MOA Topic of the Year 2019

Surviving the Retail Revolution

MOA Fair Data

EXPERTISE CENTER VOOR MARKETING INSIGHTS, ONDERZOEK & ANALYTICS

MOA Topic of the Year 2019

Surviving the Retail Revolution

Colofon

Redactie: Y.M. van Everdingen
Vormgeving en illustratie: Stella Smienk

MOA, Expertise Center for Marketing-Insights, Onderzoek & Analytics
Kingsfordweg 151
1043 GR Amsterdam
T +31 (0)20 - 5 810 710
E info@moaweb.nl
W www.moaweb.nl
@MOAweb

Inhoudsopgave

Introductie

Voor u ligt de 2e editie van het MOA *Topic of the Year* Boek. Dit boek is een voortvloeisel uit de, in 2018 vernieuwde, jaarlijks tijdens de MOAwards ceremonie uit te reiken, wetenschapsprijs: "Insights Scientist". Voor deze nieuwe wetenschapsprijs wordt door de jury (bestaande uit wetenschappers en praktijkmensen) ieder jaar een ander "*Topic of the Year*" gekozen. Het te kiezen topic moet actueel zijn, dat wil zeggen dat het een marketing issue moet zijn waar veel bedrijven zich op het moment mee bezighouden. Er moeten verder voldoende wetenschappers in Nederland actief zijn op dit onderwerp, zodat er voldoende wetenschappelijke experts (en publicaties) voorhanden zijn om in aanmerking te komen voor de MOAward "Insights Scientist" op dit specifieke topic. Naast deze wetenschapsprijs organiseert de MOA ook jaarlijks een symposium over het gekozen topic en brengt de MOA jaarlijks een *Topic of the Year* boek uit. De presentatoren tijdens het symposium en de auteurs van de hoofdstukken in het boek mogen zelf kiezen of ze in het Nederlands of in het Engels communiceren, vandaar dat er een mix is van Nederlandstalige en Engelstalige bijdragen.

In 2019 is *Surviving the Retail Revolution* gekozen als *Topic of the Year*. Retail is de verzamelnaam voor bedrijven die goederen en diensten direct aan de consumenten verkopen. In de retail sector zijn de laatste jaren grote veranderingen waar te nemen. Zo komen er steeds meer online winkels en gaan ook steeds meer consumenten online aankopen doen. Het CBS rapporteert dat van de Nederlanders tussen de 16 en 75 jaar oud in 2017 maar liefst 79% online aankopen van goederen of diensten heeft gedaan. Daarmee stond Nederland in dat jaar op de vijfde plek in Europa. Meer dan de helft van de Nederlanders kocht bijvoorbeeld kleding of sportartikelen online en komt daarmee na het Verenigd Koninkrijk op de tweede plek. Bij de aankoop van online levensmiddelen voerde Nederland met 29% de lijst zelfs aan. Uit cijfers van de Thuiswinkel Markt Monitor blijkt dat in 2018 inmiddels 96% van alle Nederlanders van 15 jaar en ouder één of meerdere online aankopen heeft gedaan, waarbij men in totaal € 23,7 miljard heeft uitgegeven, een geschatte groei van 10% ten opzichte van het jaar ervoor. Deze toename is een ware bedreiging voor de fysieke winkels, met als gevolg dat er al diverse winkelketens, zoals V&D, Cool Cat en Intertoys failliet zijn gegaan. In de levensmiddelensector is er nog een tweede grote verandering waar te nemen, namelijk de sterke opkomst van discounters, zoals Aldi en Lidl. Nielsen rapporteert voor Aldi al een 6,8% en voor Lidl een 10,9% marktaandeel in 2018, terwijl tegelijkertijd het marktaandeel van Albert Heijn voor het eerst sinds jaren weer is teruggelopen en nu uitkomt op 34,7%. Dit zijn interessante ontwikkelingen en doen de retail sector op hun grondvesten schudden. Kortom, alle reden om de nieuwste wetenschappelijke en praktische inzichten eens voor het voetlicht te brengen.

In het 1e deel van dit MOA *Topic of the Year* 2019 boek zijn de publicaties van de drie genomineerden voor de MOAward "Insights Scientist of the Year 2019 – Surviving the Retail Revolution" – Laurens Sloot (winnaar), Robert Rooderkerk (genomineerd) en Els Gijsbrechts (genomineerd) – opgenomen.

Laurens Sloot geeft in zijn bijdrage allereerst een overzicht van de detailhandel in Nederland, maar zoomt daarna in op de uitdagingen waarvoor de traditionele supermarkten zich gesteld zien. Hierbij behandelt hij de bedreigingen als gevolg van de opkomst van online boodschappen doen, alsmede de effecten van de opkomst van de hard discounters. Hij eindigt het artikel met een beschrijving van twee offensieve en twee defensieve strategieën, welke service supermarkten kunnen volgen om de bedreigingen het hoofd te kunnen bieden.

Ook Els Gijsbrechts geeft samen met Katrijn Gielens inzicht in de bedreigingen waar retailers mee te maken krijgen. Zij vragen zich af of de fysieke winkel in de levensmiddelenindustrie nog wel bestaansrecht heeft, enerzijds omdat consumenten steeds meer value-for-money alsmede meer winkelgemak willen en anderzijds door de sterke opkomst van online winkels en hard discounters. Ze beschrijven de resultaten van diverse wetenschappelijke studies, onder andere over de effecten van prijspromoties en de rol die fysieke winkels kunnen spelen bij het verwerken van online orders. Ze concluderen dat er wel degelijk bestaansrecht is voor fysieke winkels, maar dat de omni-channel gedachte het pad voorwaarts is.

Robert Rooderkerk gaat in zijn bijdrage in op de omni-channel assortiments planning, waarmee bedrijven zich meer en meer bezig moeten gaan houden om de klantervaring over alle consumenten touchpoints (offline en online) te optimaliseren. Robert beschrijft drie typen uitdagingen, strategische, tactische en operationele uitdagingen, waar bedrijven die aan omni-channel assortimentsplanning (willen) doen, mee te maken krijgen. Aan het eind van het artikel geeft Robert drie concrete management implicaties als gevolg van deze uitdagingen.

In het 2e deel van het MOA *Topic of the Year* 2019 boek, zijn drie artikelen met een meer praktische insteek opgenomen, met als doel de wetenschap en praktijk in één boek samen te brengen.

Een mooie brug tussen de wetenschap en de praktijk is het artikel van Lizet van de Kamp dat ook ingaat op de vraag of fysieke winkels nog wel bestaansrecht hebben. Ze beschrijft allereerst de belangrijkste veranderingen in het retail landschap en de effecten daarvan op de fysieke winkel. Ze geeft daarbij aan dat de fysieke winkel nog steeds veel toegevoegde waarde heeft en zich onderscheidt van online winkels op het gebied van ervaring, expertise en efficiency. Daarna geeft Lizet tien praktische tips voor retailers om te overleven in deze roerige tijden.

Gerrit Piksen gaat in op de resultaten van het onderzoek naar het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland dat SAMR Marktvinders jaarlijks uitvoert. Op basis van deze jaarlijkse onderzoeken beschrijft Gerrit vijf gouden regels voor klantvriendelijkheid. Een bedrijf dat als klantvriendelijk gezien wil worden, moet hier minimaal aan voldoen. Gerrit geeft echter aan dat er de laatste jaren twee belangrijke regels bij zijn gekomen, namelijk oprechte betrokkenheid en aandacht voor mens en maatschappij. In zijn artikel laat hij zien welke retailers vooral als klantvriendelijk worden gezien en tevens bespreekt hij de relatie tussen klantvriendelijkheid en toekomstige resultaten.

Tot slot beschrijft Martin Leeflang de resultaten van een onderzoek naar de effecten van verschillende schapindelingen op de keuze van de consument voor bepaalde producten en merken. In het onderzoek worden drie verschillende schapindelingen van fruitdranken geconstrueerd en in een experimentele setting aan consumenten getoond. Door middel van eye-tracking is gekeken waar het oog van de consument als eerste op valt. Het onderzoek toont interessante resultaten met belangrijke implicaties voor de te behalen omzetten met verschillende soorten schapindelingen.

Het MOA *Topic of the Year* 2019 boek sluit af met een hoofdstuk, waarin zowel praktische aanbevelingen worden gegeven om de uitdagingen in de retail sector het hoofd te bieden, alsmede suggesties voor toekomstig onderzoek.

De squeeze tussen ‘discount’ en ‘digital’: nieuwe uitdagingen voor service supermarkten

Laurens Sloot

Rijksuniversiteit Groningen en EFMI Business School

Laurens Sloot is bijzonder hoogleraar Retail Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur/oprichter van de EFMI Business School. Na zijn studie Bedrijfseconomie promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit op een proefschrift over het effect van assortimentsafwezigheid op de tevredenheid en het gedrag van boodschappers. Zijn onderzoek richt zich momenteel op retailgerelateerde vraagstukken, zoals omni-channel retailing, formulemanagement, category management en de effectiviteit van de retail-mix. Zijn werk is gepubliceerd in bladen als de Journal of Retailing, Journal of Marketing Research, de Journal of Business Research en Marketing Letters. Daarnaast geeft hij veel lezingen en workshops aan retailers en bedrijven in de food sector. In 2004 won hij de Onderwijsprijs aan de Erasmus Universiteit en in 2017 werd hij door de food sector gekozen tot foodmanager van het jaar.

1.

De squeeze tussen 'discount' en 'digital': nieuwe uitdagingen voor service supermarkten

Prof. dr. Laurens Sloot

Samenvatting

Het middensegment in de retailsector verkeerd in zwaar weer. Aan de ene kant groeien de omzetten nauwelijks doordat de collectieve lasten van huishoudens steeds verder stijgen, aan de andere kant neemt de concurrentie snel toe als gevolg van de snelle groei van online retail aan de ene kant en hard discounters aan de andere kant. Veel retailers maken de keuze om diepe investeringen te doen in hun omni-channel strategie en tegelijkertijd het prijsgevecht aan te gaan met prijsvechters. Dat pakt niet altijd even goed uit gezien de vele faillissementen in non-food retail. In de food sector is het online marktaandeel vooralsnog echter gering en zijn het vooral hard discounters als Aldi en Lidl die de service supers het vuur aan de schenen leggen. In dit artikel gaat Laurens Sloot dieper in op de vraag hoe een coherente strategie eruit zou kunnen zien om de toenemende uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Inleiding

De afgelopen jaren hebben we een waslijst voorbij zien komen van gerenommeerde retailketens die failliet zijn gegaan. In veel gevallen betrof het hier service retailers – ook wel middenspelers genoemd – met een landelijk netwerk aan winkels, een breed assortiment, prima service, een online webwinkel en een gemiddeld prijsniveau. Voorbeelden zijn V&D, Coolcat, Phone House, Macintosh, MS Mode en Scheer & Foppen[i]. Dit zorgt vooral in de middelgrote steden voor een hogere leegstand in de winkelstraten. Eén van de vragen waar retailexperts als Cor Molenaar, Frank Quix en Hans van Tellingen zich over buigen is of er nog

i. Voor een actueel overzicht van retailketens die recent failliet zijn gegaan: zie https://www.nu.nl/economie-achtergrond/3514890/winkelketens-afgelopen-jaren-failliet-gingen.html

wel een mooie toekomst is weggelegd voor fysieke winkels, of dat de toekomst van retail vooral digitaal blijkt te zijn, of wellicht een combinatie van die twee? De meningen lopen daarover sterk uiteen.

Opvallend is dat de food retail zich vooralsnog aan de malaise heeft weten te onttrekken. Een faillissement van een supermarktorganisatie komt zelden of nooit voor, of het moet de ooit befaamde A&P keten in de VS zijn die in 2015 ter ziele is gegaan. In Nederland heeft Laurus, een fusieproduct van acht verschillende ketens, het niet gered. Deze retailer is echter niet failliet gegaan, maar in delen overgenomen door concurrenten als Jumbo, Albert Heijn en Plus. Toch neemt de druk op met name service supermarkten in een aantal landen snel toe. Opvallend is dat de winstgevendheid van ketens als Tesco, ASDA, Edeka, Carrefour en Morrisons het afgelopen decennia snel gedaald is en dat de meeste van deze retail giganten een bedrijfsresultaat van nog maar 2% of minder van de omzet behalen. Het is daarom de vraag of we de komende decennia in food retail dezelfde tendens gaan zien als in non-food retail. In dit artikel zal ik dieper ingaan op de uitdagingen die er de komende jaren liggen voor middenspelers (service supermarkten) in de food retail en de uitdagingen die er liggen als gevolg van de opkomst van hard discounters aan de ene kant van het spectrum en digitale concepten aan de andere kant van het spectrum.

Detailhandel in Nederland in vogelvlucht[ii]

De jaarlijkse detailhandelsomzet in Nederland ligt op ongeveer € 110 miljard, ofwel zo'n 35-40% van de huishoudelijke uitgaven[iii]. De omzet in de detailhandel is over het algemeen sterk gecorreleerd met het consumentenvertrouwen, dus in economisch goede tijden geeft de consument ook makkelijk geld in winkels uit. De Nederlandse detailhandel herbergt veel verschillende sectoren, maar grosso modo komt de helft van de detailhandelsomzet voor rekening van food retailers (voornamelijk supermarkten en speciaalzaken) en de andere helft van non-food retailers, zoals doe-het-zelf zaken, kleding- en schoenenwinkels, drogisterijen, warenhuizen en speelgoedwinkels.

Food doet het redelijk

Binnen het food retail segment zijn het vooral de supermarkten die het leeuwendeel van de omzet voor hun rekening nemen en steeds meer terrein winnen ten kostte van speciaalzaken, zoals bakkers, slagers en groentewinkels. Geleidelijk verdwijnt er daarmee een stuk vakmanschap uit de Nederlandse detailhandel voor voedingsmiddelen. Oorzaken voor het terreinverlies van de speciaalzaken liggen enerzijds aan de trend dat consumenten aan 'one stop shopping' willen doen en daarmee supermarkten meer zijn gaan prefereren. Anderzijds heeft dit ook te

ii. Cijfers over de detailhandel in Nederland zijn grotendeels gebaseerd op https://www.retailinsiders.nl/branches/retailsector/retail-totaal/
iii. www.detailhandel.info (2019)

maken met de opvolgingsproblematiek bij speciaalzaken: bij gebrek aan een geschikte opvolger wordt de zaak gesloten. Daarnaast vinden veel consumenten speciaalzaken aan de dure kant.

De omzet in het food retailkanaal groeit jaarlijks zo'n 3%, waarbij de groei met name gedreven wordt door inflatie en waardecreatie, zoals kant-en-klaar producten en bewerkte producten als verse gehaktballen en voorgesneden groente. Online food retail groeit fors de laatste jaren, maar met een omzetaandeel van ongeveer 4% van de totale supermarktomzet is dit vooralsnog een 'niche' segment[iv].

