
- Lindquist, J.D. (1974), 'Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence', *Journal of Retailing*, vol.50, Winter, pp. 29–43.
- Litwin, J. (1991), 'Ongekende kansen voor retailers en fabrikanten', *Nieuwstribune*, 24 oktober 1991, pp. 30–31.
- Louisse, J.D. (1992), 'Foodtrends in de detailhandel', lezing Euroforum 'Focus on Foodtrends', 15 april 1992.
- Luijten, A.L.J.M. en C.D. Valstar (1988), 'Een geïntegreerde distributiemonitor', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.62, pp. 89–103.
- Lynch, J.E. (1990), 'The Impact of Electronic Point of Sales Technology (EPOS)', *Journal of Marketing Management*, vol.6, pp. 157–168.
- Martineau, P. (1958), 'The Personality of the Retail Store', *Harvard Business Review*, vol.36, January/February, pp. 47–55.
- Mazursky, D. en J. Jacoby (1986), 'Exploring the Development of Store Images', *Journal of Retailing*, vol.62, pp. 115–119.
- Mulhern, F.J. en R.P. Leone (1991), 'Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability', *Journal of Marketing*, vol.55, nr.4, pp. 63–76.
- Omura, G.S. (1986), 'Developing Retailing Strategy', *International Journal of Retailing*, vol.1, nr.3, pp. 17–32.
- Omura, G.S. en M.B. Cooper (1983), 'Three Strategic Planning Techniques for Retailers', *Business*, vol.33, Jan./Febr./March, pp. 2–8.
- Piercy, N. (1986), 'Organising for Marketing in Retailing', *Retail & Distribution Management*, May/June 1986, pp. 21–23.
- Randoe, E. (1990), 'Wordt O'Lacy het eerste A-huismerk?', *Nieuwstribune*, 15 november 1990, pp. 45–46.
- Rao, V.R. en E.W. McLaughlin (1989), 'Modeling The Decision to Add New Products by Channel Intermediaries', *Journal of Marketing*, vol.53, pp. 80–88.
- Reijnders, W. en A. van Wezenbeek (1990), 'Direct Product Profit; niet allen een detailhandelsaangelegenheid', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.24, nr.2, pp. 39–47.
- Roon, J.M. de (1992), 'In-store marketing kan omzet flink doen stijgen', *Food Management*, juni 1992, pp. 17–19.
- Rosenbloom, B. (1980), 'Strategic Planning In Retailing; Prospects and Problems', *Journal of Retailing*, vol.56, pp. 107–120.
- Somogyi, J. de (1986), 'Retail Planning for the Next Six Years', *Retail & Distribution Management*, September/October 1986, pp. 9–13.
- Staal, C. van (1990), 'Kuijpers (Prodis): Fabrikant moet meewerken aan optimalisering van het schap', *Nieuwstribune*, 10 mei 1990, p. 15.