Non-food in de verdrukking

De non-food detailhandel staat al sinds lange tijd onder druk. Cijfers van CBS Statline laten zien dat er sinds 2010 nauwelijks sprake is van waardeontwikkeling. Met de hoogconjunctuur van de laatste jaren is de non-food detailhandel weliswaar wat aangetrokken, maar een groot deel van deze groei is terecht gekomen bij de online webshops die binnen de non-food detailhandel een marktaandeel hebben van ongeveer 20% in 2018[v]. Daarbij moet aangetekend worden dat een deel van deze omzet terecht komt bij de traditionele retailpartijen die inmiddels een omni-channel strategie hebben geadopteerd. Bijenkorf en Hunkemöller zijn daar goede voorbeelden van. Toch zijn het juist ketens als Amazon, Bol.com, Zalando en Wehkamp die het afgelopen decennium razendsnel gegroeid zijn en veel omzet bij traditionele spelers hebben weggehaald. Het is dan ook geen wonder dat veel retail faillissementen betrekking hebben op non-food retailers die traditioneel hun omzet uit fysieke winkels wisten te behalen. Daarnaast blijkt echter ook dat veruit de meeste webshops een marginaal bestaan hebben.

Groei online heeft veel maatschappelijke implicaties

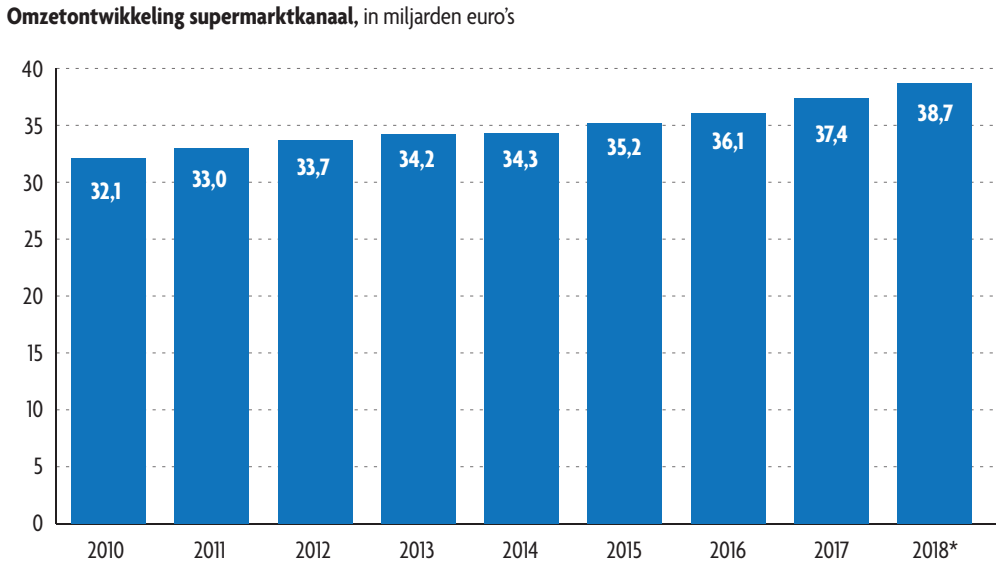
Een gevolg van de transitie van offline naar online is een dalende vraag naar winkelruimte. Gelukkig wordt een deel van de vrijkomende winkelruimte omgezet naar horeca, vrijetijds concepten, service retail en woonruimte, waardoor de winkelleegstand niet al teveel is opgelopen. Een ander effect van de snelgroeiende online omzet is het groeiend aantal distributiecentra langs de snelwegen: de 'verdozing' van het landschap is dan ook steeds vaker een onderwerp van discussie, evenals het groeiende leger aan bezorgbusjes die voor oponthoud zorgen in de stedelijke straten. De transitie van offline en online biedt echter ook veel goeds in de vorm van lage prijzen, een enorme keuze en gemak, aan de andere kant zorgt zij ook voor nieuw uitdagingen. De klant is nog nooit zoveel koning geweest als heden ten dage.

iv. EFMI Business School & Roland Berger (2019), RETAILes – The Dutch Grocery Sector in 2030, EFMI 2019-01.
v. https://retailtrends.nl/item/52559/de-online-markt-wacht-op-niemand

Uitdagingen voor traditionele supermarkten

Ondanks dat supermarkten jaarlijks een gezonde omzetgroei realiseren hebben ook zij te kampen met enkele grote uitdagingen. Aan de ene kant liggen er nog groeimogelijkheden in de versgroepen, aan de andere kant ligt er ruimte om te groeien met convenience & foodservice achtige concepten. Jumbo Foodmarkt is een mooi voorbeeld van een concept dat hierop inspeelt. Bedreigingen zijn er echter ook volop. In het bijzonder wil ik er in dit artikel twee uitlichten: de groei van online en de opkomst van hard discount.

Figuur 1: Omzetontwikkeling supermarktkanaal in Nederland (* 1 mrd) [vi]



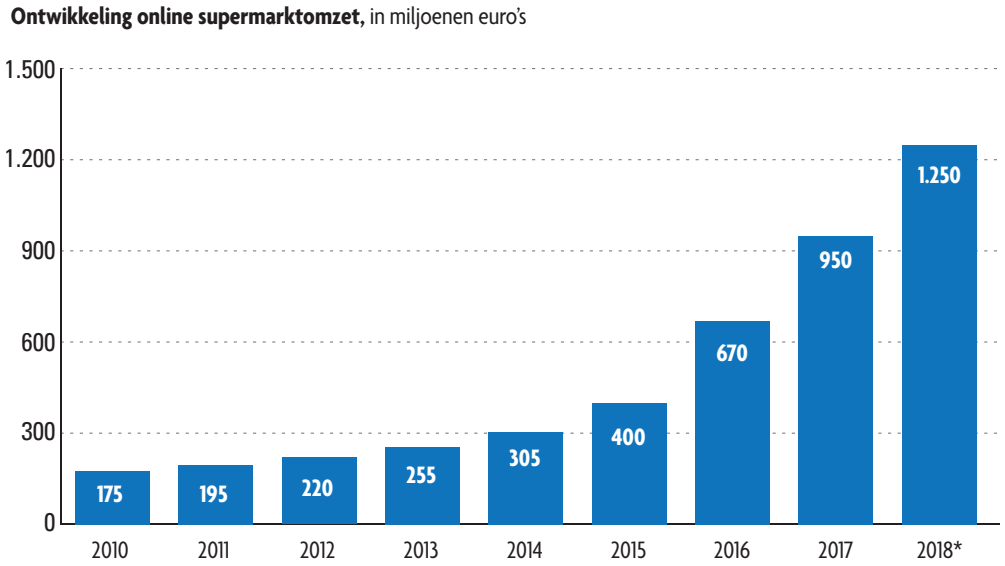
Groei online

Lange tijd is de online supermarkt onbeduidend geweest. Ondanks dat ah.nl met voorganger James Telesuper al vanaf begin jaren negentig actief is, neemt online nog steeds een beperkte positie in op het gebied van de dagelijkse boodschappen. Toch lijkt daar met de komst van Picnic in september 2015 verandering in te komen. In 2018 behaalde Picnic al een geschatte omzet van € 175-200 miljoen, ofwel een marktaandeel van ongeveer 0,5%. Doelstellingen van Picnic zijn om naar een omzet van € 600 miljoen (1,5% marktaandeel) te groeien in de periode 2021-2022. De komst van Picnic heeft er in ieder geval voor gezorgd dat de bestaande supermarktketens als AH, Jumbo, Plus en Spar flink gas zijn gaan geven met hun eigen webwinkel. Dit heeft geresulteerd in een verviervoudiging van de omzet in de periode 2014 – 2018 (zie figuur 2)[vii].

vi. Irl 2018

vii. Inschattingen zijn gemaakt door Marcel van Aalst (EFMI Business School) op basis van publicaties over online omzet van retailers.

Figuur 2: Ontwikkeling online supermarktomzet



Online is vooralsnog een eiland van verlies

Toch maakt voorlopig niemand winst op de online omzet. Zo heeft Picnic een cumulatief verlies geleden in de periode 2015-2017 van ongeveer € 45 miljoen en gaf Frits van Eerd, topman van Jumbo, in een interview in het Algemeen Dagblad van 27 november 2017 het volgende aan: *"Toen we online begonnen, dachten we met een investering van 30 miljoen uit te kunnen. Inmiddels zitten we daar al zeker 100 miljoen boven, terwijl we online nog steeds geen winst maken. Daar hebben we het model nog niet voor gevonden. Maar we moeten er wel in mee, omdat gemak het voor de klant uiteindelijk altijd wint."*

In 2018 toonde Marshoek, naar aanleiding van een onderzoek onder 265 supermarkten van zelfstandig ondernemers het volgende: *"Het rendement van supermarkten die e-commerce-activiteiten ontplooien komt over een heel jaar gerekend gemiddeld € 39.000 lager uit dan het rendement van supermarkten zonder online-activiteiten*[vii]*.*

Kortom, het rendement onder de streep van online boodschappen is voor supermarkten voorlopig nog geen feestje. Toch zijn de meeste supermarktketens wel online actief om te voorkomen dat dit nieuwe kanaal zonder slag of stoot aan nieuwkomers als Picnic, Amazon of Crisp wordt gegeven. En daarnaast willen servicesupermarkten mee blijven groeien met de servicegerichte klant die steeds veeleisender wordt. Of het online model in de toekomst winstgevend gaat worden is vooralsnog een groot vraagteken. Voorlopig is het in ieder geval een verliesmaker waar nog veel in geïnvesteerd moet worden om de groei bij te kunnen blijven houden en een eventueel break-even point te bereiken.

viii. https://www.marshoek.nl/nieuwsbericht-marshoek-website/e-commerce-kost-supers-10-procent-rendement

Is hard discount in food retail de grote disruptor[ix]?

Daar waar in de media vooral de digitalisering als grote disruptor wordt weggezet is dat nog maar zeer de vraag hoe dit in food retail zit. Het zijn namelijk niet de online concepten, maar de Duitse hard discounters die de afgelopen twintig jaar snel gegroeid zijn. Het gezamenlijke marktaandeel van Aldi en Lidl lag in het jaar 2000 nog op 9,1%, inmiddels is dat gegroeid naar 17,7%. Jaarlijks winnen de hard discounters ongeveer 0,5% marktaandeel ten koste van de reguliere supermarkten. Dit zorgt niet alleen voor een volumeverlies, maar ook voor lagere referentieprijzen voor veel huismerken en versartikelen, waardoor bruto marges onder druk komen te staan.

Het boek Retail Disruptors van Steenkamp & Sloot (2019) is gewijd aan de opkomst van hard discounters en de disruptieve werking die dit heeft voor zowel service supermarkten als merkfabrikanten. Discounters hebben niet alleen een ijzersterk business model, ze veranderen ook het keuzeproces en de perceptie van de consument. Sloot en Steenkamp beschrijven in hoofdstuk 6 wat er verandert als Aldi & Lidl actief zijn in een lokaal marktgebied. In dat geval:

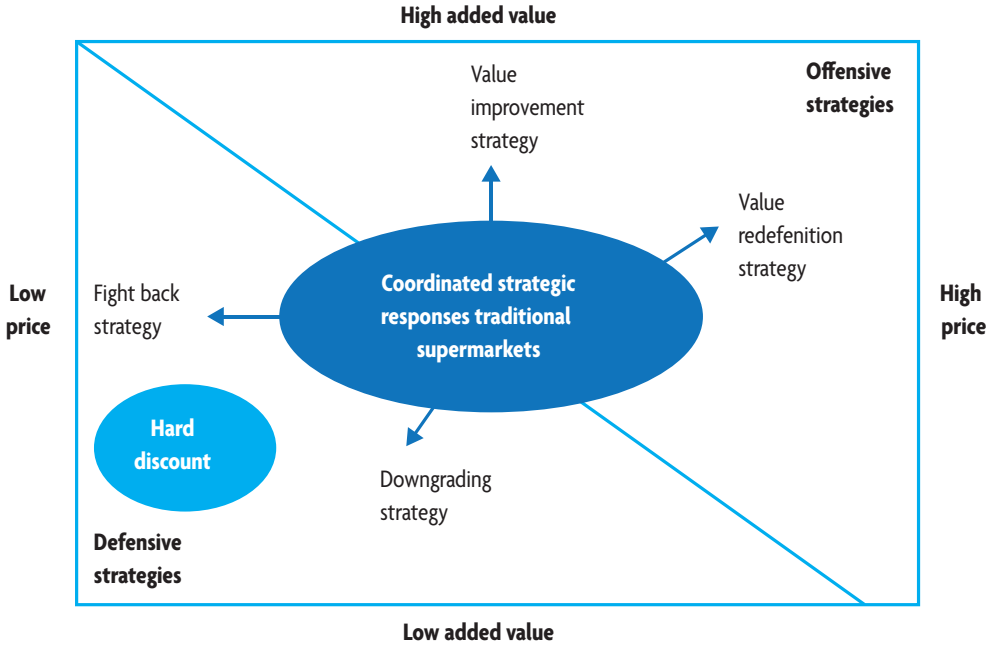
- stijgt de prijsgevoeligheid en daalt de servicegevoeligheid van boodschappers
- waardeert de consument service supermarkten minder goed op het voordeelaspect (lage prijzen, aantrekkelijke aanbiedingen, budgetmerken) en beter op de service elementen (zoals een mooie winkel, klantvriendelijk personeel en een groot assortiment).

Het grootste effect van de komst van hard discounters is dat service supermarkten worden geconfronteerd met klanten die prijsgevoeliger zijn geworden, terwijl ze tegelijkertijd minder positief staan tegenover het prijsniveau van service supers. En omdat hard discounters vaak in staat zijn om snel en veel nieuwe winkels te openen ontstaat er niet alleen omzetdruk, maar ook prijsdruk en daarmee margedruk. In Engeland hebben de grote service retailers in veel gevallen zelfs de helft tot een kwart van hun beurswaarde verloren als gevolg van de snelle opmars van Aldi en Lidl.

In sommige gevallen leidt dit tot overhaaste reacties en kostbare prijsverlagingen. In hoofdstuk 7 van het boek Retail Disruptors pleiten Steenkamp & Sloot daarom voor een ‘coordinated strategic response’ en beschrijven zij vier strategieën die traditionele supermarkten kunnen overwegen als zij de strijd willen aangaan met hard discounters (zie figuur 3).

ix. Een groot deel van deze paragraaf is gebaseerd op Steenkamp & Sloot (2019), Retail Disruptors: The spectacular rise and impact of the hard discounters, Kogan Page, 242 pages. Daarnaast is bij de beschrijving van de strategieën ook geput uit een interview van Laurens Sloot met Foodmagazine van oktober 2018 n.a.v. het verschijnen van het boek Retail Disruptors

Figuur 3: Strategische reactie opties voor service supermarkten



Twee strategieën zijn defensief van aard en richten zich op het voorkomen van klantverlies aan discounters, terwijl twee strategieën offensief van aard zijn en gericht zijn om het onderscheidend vermogen met hard discounters juist te vergroten.

Strategie 1: Fight Back

De meest directe manier voor supermarkten om te concurreren met harddiscounters is het verlagen van de prijzen van het bestaande assortiment. Dit kan door het verlagen van de vaste prijzen of het inzetten van meer promoties. Zo verlaagde Walmart de prijzen bij zo'n 1200 vestigingen in gebieden waar Aldi sterk aanwezig is. In de VS spreekt men van het 'Aldi-effect' nu gebleken is dat de aanwezigheid van Aldi zeer gunstig is voor de prijzen die consumenten bij Walmart voor levensmiddelen moeten betalen[x]. Voordeel van deze strategie is dat deze snel kan worden doorgevoerd en consumenten erg aanspreekt. Nadeel is dat dit ten koste gaat van de marge en kan leiden tot een prijzenoorlog die financieel zwakke spelers duur kan komen te staan.

x. https://www.engage3.com/aldi-effect/

Strategie 2: Downgrading

Deze strategie gaat een stuk verder dan alleen het verlagen van prijzen. Supermarkten zetten ook in op agressieve kostenverlaging door het snijden in assortiment, personeel en hun online operatie. Deze strategie is financieel veel robuuster dan de fight back-strategie. Een voorbeeld van een succesvolle downgrading strategie is de nieuwe strategie van Vomar[xi]. Dit Superunie-lid verlaagde onder leiding van de nieuwe CEO Aart van Haren niet alleen de prijzen, maar tegelijkertijd is ongeveer 1/3 van het assortiment gereduceerd en is de online operatie zo goed als stop gezet. Deze strategie pakt voorlopig succesvol uit: zowel in 2017 als 2018 was Vomar autonoom een van de snelste groeiers in food retail met een omzetgroei van ongeveer 7%.

Een ander voorbeeld van een downgrading strategie is het lanceren van een eigen budgetformule. In het verleden heeft Schuitema dit bijvoorbeeld met de formule Kassa gedaan en de Vendex Food Group met de formule Basismarkt. Beide formules hebben het niet gered. Maar recent heeft Tesco – marktleider in Groot-Brittannië, maar zwaar onder druk van oprukkende harddiscounters – deze strategie ook uitgerold met de lancering van haar eigen hard discount formule Jack's. Hoewel dit een interessant idee is, blijkt het lastig te zijn voor service retailers om een harddiscounter van wereldklasse in de markt te zetten. Vooral omdat service supermarkten niet in de buurt komen van de kostenstructuur van een hard discounter. Ik acht de kans dan ook niet groot dat het Jack's concept Tesco veel succes gaat brengen.

Strategie 3: Value Improvement

De traditionele service supermarkten kunnen ook een betere concurrent voor harddiscounters worden door juist afstand te nemen van deze prijsvechters. Bijvoorbeeld door het toevoegen van service-elementen zoals online, versterken van het assortiment, vergroten van het gemak en verbeteren van de kwaliteit van het huismerk. Ze speuren de markt af naar trends, bekijken de initiatieven van concurrerende retailers en gebruiken de goede ideeën om hun eigen formule te verbeteren. Het introduceren van gemaksketens als AH to Go en Jumbo City door de grote retailers past ook in deze trend. Ook het zoeken van samenwerking met gespecialiseerde spelers zoals het Britse Morrisons met online supermarkt Ocado is een goed voorbeeld van deze strategie. Het grote voordeel is dat deze strategie meer in lijn ligt met de kracht van veel service retailers. Het nadeel is dat deze strategie niet goed aansluit bij de klantenwens om de prijzen vooral laag te houden.

xi. https://www.levensmiddelenkrant.nl/levensmiddelenkrant/formules/aart-van-haren-vomar-biedt-value-for-money

Strategie 4: Value redefinition

In deze strategie gaan supermarkten nog een stap verder dan bij de derde strategie door de hele mindset van de consument te veranderen. Dit kan door het toevoegen van innovatief assortiment en diensten als sushibars, thuisbezorging, personal shoppers en restaurants in de winkel. Het kan ook het bouwen van esthetisch mooie winkels zijn, waar het leven van de klant makkelijker wordt gemaakt door de inzet van technologie. Wegmans en Eataly zijn goede voorbeelden van ketens die zich hebben doorontwikkeld en zo hun eigen 'blue ocean' hebben gecreëerd. In Nederland lijkt Jumbo met de Jumbo Foodmarkten deze strategie ook met veel succes te volgen.

Wat is de meest optimale strategie?

Welke strategie moeten service supermarkten, die worden geconfronteerd met oprukkende discounters, kiezen? De juiste strategie hangt allereerst af van het soort retailer, het verwachte effect op klanten en de situatie in de markt. In hoofdstuk 7 van het boek Retail Disruptors hebben Steenkamp en Sloot een beslissingsschema opgenomen dat de keuze voor de juiste strategie kan vergemakkelijken. Daarnaast moet de strategie ook aansluiten bij het DNA van de formule: waar is de retailer echt goed in en waar zit de inspiratie bij de eigen werknemers?

Conclusies en aanbevelingen

Het middensegment in retail staat sterk onder druk. In non-food komt dit vooralsnog door stagnerende detailhandelsuitgaven en de enorme concurrentiedruk uit de hoek van de online spelers. In het food retail segment lijkt de grootste disruptor vooralsnog de oprukkende hard discounters. Deze pakken marktaandeel en verlagen de prijsreferentie. Tegelijkertijd moeten service supermarkten omgaan met klanten die verwachten dat de supermarkt ook online van alles en nog wat aanbiedt en dit voor een habbekrats thuisbezorgt. Dat schuurt omdat daarmee zowel de complexiteit als het kostenniveau toenemen. Service retailers hebben tot nu toe nog geen stok gevonden die tussen de spaken van de snelgroeiende hard discounters gestoken kan worden. Steenkamp en Sloot vermoeden dat dit komt doordat discounters vaak worden onderschat en er geen sprake is van een samenhangende counterstrategie. Daarnaast zullen service supermarkten hun inkoop op termijn anders moeten gaan inrichten om gelijksoortige schaalvoordelen te kunnen behalen als de internationaal inkopende hard discounters. Er zal meer gebundeld moeten worden met andere internationale retailers en daarnaast zal er de komende jaren steviger onderhandeld moeten worden met A-merkfabrikanten om tot een rechtvaardigere verdeling van de marges te komen. Dat laatste zal ook nodig zijn om het stijgende kostenniveau als gevolg van de online investeringen en de investeringen in winkelbelevingen te kunnen bekostigen. Het gaan stevige gesprekken worden tussen handel en industrie de komende jaren: Game on!

Bronnen

Steenkamp, Jan-Benedict en Laurens Sloot (2019). *Retail Disruptors: The spectacular rise and impact of the hard discounters*. Kogan Page.

Retailers under Siege? Insights and Outlook

Katrijn Gielens

Kenan-Flagler Business School

Katrijn Gielens is Associate Professor at the Kenan-Flagler Business School at the University of North Carolina. She received her PhD in applied economics from KULeuven. Before she joined UNC Kenan-Flagler, she served on the faculty of the RSM Erasmus University and Tilburg University. Her research focuses on the dynamics in the retailing industry and relationships between retailers and brand manufacturers. Her work has been published in leading journals such as the *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*, *The International Journal of Research in Marketing (IJRM)*, *Journal of Consumer Research*, and *Marketing Science*. Two of her articles were awarded the *IJRM* Best Article Award. For two other papers she received the long-term impact award from the American Marketing association. She also received a nomination for the Paul E. Green Award. She serves on the editorial board of the Journal of Marketing, the Journal of Retailing and *The International Journal of Research in Marketing*.

Els Gijsbrechts

University of Tilburg

Els Gijsbrechts is Professor of Quantitative Marketing at Tilburg University, the Netherlands. She is a Senior Editor for the International Journal of Research in Marketing, and the program coordinator of the Retailing competence area of AiMark. She received a PhD in Applied Economic Sciences from the University of Antwerp, and previously held positions at the University of Antwerp, FUCAM and KULeuven. Her research focuses on modeling consumers' shopping behavior and their responses to retailer and manufacturer decisions such as shelf layout, price (promotions), branding, stock-outs and assortment decisions. Her research has been published in leading journals like the *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*, the *International Journal of Research in Marketing*, and the *Journal of Retailing*, and received several nominations, such as those for the IJRM Best Paper Award, the Davidson Award, and the William O'Dell Award.

2.

Retailers under Siege? Insights and Outlook

Katrijn Gielens & Els Gijsbrechts

Abstract (Summary)

Traditional Brick &Mortar (BM) grocery retailers are in a difficult spot. They face shoppers who want maximum value-for-money *and* shopping convenience, and are under attack from hard-discounters and online players. To fight these attackers, we offer two paths forward. First, BMs can exploit their complementarity by offering higher service, shifting emphasis to categories and brands that cater to consumers' need to trade up, and turning their store into a 'fun' shopping place. Second, they can go 'omni-channel' and, apart from setting up convenience or discount outlets, use their stores as a distribution network for online orders that reduces fulfilment cost and creates impulse moments for more 'rational' online shoppers.

The store is dead (?)

The retail landscape has been in great turmoil over the past decade as consumers' mindsets and attitudes have changed forever.[1] For one, digitalization has transformed the way consumers think about service, assortment and convenience. Moreover, the last recession resulted in a consumer price-discount addiction that, combined with the rise of digital juggernauts and smartphones as shopping tools, has pitted retailers against one another in a never-ending price war (Wahba 2017). In addition, spending is shifting from goods to services implying that consumers are looking for experiences rather than just a product (Halzack 2016).

When push comes to shove, Consumers 2.0 want it all. They want 'value-for-money'– the best possible products (both quality and variety), in an enjoyable shopping experience, at the lowest price. In addition, their 'convenience' expectations are ever broadening, comprising the ability to shop without physical or cognitive strain, in accessible and nearby shopping locations, in a 'routinely'

1. See also Gielens and Gijsbrechts (2018), Introduction chapter.

fashion, while allowing for top-up and impulse buying, and returning unsatisfactory items (Gielens, Gijsbrechts and Geyskens 2019). These expectations, combined with increased technological advances and investments, have led to a 'retail-scape shakeout', leaving Brick &Mortar stores (BMs) under attack from above as well as below.

Attacks from the clout: the rise of online

Undeniably, the largest 'disruption' has come from the advent of online players. In 2017, retail e-commerce sales worldwide amounted to $ 2.3 trillion and are projected to grow to $ 4.88 trillion in 2021 (Statistica 2019). Among the digital disruptors, Amazon is the main challenger whose model has become the benchmark for most other e-retailers. By now, Amazon Global's total banner sales exceed $343 billion (compared to, for instance, $552 billion for Walmart) – an astounding 30% growth compared to the year before (Planet Retail 2019). Other pure-play online retailers like Alibaba and JD.com in China, or Zalando, Bol.com and Ocado in Europe, have followed suit around the globe, operating in a broad range of product categories.

From the consumer's perspective, the business proposition of these online players seems hard to beat at first glance. With no shelf-space restrictions and with the help from third-party affiliates, online retailers can offer endless-aisles assortments without holding inventory for each product. For instance, Amazon's offer encompasses about 50 million SKUs, compared to only 2 million for Walmart (Planet Retail 2017a). Online ease of navigation and algorithm-based individual recommendations help consumers find their preferred product with little search effort or choice overload. Online price-comparison algorithms help identify the cheapest items and best 'deals'. Lastly, online retailers promise home delivery within a short time span. For instance, Amazon guarantees its 'Prime' customers free delivery within two days. As such, it seems that online players can live up to the Consumer 2.0's expectation of getting the exact right product, right here and now, at the lowest price and without any effort ('from couch to couch').

Attacks from below: the rise of the hard discounters and online private label lines

BM stores have also been attacked 'from below' by value or hard-discount models (HDs) that offer small and private-label dominated assortments at rock-bottom prices in no-frills stores. These HDs, with Aldi and Lidl as prime exemplars, have shown an unprecedented rise in Europe, and are making their way into the US (Steenkamp 2018). On a global level, both Aldi and Lidl now rank high in the top ten of grocery retailers with sales levels exceeding 110 billion US$ for each chain (Planet Retail 2019); and with the Schwarz Group (owner of Lidl) expected to become the runner-up of Walmart as largest global grocery retailer by 2021 (Planet Retail 2017b). Though the wheel of retailing has been turning – HDs have 'face-lifted' their stores into more pleasant shopping environments, while including a limited selection of national brands and increasingly

emphasizing private-label quality – the key points of differentiation remain: low prices, in a lean and easy-to-navigate shopping environment.

As consumers become ever-more value-conscious, cheap is the new smart, leaving conventional retailers in an unfavorable position. Operating on very tight gross and net margins, they find it hard to outcompete HDs on price in a sustainable way. Also in the private-label realm where they used to make their value mark, conventional BMs are threatened by both HDs and digital retailers – with digital powerhouses like Amazon entering the private-label arena.

To counter these 'attacks from below', retailers have typically turned to money-related weapons entailing permanent list-price reductions, temporary discounts, and low-tier private labels. However, extant studies suggest that these tools may be counterproductive. Large-scale permanent list-price reductions often result in price wars that may improve the retailer's price image, but at the cost of increased price sensitivity and even further-reduced margins (Van Heerde, Gijsbrechts and Pauwels 2008). Temporary price promotions may enhance store traffic and spending (see, e.g., Gauri, Ratchford, Pancras and Talukdar 2017 for a recent overview), but they also lead to a promotion trap where retailers end up caught in ever-recurring rounds of price promotions that hurt the bottom line.

In an attempt to increase the effectiveness of these price promotions, BMs have turned to large-scale 'savings events' in which they advertise deep and instant deals across multiple categories under a common theme – examples being Albert Heijn's 'Hamsterweken' and Amazon's 'Prime Days'. These events – especially the ones with larger scope and more resonating themes – seem to have an impact beyond the mere price promotion and entail increases in traffic that prevail in the week(s) following the event (Guyt and Gijsbrechts 2019). Nevertheless, even if savings events can win back customers from HDs, their profit implications are yet to be explored. As for economy PL introductions (like, e.g., Albert Heijn 'Basic'), the extant literature reveals they hardly increase sales at the expense of HDs – possibly because their quality is inferior – and may even hurt sales in differentiated categories (Vroegrijk, Gijsbrechts and Campo 2016). In brief, trying to beat HDs on their own turf reveals to be a risky and hardly successful endeavor.

The death of the store?

These combined pressures have led many to pass a death sentence for BM stores – as exemplified by a massive wave of store closures. Nevertheless, stores may still offer value to the ever-demanding Consumer 2.0. In the end "there aren't store customers or online customers—there are just customers who are more empowered than ever to shop on their terms," as Erik Nordstrom's, co-president stated (Kapner 2017). The ultimate test therefore becomes: Who can serve these newly empowered consumers better? Are shoppers truly satisfied by all things digital or discount?