- Steenkamp, J.B.E.M. en M. Wedel (1991), 'Segmenting Retail Markets on Store Image Using a Consumer-Based Methodology', *Journal of Retailing*, vol.67, nr.3, pp. 300-320.
- Ster, W. van der (1986), 'De dominantie/winstmatrix: assortimentsportfolio in retailing', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.20, nr.2, pp. 22-25.
- Ster, W. van der en P. van Wissen (1987a), *Marketing en Detailhandel*, Wolters-Noordhoff B.V. Groningen.
- Ster, W. van der (1987b), 'Ontwikkelingen in assortimentsbeleid detailhandel', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.21, nr.12, pp. 52-58.
- Threadgold, A. (1991), 'The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges', *Irish Marketing Review*, vol.5, nr.2, pp. 11-27.
- Valkenhoef, M.J.M.F. van (1991), 'Informatie: doe er wat mee!', *EIM*, Zoetermeer.
- Velden, A.J. van der (1991), 'Nederlandse detailhandel: stand van zaken', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg.25, nr.12, pp. 10-16.
- Verbeke W., M. Blok en K. Hoogeveen (1991), 'Winkeltrouw of merketrouw: een 'out of stock' experiment in Nederland', *Nieuwstribune*, 19 december 1991, pp.12-13.
- Versteijne, P.A.M. (1989), 'Vestigingsplaatsbeoordeling en de optimale winkelformule', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, jrg.63, pp. 440-448.
- Vermeer, T. (1991), 'Wat kan Nederland leren van de Amerikaanse in store-ervaring?', *Nieuwstribune*, 24 oktober 1991, pp. 34-35.
- Vlist, P. van der (1992), 'De toepassing van Electronic Data Interchange in transport en industrie', *Bedrijfskunde*, jrg.64, nr.1, pp. 43-52.
- Vriens, M., P.S.H. Leeflang, E. Rosbergen en T.J.M. Wilms (1992), 'De markt voor accountantsdiensten (deel 3)', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg.66, pp. 224-238.
- Walters, R.G. (1991), 'Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Interstore Sales Displacement', *Journal of Marketing*, vol.55, pp. 17-28.
- Wittink, D.R., M.J. Adona, W.J. Hawkes en J.C. Porter (1988), 'SCAN*PRO: The Estimation, Validation and Use of Promotional Effects Based on Scanner Data', *Internal Report*, Johnson Graduate School of Management.
- ² Zie Den Breejen, Leeflang (1991a). Zie voor deze en andere ontwikkelingen ook Koopmans (1991), Van der Velden (1991).
- ³ Zie Den Breejen, Leeflang (1991b) en Threadgold (1991).
- ⁴ Zie Brown (1991).
- ⁵ Zie ook Omura (1986).
- ⁶ Zie Omura, Cooper (1983).
- ⁷ Zie David (1986).
- ⁸ Zie bijvoorbeeld Corstjens, Doyle (1989).
- ⁹ Zie voor een overzicht van belangrijke informatiebronnen Valkenhoef (1991).
- ¹⁰ Zie bijvoorbeeld Foekens, Leeflang (1992).
- ¹¹ Zie bijvoorbeeld Wittink, Addona, Hawkes en Porter (1988).
- ¹² Zie Van der Vlist (1992).
- ¹³ Zie bijvoorbeeld Beaumont (1988).
- ¹⁴ Zie Hirschman (1981); Mazursky, Jacoby (1986).
- ¹⁵ Janssen (1991).
- ¹⁶ Zie Köhler (1989), Reijnders, Van Wezenbeek (1990), Den Breejen, Goorhuis (1990), Lynch (1990).
- ¹⁷ Floor (1991a) en van Staal (1990).
- ¹⁸ Zie ook Kumar, Leone (1988) die switchgedrag tussen winkels hebben vastgesteld als gevolg van promoties voor een merk in een bepaalde winkel.
- ¹⁹ Dit zijn andere criteria dan die welke gebruikt worden om producten te classificeren in 'stars', 'problem children', 'dogs' en 'cash cows'!
- ²⁰ Zie Kramer (1990) en Louisse (1992).
- ²¹ Zie bijvoorbeeld Van Ginkel (1991).
- ²² Randoe (1990).
- ²³ Den Breejen, Leeflang (1991a, p. 412).
- ²⁴ Zie Floor (1991b).
- ²⁵ Zie voor een overzicht Leone, Schultz (1980).
- ²⁶ Fabrikanten hebben daarom ook vaak interesse om te laten meten wat de 'kwaliteit' is van de plaats die merken in winkels/distributiekanaalen innemen. De door AGB ontwikkelde distributiemonitor, die destijds door Luijten en Valstar (1988) in het MAB is beschreven kan hier goede diensten bieden.
- ²⁷ Naast de WM-systemen bestaan de winkelvoorraadbeheersysteem (WVB-systemen). In deze systemen wordt geabstraheerd van relaties die er kunnen bestaan tussen de schapruimte en de vraag naar een artikel. Eenvoudige WVB-systemen zijn SLIM, PROFIT, en EASY. Uitgebreide WVB-systemen zijn WOPR en HOPE.
- ²⁸ Zie Köhler (1989), *Nieuwstribune*, 10 mei 1990, p. 15, Kop (1991), Reijnders, Van Wezenbeek (1990).
- ²⁹ Zie *Nieuwstribune*, 26 september, 1991, Bijlage p. 15 en Jaspers (1991).
- ³⁰ Zie ook Kumar, Leone (1988).
- ³¹ Floor (1991b).
- ³² Met name in de Amerikaanse detailhandel is de catalogus een belangrijk communicatiemiddel. Bekende catalogi zijn die van Sears en J.C. Penney (zie bijvoorbeeld *Marketing News*, April 1, 1991, p.1).
- ³³ Zie bijvoorbeeld *Adformatie* 20-2-'92, p. 42, Vermeer (1991), Litwin (1991).
- ³⁴ Zie *Nieuwstribune* 16 januari 1992.
- ³⁵ Zie ook Leeflang (1992).
- ³⁶ Zie Vermeer (1991).
- ³⁷ Zie voor een uitvoerig overzicht Blattberg, Neslin (1990). Zie ook Sign & Display; mei 1991, pp. 53-55, augustus 1991, pp. 26-27, de Roon (1992).
- ³⁸ Zie Doyle, Saunders (1990), Leeflang (1992).

Noten

¹ Zie Den Breejen, Leeflang (1991a, 1991b). Dit artikel vormt de laatste in een reeks artikelen waarin ontwikkelingen in enkele 'probleemvelden in marketing' geschetst zijn. In de loop der jaren hebben we aandacht besteed aan de plaatsbepaling van deze probleemvelden (Leeflang, 1987), industriële marketing (Leeflang, Brand, 1987, 1988), direct marketing (Beukenkamp, Leeflang, 1988a, 1988b), internationale marketing (Bakker, Leeflang, 1988), marketing van accountantskantoren (Leeflang, Reuyl, 1989, Leeflang, Boxem, Van Dijk, 1992, Leeflang, Alkema, Rosbergen, Vriens, 1992, Vriens, Leeflang, Rosbergen, Wilms, 1992). Voor een uitvoeriger discussie van deze en andere probleemvelden verwijzen we naar Leeflang (1988).