The store is dead … or is it?

Despite the promising outlook, the share of online sales has not yet reached double-digit numbers. While it absolutely boomed in sectors like entertainment and apparel, figures for the grocery sector – still about 40% of global retail business – are much lower. At the heart of this phenomenon is a substantial unmet need of Consumers 2.0: the instant gratification of the order is not fulfilled by online operations. Home delivery often remains inconvenient as shoppers have to wait and stay home for delivery, which cannot always be guaranteed at convenient times. On top of that the delivered products may not meet expectations, which holds especially for touch-and-feel goods like products that are hard to 'evaluate' at a distance. Moreover, for retailers, home delivery is a costly endeavor – especially for groceries, as these are low-margin orders and logistically very complex. As such, when it comes to groceries, by 2018 only a meager 5.5% of purchases occur online in the US (Grocery Dive 2018) and home delivery remains largely unprofitable (WSJ, 2019).

Similarly, though HDs may gain substantial ground in all the markets they enter, it is unlikely that they will drive out conventional retailers. Next to the (large) segment of value-conscious shoppers, there is a persistent segment of 'aspirational' shoppers that are not attracted to the discount. Moreover, even value-conscious shoppers may want to switch between formats depending on the shopping needs: they look for low-priced (basic) items in some categories, but want the 'best-of-the-best' in others (Vroegrijk, Gijsbrechts and Campo 2013). HDs can only attract these more aspirational consumers or fulfill these higher-end needs by straying from their original concept at the risk of alienating their core value shopper. This implies that there are boundaries to the potential of the HD format.

The store is dead – long live the store!

In the face of these realities, it seems that the BM store can still claim an important role. BM retailers have to play their trump cards, by differentiating from their challengers, but also by engaging in omni-channel or omni-format operations, alone or in cooperation with other players.

Surviving in a digital world: the role of the physical store

Practitioners and academics have come to recognize the role of physical outlets in resolving the online-channel issues, as they can serve as 'fulfilment centers' for online orders. As such, BM retailers have adopted a new format: 'Click and Collect' (C&C), in which consumers place orders online but pick up (and, if needed, return) the goods at a designated physical location, at the time and place of their choosing. To fine tune this fulfilment model to consumers' needs different formats can be used, including pickup of the order inside a regular store (in-store C&C); a drive-through facility near the store that allows consumers to stay in their cars (near-store pickup); and a drive-through pickup point in brand-new locations detached from the store (stand-alone pickup) (Gielens et al. 2019).

These C&C formats differ in the relative convenience benefits to consumers. Stand-alone pickup offers the highest spatial convenience and the lowest shopping effort, but it is also the least familiar and the least flexible option in terms of top-up shopping or product substitution; in-store pickup is less spatially convenient and more effortful, but also more familiar and flexible; and near-store pickup is in-between. Preliminary findings of an ongoing study in the French market (Gielens et al. 2019) indicate that consumers make use of C&C (adoption rates up to 12%) and may subsequently spend more at the chain as a whole. Interestingly, adoption is higher in markets where the chain already has a strong store presence. This underscores that BM retailers can build on their strengths – i.c., a familiar physical store network. What's more, also pure-online retailers increasingly recognize the importance of stores as a fulfilment opportunity, and team up with brick-and-mortar players – examples being JD.com' s partnership with Walmart and Amazon's acquisition of Wholefoods.
Another important upside of the brick-and-mortar channel is that it allows consumers to physically inspect and 'try' products, and enjoy a real-life shopping environment. To capitalize on this advantage, retailers are increasingly transforming their stores into experience centers, with less space assigned to inventory and more room for/attention to personalized service or atmospherics. The store-of-the-future will become less of a 'transaction' center but more of an 'experience' center that fosters customer engagement. Carrefour's revolutionary 'Express Urban Life' store in Milan, for example, offers free wifi, and features a lounge area, a bar where Happy Hour drinks are served, and a "Barnes & Noble Cafe", where consumers can check out products in a relaxed atmosphere. Ultimately, this may lead to new concepts eliminating inventory in the store altogether. Nordstrom, for example, opened showroom-like locations that offer services such as manicures, personal stylists and on-site tailoring, but carry no inventory at all, thereby trying to win back consumers who migrated online (Kapner 2017).

Standing up to the HD threat

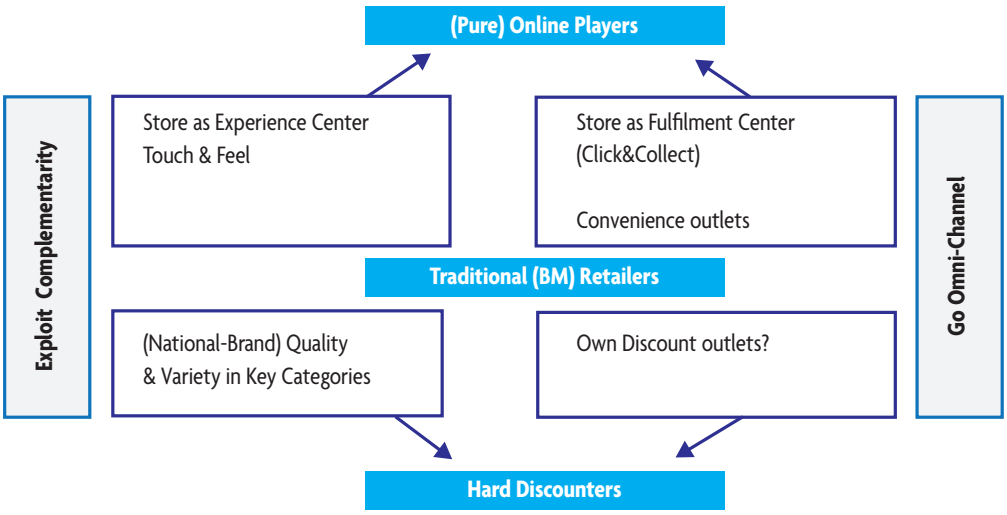
Because not all consumers are value-conscious and most consumers patronize multiple stores anyway, emphasizing their high-end offer may be a rewarding route for conventional retailers to co-exist with the HD. Indeed, research shows that consumers shop at both HDs and conventional chains to benefit from their complementarity, 'trading down' in some categories but 'trading up' in others (Gijsbrechts, Campo and Nisol 2008). Conventional retailers thus have an interest in 'excelling' where HDs do not, by offering (national-brand) quality and variety in categories where that matters most. Analysis of consumers' spending patterns before and after local HD entry shows that incumbents 'complementary' to the HD are harmed less, and can even *benefit* from a HD outlet opening up right next to their store (Vroegrijk et al. 2013). This gain is partly at the expense of other supermarkets. Interestingly, it also follows from expansion of consumers' total grocery budgets. Controlling for other factors, consumers who shop at both formats are found to spend substantially more on groceries (and buy larger quantities) than single (HD)-store shoppers (Gijsbrechts, Campo and Vroegrijk 2018). So, stimulating impulse buying is an important ingredient of a rewarding co-habitation strategy for conventional brick and mortars.

Summary and future outlook

Figure 1 summarizes the main insights for traditional BM retailers. To satisfy the Consumer 2.0's ever-increasing convenience needs, 'omni-channel' is the path forward – posing a formidable challenge for all retailers to streamline yet diversify their channel operations and touchpoints in a cost-effective way for 'maximum consumer delight'. Integrating online operations in offline settings is therefore a must and not an option to BMs. Being able to rely on their physical store presence, however, BM retailers can use their stores as a distribution network that may not only reduce fulfilment cost but also create impulse moments for more 'rational' online shoppers. When tying these fulfilment options to engaging store experiences, stores can truly become trip drivers for both online and offline operations. So, stores may ultimately be the right weapon to fight online retailers.

Moreover, integrating online operations may also give BM retailers a competitive edge against HDs. Indeed, with low operating costs being an essential part of the HD DNA, the substantial fulfilment costs of online orders make it hard for HDs to fully employ the online channel. In addition, in order to retain business in value-focused segments and categories, conventional retailers are also setting up their own, lean, discount formats. Examples are Carrefour's pilot 'Essential' hypermarket in Avignon, France, positioned as a 'must-visit destination for best bargains', and Tesco's new format 'Jack's' intended to win back business from Aldi and Lidl. The success of these recent initiatives remains to be explored.
Last but not least, given the ever bifurcation of consumers, and of shopping needs within the same consumer, there is room for 'cohabitation': upscale and discount stores, as well as online and physical stores, benefiting from and exploiting their complementarity. It also means that for BMs to thrive, they need to focus on differentiation, by offering higher service, shifting emphasis to categories and brands that cater to consumers' need to indulge or trade up, and turning their store into a 'fun' shopping place.

Figure 1: Weapons for Traditional BM Retailers against Disruptors



References

Gauri, D.K., B. T. Ratchford, J. Pancras and D. Talukdar (2017), "An Empirical Analysis of the Impact of Promotional Discounts on Store Performance," *Journal of Retailing*, 93 (3), 283-303.

Gielens, K. and E. Gijsbrechts (2018), *Handbook of Research on Retailing* (Eds), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 445 pages.

Gielens, K., E. Gijsbrechts and I. Geyskens (2019), "Navigating the Last Mile in Grocery Shopping: The Click and Collect Format ", *Working Paper Draft*.

Gijsbrechts, E., K. Campo and P. Nisol (2008), "Beyond Promotion-Based Store Switching: Antecedents and Patterns of Systematic Multiple-Store Shopping", *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 5-21.

Gijsbrechts, E., K. Campo and M. Vroegrijk (2018),"Save or (Over-)Spend? The impact of Hard-Discounter Patronage on Consumer Grocery Spending," *International Journal of Research in Marketing*, 35 (2), 270-288.

Grocery Dive (2018), available at: https://www.grocerydive.com/news/grocery—report-online-grocery-reaches-55-of-total-sales/533805.

Guyt, J. and E. Gijsbrechts (2019), "Retailer Savings Events: the New Promotional Mantra?", *Working Paper Draft*.

Halzack, S. (2016), 'Shoppers are Choosing Experiences over Stuff, and That's Bad News for Retailers', *The Washington Post*, January 8, available at https://www.washingtonpost.com/business/economy/shoppers-are-choosing-experiences-over-stuff-and-thats-bad-news-for-retailers/2016/01/07/eaa80b5a-b4a7-11e5-a76a-0b5145e8679a_story.html?utm_term=.baeaeb38bdcf.

Kapner, S. (2017), 'Nordstrom's Store Gamble', *The Wall Street Journal*, September 11.

Planet Retail (2017a), 'Amazon Strikes Back in the Cost versus Convenience War', Planetretail.net, February 21.

Planet Retail (2017b), 'Brick, Clicks & Marketplaces: A 21st Century Roadmap for Digital Transformation,' PlanetRetail.net Report.

Planet Retail (2019), Statistics, available at https://www.planetretail.net/Retailers/.

Statistica (2019), available at https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/

Steenkamp, J.B. (2018), "Brands and Retailers under Attack from Hard Discounters", in: Gielens, K. and E. Gijsbrechts (2018), *Handbook of Research on Retailing* (Eds), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 445 pages.

Van Heerde, H., E. Gijsbrechts and K. Pauwels (2008), "Winners and Losers in a Major Price War", *Journal of Marketing Research*, 45(5), 499-518.

Vroegrijk, M., E. Gijsbrechts and K. Campo (2013), 'Close Encounter with the Hard Discounter: A Multiple-Store Shopping Perspective on the Impact of Local Hard-Discounter Entry', *Journal of Marketing Research*, 50 (5), 606-26.

Vroegrijk, M., E. Gijsbrechts and K. Campo (2016)," Battling for the Household's Category Buck: Can Economy Private Labels Defend Supermarkets Against the Hard-Discounter Threat?", *Journal of Retailing*, 92(3), 300-318.

Wahba, P. (2017), 'The Death of Retail is Greatly Exaggerated', *Fortune*, June 9, available at http://fortune.com/2017/06/09/retail-store-closings-ecommerce/.

WSJ (2019),"Consumers Love Food Delivery. Restaurants and Grocers Hate It", *Wall Street Journal*, March, available at: https://www.wsj.com/articles/consumers-love-food-delivery-restaurants-and-grocers-hate-it-11552107610.

Assortment Planning in the Amazon Era

Robert P. Rooderkerk

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Robert Rooderkerk is Associate Professor of Operations Management at Rotterdam School of Management, Erasmus University. He obtained his M.Sc. in Econometrics (logistics specialization) from Erasmus University Rotterdam and his Ph.D. in Marketing from Tilburg University, both cum laude. His research addresses challenges on the Marketing-Operations interface, with an emphasis on (omnichannel) assortments and product lines. His work has been published in Customer Needs and Solutions, European Journal of Operational Research, Journal of Interactive Marketing, Journal of Marketing Research (JMR), Marketing Letters, and Marketing Science. Robert is the recipient of the Dutch Marketing Science Award and a finalist for the JMR best paper (Paul E Green) award. He is also the founder of Assortment × Algorithms, a startup assisting retailers and manufacturers with assortment and product line optimization.

3.

Assortment Planning in the Amazon Era

Challenges on the Marketing-Operations Interface

Robert P. Rooderkerk[1]

Abstract

New technologies have enabled customers to visit multiple channels in rapid succession, or even at the same time, throughout their journey to their next purchase. For instance, customers can use a smartphone to check prices on Amazon while visiting a physical store. The resulting omni-channel customer journeys are characterized by multiple touchpoints that are dispersed across different (offline and online) channels that may not all be under the firm's control. The profound changes in customer behavior give rise to the need for omni-channel assortment planning. This study describes this process and highlights the most important challenges.

Introduction

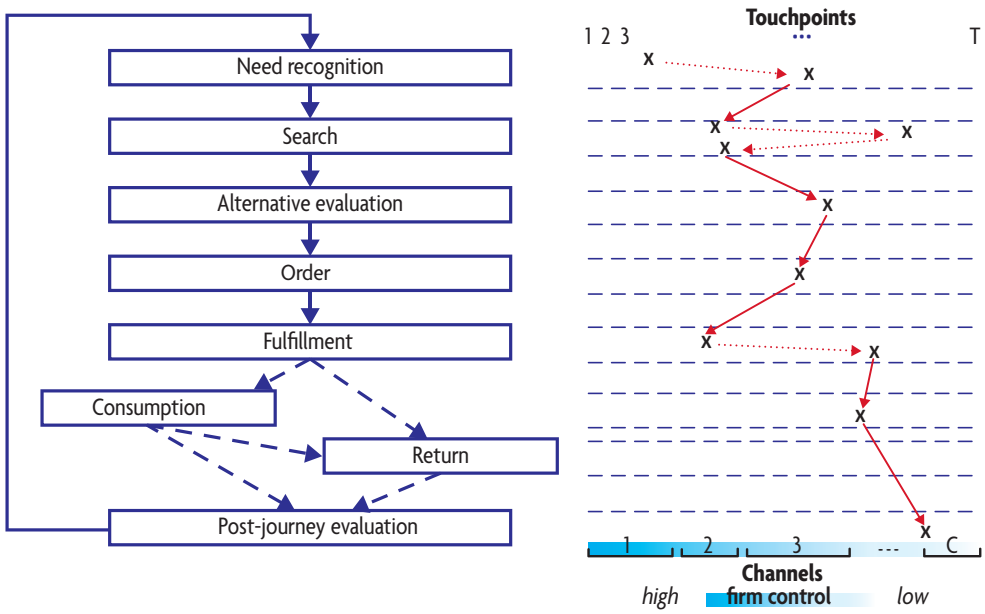
The customer journey consists of a sequence of consumer decision making stages that starts with the recognition of a need and ends with an evaluation of the journey. Figure 1 depicts what customer journeys look like in today's omni-channel world. As opposed to the traditional clear, linear, single-channel path, omni-channel customer journeys look much messier, a convolution of different touchpoints spread across different channels. With the rise of new competitors and business models such as Amazon and Alibaba these channels may not be under full firm control. A few aspects are worth highlighting.

1. This contribution is based on (1) the book chapter "Omni-Channel Assortment Planning", co-authored with Gürhan Kök, which is forthcoming in the book "Operations in an Omni-Channel World," Springer Series on Supply Chain Management, eds. Santiago Gallino and Antonio Moreno-Garcia, and (2) the article "New Product Development in an Omni-Channel World", co-authored with Santiago Gallino, which is under review at California Management Review.

Consumers increasingly visit online channels as part of their journey. Related, goods are also purchased more online. This means that the traditional 'Purchase' stage is now separated into an 'Order' and 'Fulfillment' stage, recognizing that goods do not necessarily change hands at the time an order is placed. Figure 1 also explicitly recognizes the act of returning an item, something much more common for online purchases. The 'Fulfillment' and 'Return' stages may involve varying levels of customer participation. The explicit recognition of these two stages underscores the fact that operational touchpoints (e.g., home delivery, pickup as part of click-and-collect, return to store) are becoming increasingly important. In fact, consumers no longer just buy a good but a product-delivery/pickup-return policy bundle. Consequently, most challenges that firms face in omni-channel environments are located on the Marketing-Operations interface. A lot of these challenges are part of the process of omni-channel assortment planning, which will be defined in the next section.

Omni-channel customer journeys are characterized by a lot of switching between channels, both within and across decision making stages. Two types of switching between offline and online channels dominate the academic and management literature (Verhoef et al., 2007; Bell et al. 2014). Showrooming describes offline search, followed by online ordering (Sevitt & Samuel, 2013). Webrooming, the more popular of the two, refers to the opposite behavior, in which the orientation phase is done online, followed by ordering in store (Sevitt & Samuel, 2013). Reasons to showroom include lower online prices, poor service, the convenience of not having to carry items home, and the offline unavailability of an item. In turn, webrooming is fueled by consumers' desire to touch and feel the product and the desire for instant gratification.

Figure 1: Omni-Channel Customer Journeys



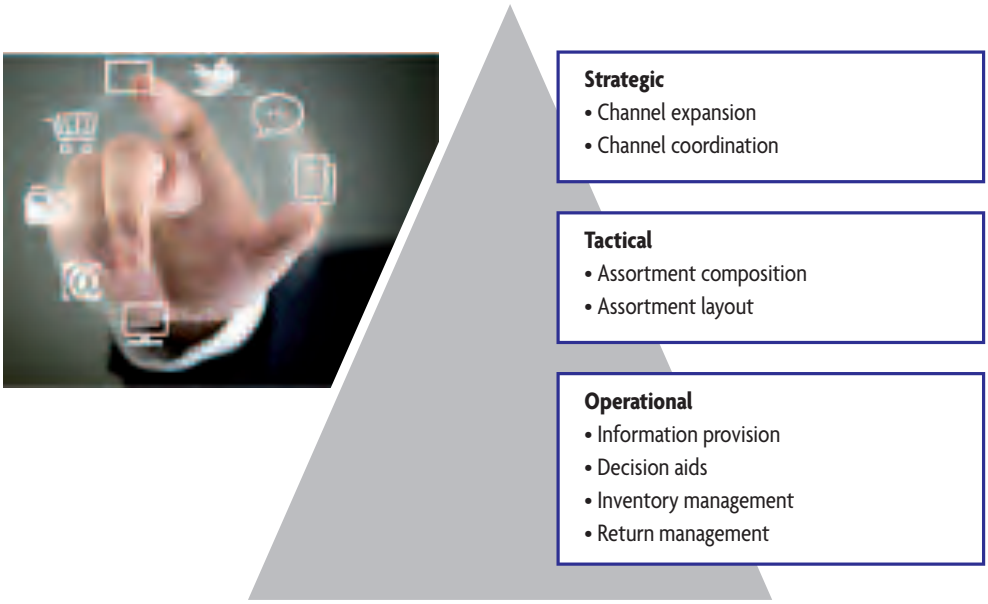
Note. The figure above is based on Bijmolt et al. (2019) and Rooderkerk and Kök (2019).

Omni-Channel Assortment Planning

Effective assortment planning should enable seamless customer journeys that are at the heart of a successful omni-channel proposition. With this goal in mind Rooderkerk and Kök (2019) define omni-channel assortment planning as *the process of coordinating all aspects of the assortment across channels to facilitate a seamless customer experience across all consumer touchpoints*.

Assortment planning in the traditional, single channel, sense is already very hard and relatively understudied in the academic marketing and operations literature (Rooderkerk, 2007; Kök et al., 2008). Omni-channel assortment planning complicates this process even more by requiring coordination across channels and firm functions, most notably the marketing and operations functions. This results in several challenges, summarized in Figure 2, which will be briefly discussed in the next sections. In this research brief we focus on the strategic and tactical challenges.

Figure 2: Challenges in Omni-Channel Assortment Planning



Note. The figure above is taken from Rooderkerk and Kök (2019).

Strategic Challenges

In an omni-channel world firms are faced with new channels they could expand to. Being present in multiple channels does require more coordination. I discuss channel expansion and channel coordination in turn.

Channel expansion. Facing the threat of showrooming, traditional players with a physical presence only, feel the need to expand into online channels. However, successfully doing so has turned out to be very tough for many traditional firms. In The Netherlands alone this has resulted in several bankruptcies, including Free Record Shop, The Phone House, and the warehouse institute V&D (the list is long and still growing!). Other strategies that physical players have followed to expand their presence in the online domain include (a) partnering with a large technological provider, exemplified by Walmart's strategic collaboration with Mircosoft, (b) selling through a platform, a strategy pursued by German holding MediaMarktSaturn Retail Group, which runs the German webshops of its subsidiaries MediaMarkt and Saturn on the eBay platform, and (c) the acquisition of (pure) online players, such as Walmart's acquisition of Jet.com.

At the same time digital native companies such as Alibaba and Amazon, and closer to home Coolblue, witnessed the negative consequences of webrooming and felt the need to expand their presence to, and currently in, the physical domain. For instance, Amazon opened up Amazon Books stores, and more recently, its Amazon 4-star stores, where everything sold is rated 4 stars or higher on Amazon.com. In addition, Amazon acquired the WholeFoods grocery chain. The stores these digital native firms open often excel on at least one of the 3 e's; experience, expertise, and efficiency. For instance, Coolblue provides a lot of experience in its XXL stores, with a dedicated room allowing consumers to listen to soundbars, and vacuum cleaners that can be tested on several surfaces in the store. They also have a lot of trained staff on hand to help consumers choose with their expertise. Amazon on the other hand introduced automatic checkout in its Amazon Go stores to allow for more efficient shopping trips. Stores such as Coolblue's XXL format facilitate both showrooming and webrooming within an omni-channel ecosystem. In an extreme version of allowing for showrooming, Bonobos (US, men's fashion) introduced the so-called zero-inventory showroom, which is an exact representation of the website; each item is available in every size to allow for fitting, but there is no inventory on hand. All purchases are effectively made online during the physical shopping trip and sent home.

It seems easier for digital native companies to open up stores than for physical natives to travel the reverse route. To illustrate this, in the same week Mattress Firm filed for bankruptcy and announced it would close its 3,000 stores in the US, mattress-in-a-box startup Casper announced it would be opening up 200 stores across America. Casper's first and till that point only store is very experiential, allowing consumers to interact with the product in several ways. In general, experience-oriented stores reserve more space per product. Moreover, stores that are part of an omni-channel ecosystem typically also fulfill other functions such as click-and-collect, returns, and repairs. Consequently, omni-

channel stores are expected to have smaller assortments, making assortment planning even more complicated. An interesting development in that respect is the so-called blurring of offline and online assortments into so-called phygital assortments. As an example, the Tmall x Intersport collaboration in Beijing uses so-called cloud shelf technology (i.e., large swipable screens) to connect store visitors to the online assortment.

Channel coordination. With assortments offered through different (for simplicity offline and online) channels, coordination is important to maximize cross-channel profitability. The most important issue that has to be decided on in this respect is the nature and level of assortment integration; the degree to which the off- and online assortments overlap. It seems obvious to assume that online assortments always include their offline counterparts and more. Reasons include the scarcity of offline shelf space, avoiding customer confusion, and the long-tail effect that can be catered to more efficiently online. However, there may also be reasons to carry products in store, but not online. Exclusive access, for instance through a pop-up format, may lead to sales hypes. Moreover, certain products may require explanation best given in person. If these products were to be bought online this could lead to high return rates, which are very costly to deal with. For instance, online, retailers experience relatively high rates for certain tv's. One of the reasons is that consumers choose the wrong size (typically too large) or complain about the poor sound. The right size is easier to determine in a physical store, whereas the sound of a tv often does not meet the expectation. In store, the latter could be explained by the retailer's salespeople, with an accompanying advice to invest a soundbar. This avoids a return and, in fact, converts it to a cross-sell.

To deal with showrooming retailers need to ensure that shoppers in their physical stores stay within their own channels when moving online. This can be done in multiple ways. For instance, German DIY retailer Hornbach offers free wi-fi, with a login page that displays all of Hornbach's online channels (online store, app, YouTube channel). Another example is Amazon, which accompanied products in their recent Barbie pop-up store with QR codes for ordering on Amazon.com. Facilitating webrooming, on the other hand, pushes the retailer to provide accurate offline product presence and inventory information. Spanish shoe brand Camper invested in an enterprise system that would allow them to present accurate store-level inventory information at the level of an individual model-size combination. As a side benefit this also allowed them to engage in ship-from-store, which greatly increased their online sales.

Tactical Challenges

The two important tactical challenges in assortment planning are deciding on the composition and the layout of the assortment. In an omni-channel setting firms could make these decisions per channel. However, some coordination is in order. Moreover, learnings should be transferred between channels. Finally, online channels offer a lot of possibilities for assortment personalization ('customizing assortment dimensions to the individual customer') and contextualization ('adjusting assortment dimensions based on contextual factors such as time and weather').

Assortment composition. In the era of Amazon, the 'everything store', it is easy to believe that restrictions to what to offer do not exist online. However, even online, space is not free. There is a cost associated with each individual product page that has to be made. In addition, when holding one's own inventory like Coolblue, online product proliferation could easily lead to explosive growth of inventory costs at the distribution center(s). Moreover, to protect their customers from overchoice, retailers may fulfill the role of curator like Coolblue, limiting the size of the assortment. Methodology designed to optimize the assortment composition is typically calibrated on transaction data (aggregated or individual level). In other words, existing methods focus on data pertaining to the 'Order' stage of the customer journey. However, online channels also provide a wealth of data on consumer preferences in the 'Search' stage (what products do people view, what search terms do they use, etc.), the 'Alternative evaluation' stage (e.g., use of comparison matrices, attribute filters), and the 'Post-journey evaluation' stage (customer reviews). The insights from these data, in addition to those following from product returns, should be integrated in the optimization of the online assortment composition, but can also be transferred to the offline channels.

Online channels allow for a lot of personalization and contextualization of the assortment. However, the degree to which this is implemented is still fairly limited, with notable exceptions such as Alibaba, which used 11 million different websites on the most recent Singles Day. In the physical world new technologies can be deployed to offer similar customized experiences. For example, Acure introduced a new type of vending machine on Tokyo's railway stations that is equipped with a large touch screen, a camera, and facial recognition software. Based on a 'guestimate' of the gender and age of a person standing in front of it (personal factors) and weather information and time of the day (contextual factors) a different set of products would be shown on the first screen (hot vs cold drinks, alcoholic vs. non-alcoholic, sugar-rich vs. sugar-low). It is interesting to note that assortment customization may not only serve marketing-benefits. When McDonald's announced its $300 mio. acquisition of omni-channel personalization company Dynamic Yield, the first application it mentioned was recommending items from the menu that are easier to make in times when the kitchen is busy, leading to operational benefits as well.

Assortment layout. The layout of an assortment represents an external categorization of the products in the category. An effective layout matches as good as possible with the internal categorizations of consumers, their own representation of the category (Rooderkerk and Lehmann 2019). The challenge is that internal representations vary across consumers. Offline, typically only a single layout can be implemented. The dominant practice to deal with this challenge is to first summarize the internal categorizations by a single consumer decision tree (CDT), which assumes a hierarchical way of decision making by consumers (e.g., first brand, then pack size, next flavor) and next to match the layout. CDTs are commonly constructed by applying some form of cluster analysis to the outcomes of simulated shopping tasks. However, Rooderkerk and Lehmann (2019) show that consumers' internal categorizations are much fuzzier instead of revealing a clear hierarchy, and that they vary considerably across customers. This means that aggregation bias is a serious concern when using the CDT approach. They present alternatives that directly consider the variation in internal categorizations to optimize the assortment layout.

Compared to their offline counterparts, online layouts are quite unstructured. Retailers probably argue that their online channels provide all sorts of filter and sorting options, which allows the user to customize his or her layout. However, this places unnecessary burden on the customer and fails to utilize the potential for online assortment layout personalization and contextualization. Online, retailers could use browsing and clickstream data harvested at previous visits to the same or similar categories, by the focal customer, to pro-actively organize the assortment. For instance, if earlier a customer sorted on color when browsing t-shirts, the layout of the sweater category could already be presented by color to him or her on first encounter. In addition, retailers could infer the processing style from customers, for example more analytic (focusing on details) or more holistic (looking at the big picture) and adjust their layout accordingly. Customers with a holistic processing style may want to see a larger number of product alternatives per page with less information per product compared to their more analytical counterparts. There is also ample room to contextualize the assortment layout, for instance adjusting it to the device that is being used, less products and less details when the website is visited on a smartphone.

There are opportunities for transferring learnings with respect to assortment layout across off- and online channels. For instance, data on online filtering and sorting behavior can be leveraged to aid in the construction of offline layouts. However, firms should also consider the channel idiosyncrasies. For example, customers may like seeing tv's organized by brand online, because that allows them to compare different screen sizes within a given brand/product line on price, while preferring them organized by screen size in a physical store, because that allows for a comparison of the image quality across brands. Finally, the advent of showroom-type stores results in very different store layouts, where products receive a lot more space, while being surrounded by digital displays with product information and reviews. This looks more like a product-by-product display than a category.

Operational Challenges

Superior operational performance has become the centerpiece of winning in an omni-channel world. Providing relevant and accurate information and designing efficient decision aids will greatly help in this respect. Moreover, inventory and returns management become more important and more complex in an omni-channel environment. Next. I briefly discuss these challenges.

Information provision and decision aids. Providing consistent information across channels is very important in omni-channel retailing. Retailers could use in-store kiosks or other digital solutions to familiarize in-store shoppers with their online assortment, and vice versa, they should offer online visitors with accurate information regarding offline availability and inventory levels. Consumers also use a lot of information in their decision making that is not offered by the firm like consumer reviews from an external source (the Vivino wine app for instance provides customer reviews when feeding it with a picture of a wine label). Firms should investigate what information consumers are seeking and think of ways to provide this information in their channels. This especially holds for offline channels. An example would be to provide real-time customer review scores trough electric shelf tags in physical stores. Data augmentation is another interesting avenue. For instance, the Italian supermarket chain COOP Italia presents all sorts of product information in monitors above the products that can be activated by a simple hand movement towards a product. The information includes source of the product, nutrients, and allergens.

Figure 3: Wijnwijzer designed by DOBIT

Note. Courtesy of RetailDetail.

It seems odd that choosing from a store assortment, which is large but considerably smaller than its online equivalent, can feel so much harder than choosing from very large online assortments. However, that is because online customers can use all sorts of decision aids (e.g., filters, comparison matrices) to make the task easier. There is a lot of potential for firms to introduce such "online" decision aids in offline settings. A great example is the "Wijnwijzer' designed by DOBIT, shown in Figure 3. This digital wine advisor installed in a store in Oud-Turnhout, Belgium consists of a large digital screen on which customers can use filters such as country of origin or dish the wine has to pair with. After entering all the filters led lights installed on the shelves indicate what products satisfy the filters. This allows customers to choose from a large assortment of wines, in a physical store, but with the same ease as online.

Inventory management. With next-day delivery as new standard and a push for same-day delivery (bol.com in The Netherlands and Amazon in the US) inventory planning becomes even more crucial to omni-channel success. Moreover, new fulfillment models such as click-and-collect and ship-from-store make inventory planning even more complex; the question is not only how much inventory to hold, but where to hold it as well. The current trend in industry seems to push more inventory to the stores, which improves service levels in the stores, but decreases inventory consolidation, which means the retailer benefits less from demand/inventory pooling. However, in combination with a ship-from-store policy this may not be a problem.

Return management. Returns have skyrocketed in online channels, putting pressure on free return policies. Even companies like Zalando, which marketed its online channel by highlighting the hassle-free return policy, has begun to realize this business model is not viable. The main reason for higher online returns is the inability to touch and feel the product. This increases the uncertainty to what degree the product fits with the customer's preferences. Besides opening up showrooms that facilitate this look and feel, retailers are also looking at technology to reduce preference uncertainty. For example, many online retailers selling fashion invest in product videos, 360-degree pictures, and elaborate sizing tools. Retailer also use incentives to reduce returns, such as providing discounts when an x number of orders is not returned. Research by Gallino et al. (2019) shows that most consumers prefer to return in store, another reason for pure online players to open stores. Moreover, return handling in store is typically cheaper than by mail.

Managerial Implications

Customer behavior continues to evolve in today's omni-channel environment. Omni-channel customer journeys have become much more complex due to the fact that both information flows (product information, feedback to sellers, and other customers) and physical product flows (fulfillment, returns) occur across channels with no predetermined schedule. From an assortment planning perspective this leads to a lot of new challenges. This study has highlighted the most important challenges and some of the best practices in dealing with them.

Addressing these challenges requires firms to (a) better coordinate its activities across different firm functions (most notably marketing and operations), (b) integrate product and information flows across different channels, including those not owned by the firm, and (c) introduce new services, technologies, and even business models to better serve the omni-channel customer. Firms cannot afford to wait or move too slow. The new retail world forces them to be in a constant "fail-forward" mode, allowing for quick experimentation with new ways of delivering superior experiences to ever demanding customers that are used to switch between channels in a heatbeat.

References

Bell, D. R, Gallino, S., and Moreno, A. (2014). How To Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45-53.

Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., De Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., and Zhu, S. (2019). Challenges on the Marketing-Operations Interface in Omni-Channel Environments. *Working Paper*.

Gallino, S., Moreno, A., and Rooderkerk, R. P. (2019). Omni-Channel Fulfillment Dilemmas: Customer Preferences and Manager Perceptions. *Working Paper*.

Kök, A. G., Fisher, M. L., and Vaidyanathan, R. (2008). Assortment Planning: Review of Literature and Industry Practice. In Retail Supply Chain Management, (pp. 99–153). Springer.

Rooderkerk, R. P. (2007). Optimizing Product Lines and Assortments, *Dissertation*, Tilburg University, Tilburg School of Economics and Management.

Rooderkerk, R. P. and Kök, A. G. (2019). Omni-Channel Assortment Planning. *Forthcoming* in "Operations in an Omni-Channel World," Springer Series on Supply Chain Management, eds. Santiago Gallino and Antonio Moreno-Garcia.

Rooderkerk, R. P. and Lehmann, D. (2019). The Effect of Congruency between Individuals' Product Categorizations and Store Assortment Layout on Purchasing Behavior," *Working Paper*.

Sevitt, D., and Samuel, A. (2013). How Pinterest Puts People in Stores. Harvard Business Review, 91(7), 26–27.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A., and Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148.

The physical store is dead! Or not?

How to survive in the age of digital transformation

Lizet van de Kamp

Ipsos

Lizet van de Kamp, Client Service Director at Ipsos. Partner with Ipsos key clients on their critical business questions and bring insight to action through collaboration, inspiration and innovative ways of doing market research. Especially passionate about understanding shoppers and how they interact with brands and retailers in today's disruptive world. Active member of the Shopping Tomorrow Expert group. 15+ years' experience on both client and agency-side, in multi-national settings. Get energy and inspiration from trying new things and meeting new people.

4.

The physical store is dead! Or not?

How to survive in the age of digital transformation

Lizet van de Kamp

Abstract

This first quarter in 2019 there has been an above average number of bankruptcies among retailers. Is this a trend in the retail market as more and more consumers are purchasing online and using e-commerce business models in their everyday lives? In this paper Ipsos starts with sharing the changes in retail landscape, with the role and need for e-commerce models, but also the changing role and need for physical stores. Based on Ipsos Global Trend studies, thought papers from our experts and our work with a multitude of retailers and brands, we are keen to share our top 10 survival tips for retailers with a physical location.

Setting the scene

The world is changing at a rapid pace due to continued developments in digital technology and advances in e-commerce. This means that the way we shop for products and services is also evolving. Technology has created a digital retail landscape that is unrestricted by geography and the normal dynamics of bricks and mortar stores. Physical stores are also changing as they not only integrate technology in-store but also connect with the digital world to increasingly deliver a seamless omni-channel offering. As a result, we need to understand these changes and their implications.[1]

Initially it started when banks and travel companies where due to technology it was possible to organise your own travel or banking without the need to go to a branch, due to the digital transformation there was a big shift from physical towards the Internet. Nowadays, shopping streets look quite different from the

1. Ipsos views, The Evolution of Shopper Behaviour, May 2018, Stuart Wood

way they used to be. Retailers, such as Schoenenreus, Free Record Shop, V&D, and very soon Coolcat left the scene. Q1 2019 also shows there are more bankrupt retailers than in Q1 2018. It seems like the battle between on- and offline retail has been won, in favour of online shops.

So on one hand we see physical stores closing, but on the other hand we see online stores opening physical ones. Coolblue, Zalando, and also Amazon in other countries are opening brick-and-mortar stores to have a presence. But these stores have different roles than before. Therefore, saying physical stores are dead is, indeed, too short sighted. The question remains though: 'What is their added value?' In other words: how do physical stores survive within a digital world?

To answer this question, we must first understand the implications the transformed retail landscape brings to both consumer, seller and retailer.

The changing retail landscape

A lower cost of entry for new brands

E-commerce isn't merely shopping for the same product via a different channel. By having a lower cost of entry, the digital environment is attractive to new companies to open up their 'digital doors' and thus extends our retail choices.

A complicated purchase process

Before the arrival of the Internet, you had one option: to buy your products at a physical store. The choice was small and information even smaller. E-commerce has expanded and complicated the buying process, especially for non-FMCG categories, categories with a higher spend. First, consumers search online for the category as a whole and some product more specifically, then they get inspired by reviews and bloggers, go to the actual online store for advice, search for the best deals, and before they decide they again consider all product's specifications. This process is complicated to follow for consumers, but also for the manufacturer to understand all the touchpoints consumers interact with, and the retailer who sells the products.

New user-disruptive e-business models evolve every day

Direct to consumer

Direct to consumer models offer the opportunity to contact the shopper directly and thus builds a relationship with the consumer. A good example of this is the relatively new food box industry, with some strong market leaders such as Hello Fresh. They have revolutionised the way people buy and prepare their meals.

Socialisation

Consumers expect more and more direct and instant connection with brands and retailers. Social media, and chat and app services ensure 24/7 availability. The

combined use of Facebook and KLM is a good example of this where you get a quick response with for example complaints.[2]

Localisation
The location features on smartphones offer new opportunities for products and services. 'Heineken Now' delivers an ice-cold beer within 45 minutes right to your doorstep, and Uber, a car service that instantly provides you with the nearest taxi instantly.

It is even possible to determine the origin of a certain product. Take 'Koopeenkoe' for example, here the buyer can locate the exact paddock the cow came from.

Personalisation
Especially generation-Z favours personalised services and wants to be part of something unique. It is becoming ever more mainstream to personalise your trousers or shirts with your own logo, like Levi's or Nike. The FMCG sector has also caught on to this phenomenon. It started with the successful Coke campaign back in 2013 to 'design your own can', and other food & drink companies followed such as Tony Chocolonely or Heineken. It has become even more interesting since personalisation has been taken to the next level as it is now possible to design the best food menu based on your DNA, it is especially developed for you.[3]

Convenience, convenience, convenience
In the end, people want convenience. Ipsos has seen this trend for quite some time, with Netflix where you can sign up to watch unlimited movies & series for a small fee and Bloomon guarantees to always have fresh flowers at your home, delivered at a convenient time. Now in the Netherlands we also have 'Swapfiets': a bike delivery system that brings a bike to you wherever you are. You'll own a bike that never breaks down. Plans start as low as 15 euros per month.

Also, physical locations need to understand how they can make life more convenient for their shoppers. Convenience is for some to pick up groceries at a for them convenient time through 'click & collect' models, but also other time-saving mechanisms such as self-check will help reduce, for example waiting times. AH to go is experimenting this with "Tap-to-Go" where you do not even have to have cash with you.[4]

2. Ipsos Retail Performance, 'How Food Shopping Habits are being Transformed by Tech', January 2018, Tim Denison.
3. Ipsos More, Keeping it Fresh; Being on Trend in Food and Drink, January 2019, Pippa Baily.
4. https://www.ipsos-retailperformance.com/resources/blog/rbte-2018-preview-rising-expectations-convenience-pressing-issue-retailers/

What is the physical store's added value?

While digital channels inspire, inform and allow for efficient purchase, physical stores let us see and touch a product (basically the 5-senses), while getting advice at the same time. They provide *Experience*, *Expertise* and *Efficiency*. This is what differentiates offline to online stores.[5]

Omni-channel retailers have altered the use of physical stores to 'meeting places for like-minded people'.[6]

How physical stores can survive

As we are now aware of the differences between online and offline retailers, physical stores need to distinguish themselves. The next couple of tips will help them in their process.

Develop a clear strategy

We all know success stories of proactive retailers who keep reinventing themselves and therefore stay relevant to their customers. They know exactly why their customers keep coming back. Therefore, when developing a new strategy always keep these key questions in mind.

- What is your competitive advantage against a similar formula?
- What are your most important values?
- What is your store's most important aspect?
- Why does your store matter?
- Why would consumers rather buy at your store instead of another one?

Be aware of negative publicity

At Ipsos we work for a variety of clients and their brands. We know that brands, also retail brands, with a strong Brand Mental Network are better equipped to growth. Our R&D shows the following 4 learnings: 1) Brands that come to mind first, have *more* connections; 2) brands that come to mind first, have more *positive* connections; 3) brands that come to mind first have more *distinct and emotional associations* and, 4) last but not least brands that come to mind first are more likely to have a *higher market share*.[7]

When we do our Brand Mental Network analyses for retailers, by looking at spontaneous associations related to the retail brand, we see publicity around bankruptcy popping up as negative associations, which can have a negative effect on your brand as it can hinder customers to visit your branch already, impacting future growth. So be aware of the impact of news such as bankruptcy, lower than minimum wages for your employee's, etc.

5. Global Consumer Insights Survey PWC/Ipsos paper: The Evolution of Shopping behavior, 2018.
6. https://retailtrends.nl/news/54303/fysieke-winkel-levert-37-procent-meer-online-traffic-op.
7. Ipsos, Thought piece on: The Map for Brand Growth; 2017, Eleanor Thornton-Firkin; Jon Harper & Claudia Meillat.

Consider smaller store formats

Urbanisation is a global trend which we also see in the Netherlands. The number of households is increasing, there is an increase of single households and the population is aging. Also most job opportunities, culture, schools, and hospitals are more and more clustered in cities. Central locations become more popular due to this trend. This results in a higher price for A-locations in combination with relatively smaller objects on offer which can challenging developing a store.[8]

Some retailers are successfully adopting this urbanization trend. Praxis is expanding with smaller store formats, Praxis City, with only a selection on offer appealing to urban citizens.[9] Also Ikea is internationally looking and opening branches in city centers (the current announcement is 30) to expose customers to their brands and have a strong e-commerce linkage in stores.[10]

Turn your store into something meaningful

Turn your store into a nice place that people enjoy visiting and one they will miss when they haven't been there for a while.

The international cycling brand Rapha has done an excellent job at this. Cyclists who have bought their gear online, can pick them up at the physical store, while at the same time enjoy a cup of coffee and talk to other enthusiasts. The brand has transformed their stores into clubhouses where cyclists love to become members off.[11]

Another example is Schorem, a barbershop in Rotterdam. Here stylish, tattooed, bearded and moustachioed hairdressers work while entertaining their male clientele with a nice drink and a real taste of Rotterdam humour. These hairdressers have turned their business into a place 'for men, by men'. A place where their customers love to pop round and spend some time.[12]

Join forces with other authorities and retailers

Advocate free parking at shopping malls

Stravo research shows that free parking triggers a rise in sales among shoppers. After all, visitors coming by car, buy more than those coming by bike for the simple reason that they can transport more. At places where parking fees were introduced, the number of visitors dropped by 20% and sales fell by 30%. Even people in smaller cities and towns get increasingly annoyed by the rising parking expenses. This results in people buying more products online instead.[13] Ensure

8. Ipsos, Global Trends: Fragmentation, Cohesion & Uncertainty, 2017.
9. https://retailtrends.nl/news/51985/praxis-doopt-stadswinkels-om-tot-praxis-city
10. https://retailtrends.nl/news/53234/ikea-opent-stadswinkels-in-wereldsteden and https://retailtrends.nl/news/54770/het-nieuwe-ikea-opent-dertig-stadswinkels
11. https://www.rapha.cc/gb/en/shop
12. https://insights.abnamro.nl/2019/04/de-winkel-als-clubhuis/?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_term=16-04-2019&utm_content=De%20winkel%20als%20clubhuis&utm_campaign=Nieuwsbrieven2019-wekelijksNL)
13. https://www.elsevierweekblad.nl/opinie/opinie/2019/04/gratis-parkeren-winkelomzet-681128/)

close connections with local politics and combine efforts with other players who aim for the same goal. Thus driving traffic to the Highstreet.

Join forces with new (online) initiatives

There are also initiatives by start-ups who are keen to combine forces in order to drive traffic to the city centres. There is an initiative in Groningen by Zupr which claims to provide "The online link to offline sales". They developed an online platform, where you can check where offline products are available and in stock. All very locally, to make it convenient to pop to the city centre to buy items they can also buy offline.

In Amsterdam there is a similar kind of initiative: BIJONS. Their goal is chiefly to support local entrepreneurs and make them findable. The site features a simple 'search-and-find' function, accepted payment methods and (CO_2-neutral) delivery at any desired moment, anywhere in the city.[14]

These online initiatives, that make offline shopping easier and more convenient will help drive traffic to your stores. Besides smaller independents, larger retailers such as Decathlon already make use of online techniques to drive traffic to stores by showing whether certain items are in stock at a specific location, so you can immediately have a look and buy what you need.

Focus on your people in the store

The atmosphere of a store and customer advice are crucial to customers. In other words, store personnel highly influences the customer's experience. So, invest in talent, training and development of your employees. Likewise, don't forget to measure the customer experience regularly and steer and train your employees accordingly.

Invest in digital solutions in your stores (but don't overdo it)

Digital transformation has become 2019's buzz word. Every business, retailers as well, must engage in 'digital transformation'. This can be done via Interactive screens, Smart Mirrors, Scan-and-go and Location-based messaging. But is this all necessary?

Technology isn't a reason to visit a store, but it can make shopping a more enjoyable experience. It is a means to an end. So, make sure to make functional use of technology. For example, self-checkouts could be the solutions to long queues.[15]

14. https://www.amsterdam.nl/ondernemen/detailhandel/retailplatform/
15. Ipsos, Moving the needle in Mobile Payment, August 2018, Jeff Repace & Reena Roy.

Deep dive into consumer trends & needs

There is a huge amount of FREE data available online. Use these to deep dive into recent trends. Ones that may influence your brand, location and product range are: an ageing population, rise in single-person households and growing housing costs.

Use customer data

Having data in your hands gathered online gives you a great insight in online purchase behaviour, buying preferences, shopping history, and more. Additionally, you could use Social Media and Rating & Review data, ideally in combination with customer service data to understand what people say, and use this information to improve, for example, your product offering or service. And of course, if you have one, you can use your loyalty card holder base to ask some specific questions and run specific analyses.

For physical stores there are also techniques such as shopping counts or cameras to understand your customer through observations and analysize who is entering, and where hot/cold spots are in your shop. Understanding bottle necks in the customer journey will help to improve them and generate better return in the long run.

And finally: use non-customer data!

The Holey grail is not looking only at the data you own or can have access to. It may also be valuable to understand why a competitor is doing better, and what you can learn and do based on these insights. Basically, don't focus merely on your own data, but likewise compare it with the market and ask-non-customers, to understand the customer journey, so you can better leverage your investments to growth.

In conclusion: Physical stores must deliver on Experience, Expertise and Efficiency

The physical store is by no means dead. But it is evident that digital technologies and e-commerce set a challenge for the brick-and-mortar store. To retain your purpose as a physical store you must be apply these tips to remain relevant for shoppers. It starts with having a clear strategy for your retail brand. Moreover, data coming from customers or non-customers can help with this. Shoppers want to visit a location that will be more meaningful, creating a reason for the visit and where staff expertise can play a key role in the consumer's journey. But also digital techniques, before or at the store, can contribute to a convenient, smooth and efficient experience. Once they have found you, their experience must be excellent. Only then will they return and spend even more. Remember to deliver on the 3 E's: Experience, Expertise and Efficiency.

Trends in klantvriendelijkheid

Gerrit Piksen

SAMR

Gerrit houdt zich sinds 1998 bezig met klantloyaliteit, zowel aan bureau- als klantzijde. Een fascinerend fenomeen waarin je nooit uitgeleerd bent, aangezien klantloyaliteit continu in beweging is. Zo gelooft hij er sterk in dat organisaties die in de toekomst relevant willen blijven, niet alleen een goede customer experience moeten bieden, maar ook een excellente sustainable experience. Gerrit is bij SAMR onder andere verantwoordelijk voor het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland, maar is vooral betrokken bij klantstrategietrajecten, customer journeys, NPS-onderzoeken en Direct-Feedbacktrajecten. Ook is hij mede-auteur van Kloteklanten 3.0.

5.

Trends in klantvriendelijkheid

Gerrit Piksen

Samenvatting

Sinds 2007 voert SAMR Marktvinders onderzoek uit naar het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland. Klanten beoordelen bedrijven waar ze klant zijn op klantvriendelijkheid en lichten die score toe. Het onderzoek heeft inmiddels een schat aan data opgeleverd, van meer dan 250 bedrijven en tussen de 40.000 en 50.000 waarnemingen per jaar. Het laat door de jaren heen duidelijke trends zien. In dit artikel beschrijven we die trends, nemen we je mee in de resultaten van de retailbranche en tonen we aan dat klantvriendelijkheid echt loont.

Het onderzoek naar het Klantvriendelijkste Bedrijf is een onafhankelijk representatief onderzoek onder ruim 3.500 Nederlandse consumenten die het gehele jaar door ruim tweehonderdvijftig bedrijven in acht branches (supermarkten, retail, energie, banken, telecom, leisure, verzekeraars, openbaar vervoer) beoordelen. Hierdoor worden er op jaarbasis tussen de 40.000 en 50.000 beoordelingen opgehaald. Door middel van hun beoordeling kiezen de ondervraagde consumenten het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland. De prijs gaat dus niet naar het bedrijf dat zijn klanten online het best weet te mobiliseren om op hem te stemmen. Bedrijven kunnen zich dan ook niet kandidaat stellen; het is de consument die op basis van zijn ervaringen of eigen afwegingen bepaalt of een bedrijf het oordeel 'klantvriendelijk' waard is.

Trends in customer experience

Overall zijn door de jaren heen drie grote bewegingen in de resultaten te herkennen:

1. Het gat wordt kleiner

De eerste jaren was er een handjevol bedrijven dat met kop en schouders boven de rest uitstak. Maar klantgerichtheid kwam steeds hoger op de agenda te staan. Inmiddels is het gat tussen de goede en slechte organisaties kleiner. De minder goed scorende bedrijven maken grote stappen en stijgen daardoor harder dan de goede bedrijven. De middenmoot wordt groter, want iedereen is bezig met klantbeleving. Dat moet ook wel, om de volgende redenen:

- Organisaties kunnen zich minder onderscheiden met producten en diensten. Concurrentievoordeel wordt steeds sneller teniet gedaan. Enerzijds omdat voorsprong door technologische innovatie sneller verloren gaat, anderzijds omdat markten steeds vaker een mondiaal karakter hebben met on- en offline aanbieders.
- Zelfs traditioneel onderscheidende bedrijven en merken moeten op zoek naar nieuwe wegen om het verschil te maken. De voorheen unieke merken kunnen zich qua branding lastiger differentiëren met het kernproduct. Vaker wordt het onderscheid gezocht in aanvullende diensten, náást de hoofdpropositie(s). 'Branded utilities' zijn dan ook in opmars, met belangrijke aandacht voor gebruiksbeleving en -ervaring.
- Diverse onderzoeken en de dagelijkse praktijk wijzen uit dat tegenvallende klantbeleving steeds vaker dé reden is om organisaties te verlaten. Evenzeer groeit het besef dat (potentiële) klanten geld over hebben voor een goede ervaring. Het belang van customer service wordt hierdoor vaker onderstreept. Met gepersonaliseerd contact valt het onderscheid te maken. Consumenten zien dit als een belangrijke belevingspijler. Gepersonaliseerd contact betekent overigens niet perse persoonlijk contact, ook goede (digitale) selfservice faciliteiten kunnen de klantervaring versterken. Een groeiende behoefte aan gemak en 'low customer effort' maken dat veel mensen zelfredzaam willen zijn. Belangrijk is wel dat laagdrempelig persoonlijk contact mogelijk is als de situatie daarom vraagt.

2. Functionele service niet langer onderscheidend

Waar tien jaar gelden de basis (de functionele behoefte) vaak nog niet op orde was, heeft er inmiddels een verschuiving plaatsgevonden. De basis is nu vaak wel op orde; het verschil heeft nu te maken met oprecht betrokken zijn (de emotionele behoefte).

Organisaties ontdekken gelukkig steeds vaker dat klanten echte mensen zijn die vooral door intuïtie en emoties gedreven worden en handelen. Het zijn geen robots die je kan voorprogrammeren en kan laten doen wat ze zouden moeten doen. Nobelprijswinnaars Daniel Kahneman en Richard Thaler (2017) hebben met 'Behavioral Economics' aangetoond dat we ons niet zozeer op basis van onze ratio en weloverwogen beslissingen gedragen, maar veel meer op de 'automatische, gevoelsmatige piloot' handelen. We maken vooral keuzes op basis van gewoonten en emoties en verantwoorden deze achteraf met rationele argumenten.

Vijf Gouden Regels

De toelichtingen op de gegeven cijfers voor klantvriendelijkheid maakten al snel duidelijk dat er enkele factoren waren die respondenten steeds weer noemden. Het resulteerde in vijf 'Gouden Regels voor klantvriendelijkheid':

1. Wees beschikbaar als de klant daar om vraagt
   Zorg dat je 'vindbaar', beschikbaar en zichtbaar (fysiek) bent. Zorg voor openingstijden die aansluiten bij de wens van jouw klanten. Bied (ook) online mogelijkheden en maak contact opnemen met je bedrijf gemakkelijk.

2 Kom de belofte, ook die je in reclame maakt, na
Doe geen loze beloften in reclame en advertenties. Manage de verwachtingen van jouw klant. Afspraak = afspraak in wat je communiceert.
3 Val de klant niet onnodig lastig
Zoek alleen contact voor relevante zaken. Geef de klant 'snuffelruimte'.
4 Doe niet moeilijk over formaliteiten (als de klant wil ruilen)
Geen kleine lettertjes. Neem klanten zaken uit handen. Zorg voor een heldere (online) procedure.
5 Geef je fouten toe en los ze op juiste wijze op
Neem de klant serieus. Wees open en transparant. Los het snel op.

Vijf operationele Gouden Regels die we anno 2019 verre van baanbrekend beschouwen. Het zijn hygiënefactoren geworden, waar je het wel op kan verliezen, maar vrijwel niet meer op wint.

6e Gouden Regel: Oprechte betrokkenheid

De klant raakte steeds meer 'verwend' en nam geen genoegen meer met de eerste vijf rationele Gouden Regels, die eigenlijk niets meer zijn dan goed ingerichte processen. Zo'n zes jaar geleden zagen we steeds vaker de roep om emotie terugkeren in de open antwoorden. Het resulteerde in een zesde Gouden Regel:

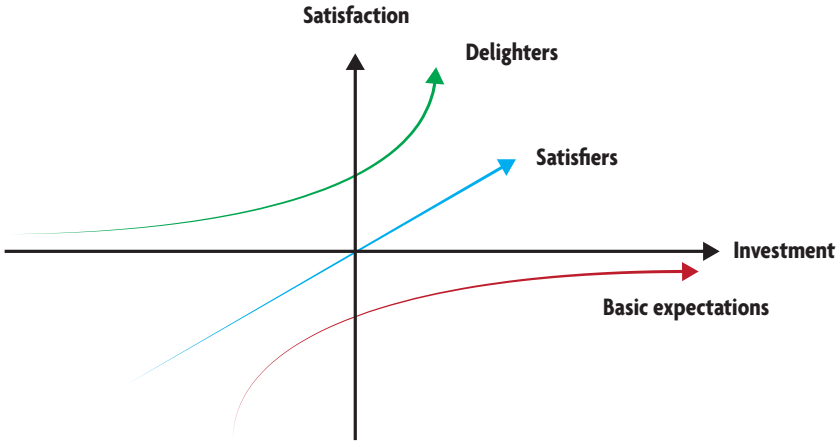
6 Wees oprecht betrokken bij je klant
Luister naar de klant. Wees oplossingsgericht. Laat merken dat je plezier hebt in wat je doet.

Een regel die niet is vast te leggen in processen, maar een beroep doet op het inlevingsvermogen van medewerkers.

Het is geen kwestie van óf Operational Excellence óf Product Leadership óf Customer Intimacy maar én. Je moet een goed product als eerste basis hebben, anders doe je niet meer mee. Met Operational Excellence houd je de kosten onder controle en Customer Intimacy is noodzakelijk om de klantbeleving voor elkaar te krijgen.

Deze tweede grote beweging is goed te vatten in het Kano model (figuur 1). De eerste vijf Gouden Regels zijn de basic expectations geworden. Hoeveel je ook investeert, de tevredenheid neemt niet meer toe. Satisfiers zijn aspecten waarbij de tevredenheid evenredig blijft toenemen ten opzichte van de investering die je doet. Delighters zijn aspecten die zonder veel meer te investeren al zorgen voor een hogere tevredenheid. De zesde Gouden Regel 'oprechte betrokkenheid' valt tussen de satisfier en delighter in. In hoeverre kom je daadwerkelijk in verbinding met je klant.

Figuur 1: het Kano-model van Noriaki Kano (Kano et al. 1984)



3. Aandacht voor mens en maatschappij

De laatste opvallende trend uit het onderzoek naar klantvriendelijkheid is vrij recent. Het is een trend die we in de samenleving al langer zien; de hang naar duurzaamheid. Deze belangrijke maatschappelijke trend is ook doorgedrongen tot het domein van klanttevredenheid. 'Aandacht voor mens en maatschappij' maakt klanten tevredener en loyaler, blijkt uit het onderzoek naar het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland. Het belang verschilt per branche. We zien het vooral bij verzekeraars en energiemaatschappijen, maar ook bij banken en retail is het al zichtbaar.

Consumenten vragen zich af 'wat draag jij als bedrijf bij aan de maatschappij. Daarmee is de focus van veel organisaties op het maximaliseren van winst echt van de baan. Dat accepteren consumenten echt niet meer. Wetenschappelijk onderzoek heeft ook aangetoond dat maatschappelijk verantwoord ondernemen klanten loyaler maakt (Van Doorn, Onrust, Verhoef en Bügel 2017). Je moet dus wel mee in deze beweging. Deze trend resulteerde in 2017 tot een zevende Gouden Regel: 'aandacht voor mens & maatschappij'. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven die een optimale customer experience (CX, Gouden Regel 1 t/m 6) weten te combineren met een optimale sustainable experience (SX, Gouden Regel 7) de toekomst hebben. Wij noemen deze organisaties 'Xceptionals'.

Het effect van klantvriendelijkheid op retentie

De effecten van klantgerichtheid op de klantbeoordeling blijkt duidelijk uit ons onderzoek. De vraag is echter ook welk effect het heeft op toekomstige bedrijfsresultaten? De praktijk lijkt niet eensgezind. E-commerce bedrijf Coolblue, Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland van 2017 en 2018, laat een sterke groei zien. Het Klantvriendelijke Bedrijf van Nederland 2012, Miss Etam, moest echter enkele jaren later een doorstart maken na een faillissement. Naast praktijkvoorbeelden waren er nauwelijks metingen over de mogelijke effecten van klantvriendelijkheid op toekomstige bedrijfsresultaten. Daarom heeft de Rijksuniversiteit

Groningen, in opdracht van SAMR, de relatie tussen klantvriendelijkheid en retentie wetenschappelijk onderbouwd (Bredewold, 2018). Alle hieronder beschreven resultaten ten aanzien van de relatie tussen klantvriendelijkheid en retentie zijn gebaseerd op dit onderzoek.

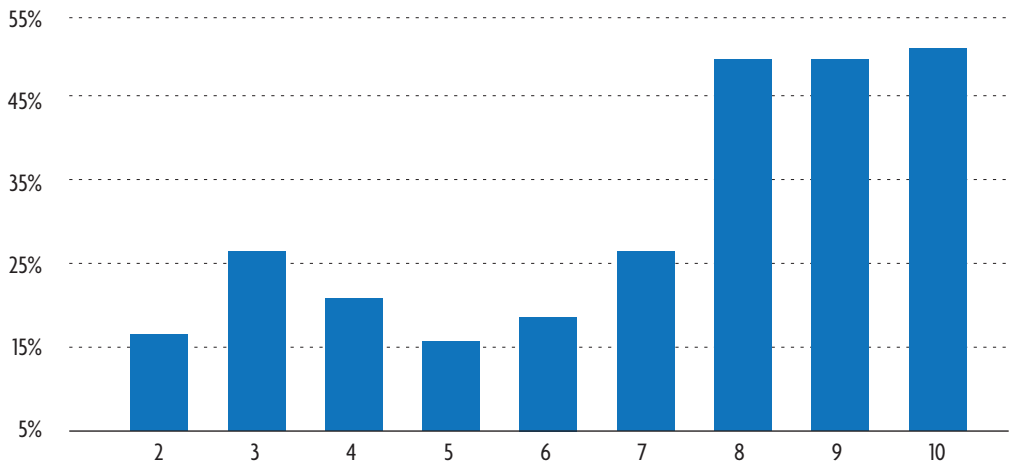
Aan de hand van data van het Klantvriendelijkste bedrijf van Nederland is de relatie tussen klantvriendelijkheid en retentie onder de loep genomen. De belangrijkste vraag luidde:
Is klantvriendelijkheid een goede indicator van toekomstige resultaten?

Aan de hand van verschillende modellen is de relatie tussen retentie en klantvriendelijkheid op basis van data van 2010-2017 vergeleken. In bijna veertig procent van de gevallen was er sprake van retentie.

Om meteen de meest prangende vraag te beantwoorden: ja, klantvriendelijkheid heeft een positief effect op retentie. Verschillende validatiemethoden laten zien dat het model met klantvriendelijkheid significant beter presteerde dan het model zonder klantvriendelijkheid. Een toename van één punt in klantvriendelijkheidscore leidt tot een 5,75% hogere kans op retentie.

Retentie neemt toe vanaf een zeven
Een punt toename in klantvriendelijkheidscore zorgt er dus voor dat de kans op retentie met 5,75% toeneemt. Maar het zou raar zijn wanneer een verandering van een vier naar een vijf even zwaar weegt als een verandering van een zeven naar een acht. Het zou logischer zijn wanneer de grootste impact te vinden is tussen een onvoldoende (een vijf) en een voldoende (een zes). Toch blijkt dit niet zo te zijn. De resultaten tonen aan dat alleen de effecten van een score van zeven of hoger significant verschillen met de score van één. Dit betekent dat het voor het effect op retentie niet uitmaakt of een bedrijf een één of een zes scoort op klantvriendelijkheid (zie figuur 2).

Figuur 2: de toename van retentie per score vergeleken met een score van 1



Wanneer je een acht krijgt, zorgt dat voor een vijftig procent hogere retentie t.o.v. een één. De gemiddelde retentie in het onderzoek ligt op veertig procent, bij een score van een acht is de retentie dus zestig procent. Wanneer een specifieke score met een lagere score wordt vergeleken (het verschil tussen een zes en een zeven) zijn daadwerkelijk de verschillen te zien. Het loont dus om klanten op te laten schuiven door ze meer tevreden te krijgen. Ook hier worden de resultaten pas interessant wanneer de score van een klant van een zes naar een zeven wijzigt. De kans op retentie neemt dan met 8,2% toe. Het grootste effect is te vinden bij een stijging van een zeven naar een acht. De kans op retentie neemt dan met 18,1% toe.

Geen verschil tussen een acht of hoger

Belangrijker is echter dat er geen verschil in retentie is tussen een acht, een negen en een tien. De kans op retentie blijft dus hetzelfde, ongeacht of een organisatie een acht of een tien scoort. Het streven naar het hoogst haalbare, een tien op klantvriendelijkheid of een 'promotor' op de NPS schaal, kost vaak veel geld, maar levert volgens dit onderzoek niets op. Dit inzicht kan veel bedrijven flink wat geld besparen. Immers, een gewenste retentie is al haalbaar zonder te streven naar (kostbare) activiteiten om een dikke vette negen te scoren.

De resultaten van het onderzoek laten ook zien dat leeftijd een effect op retentie heeft. De retentie neemt met ongeveer een half procent toe per jaar. Dit is in het verleden al vaker bewezen in andere onderzoeken.

Klantvriendelijkheid in retail

In het onderzoek naar het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland komen drieënnegentig retailbedrijven voor. Vierenzestig daarvan haalde in 2019 de ondergrens van vijfenzeventig waarnemingen. Opvallend is dat een aantal van deze bedrijven in de overall lijst erg hoog staan: Coolblue, Pearle, Zooplus, Rituals, bol.com, Hans Anders en ANWB. ANWB lijkt een beetje een vreemde eend in de bijt, maar veel consumenten beoordelen de winkel.

Kijkend naar de trend van retail door de jaren heen, zien we dat de gemiddelde score op klantvriendelijkheid geen grote verschillen toont. Gemiddeld komen de retailbedrijven in 2019 uit op een 7,50 (zie figuur 3). Daarmee scoren ze bijna 0,17 punten meer dan het gemiddeld van alle bedrijven. Dit verschil was de laatste jaren wat kleiner, maar is ook groter geweest.

Figuur 3: gemiddelde scores door de jaren heen

	Retail	Overall	Verschil retail t.o.v. Overall
2012	7,46	7,16	0,30
2013	7,51	7,27	0,24
2015	7,48	7,38	0,10
2016	7,63	7,42	0,21
2017	7,58	7,47	0,11
2018	7,47	7,35	0,12
2019	7,50	7,33	0,17

De retail top-10 scoort gemiddeld een 8,11. De branchewinnaar krijgt gemiddeld een 8,42. In de top-10 van retail vinden we vier online of online gestarte spelers. Verder valt op dat het bedrijven zijn die in het verleden vaker in de top-10 hebben gestaan.

In de onderste regionen vinden we veel retailers die in zwaar weer verkeren of al eens failliet zijn gegaan, zoals Perry Sport, Xenos, Blokker, Scapino en Intertoys. De laagst genoteerde retailer scoort ruim twee punten lager dan de branchewinnaar. Waar gemiddeld één van de drie klanten de hoogstgenoteerden een negen of een tien geeft voor klantvriendelijkheid, is dat onderaan de lijst één van de zeven. Daar zit het grootste verschil. De laag scorende bedrijven hebben heel weinig klanten die zo enthousiast zijn dat ze het bedrijf een negen of een tien geven.

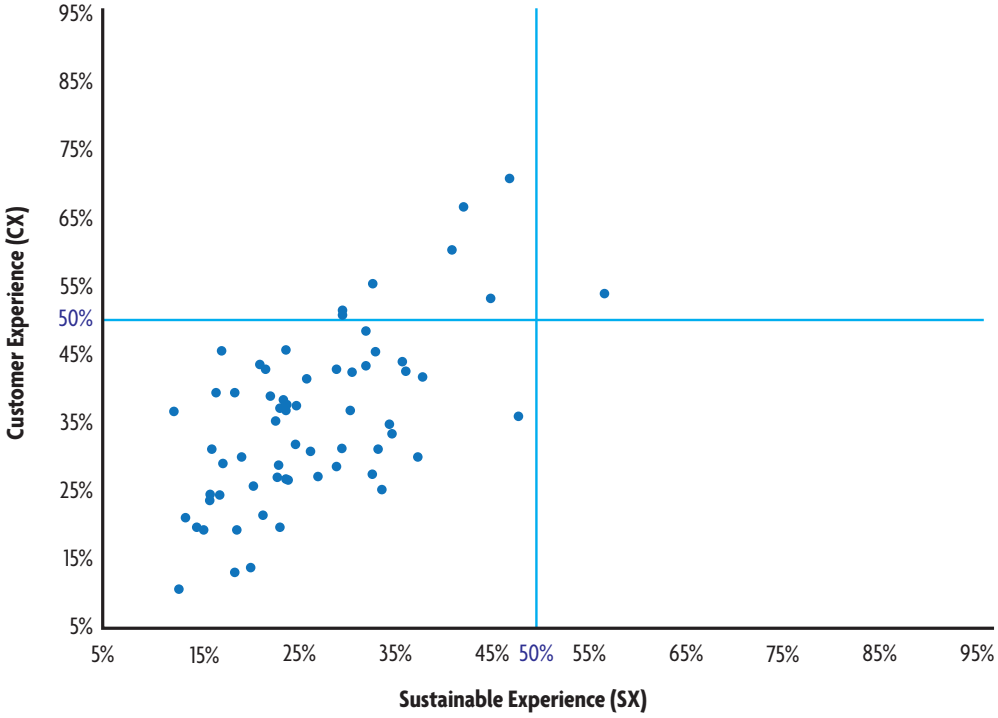
Gouden Regels in retail

De scores op de Gouden Regels laten een aantal interessante zaken. Pearle scoort bijvoorbeeld hoog op 'valt niet onnodig lastig', maar ook Zeeman en Intertoys scoren hier goed op. Rituals scoort het best op 'wees beschikbaar', maar ook een Jack and Jones wordt hier goed op beoordeeld. Bol.com en Coolblue weten duidelijk hoe ze 'fouten moeten toegeven en oplossen', zij scoren duidelijk hoger dan overige retailers. Ook scoren zij goed op 'kom je belofte na', maar zijn hierbij in gezelschap van Zalando. Zalando 'doet ook niet moeilijk over formaliteiten'. Alle retailers die hoog in de overall lijst staan, scoren ook goed bij de belangrijkste Gouden Regel 'oprechte betrokkenheid'. Pearle, Rituals, Coolblue, Hans Anders en ANWB scoren daarop vooral erg hoog. ANWB en Ikea zijn het best beoordeeld op de zevende Gouden Regel 'oog voor mens en maatschappij'.

De SAMR Xceptional Matrix

SAMR heeft een model ontwikkeld waarin duidelijk blijkt waar je als organisatie staat als het gaat om customer experience (CX) en sustainable experience (SX); de SAMR Xceptional Matrix. Hierin zijn zowel de CX- als de SX-as tegenover elkaar gezet. Als je de scores van retailers in dit model plot, valt op dat de meerderheid (nog) linksonder zit. Alleen ANWB komt rechtsboven uit en mag zich volgens consumenten dus 'Xceptional' noemen. Er zijn geen retailers die rechtsonder terecht komen. Linksboven vinden we bedrijven als Coolblue, Pearle, Rituals, Hans Anders, Holland & Barrett, Hunkemöller en Esprit. Zij scoren op de CX-as boven de 50%, maar op de SX-as (nog) onder de 50%. De scores zijn gebaseerd op de vraag in hoeverre het desbetreffende bedrijf oprecht betrokken is bij jou als klant (CX) en of het desbetreffende bedrijf aandacht heeft voor mens en maatschappij (SX). Het percentage van de klanten dat aangeeft dat het bedrijf oprecht betrokken is bij de klant is de score. Hetzelfde geldt voor aandacht voor mens en maatschappij.

Figuur 5: retailers geplot in de SAMR Xceptional Matrix



Conclusie

Klantvriendelijkheid loont, zoveel is nu ook wetenschappelijk bewezen. De basis voor een klantgerichte organisatie zijn optimaal ingerichte processen. Medewerkers maken het verschil op emotioneel vlak met oprechte betrokkenheid, de drijver van nu. De toekomstige drijver is aandacht voor mens en maatschappij. De winnaars van de toekomst zijn die organisaties die de basis goed voor elkaar hebben, oprecht betrokken zijn bij hun klanten en aandacht hebben voor mens en maatschappij; de Xceptionals!

Referenties

Bredewold, Melvin (2018), Friends for life – the relationship between customer friendliness and retention. Afstudeerscriptie Rijksuniversiteit Groningen, onder supervisie van prof.dr. Tammo Bijmolt end r. Jenny van Doorn.

Kano, Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi en Shinichi Tsuji (1984), Attractive quality and must-be quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14 (2), 39-48.

Van Doorn, Jenny, Marjolijn Onrust, Peter Verhoef en Marnix Bügel (2017), The impact of corporate social responsibility on customer attitudes and retention – the moderating role of brand success indicators. *Marketing Letters,* 28 (4), 607-19.

Hoe kun je in FMCG je merk beter verkopen?

Een studie naar optimale schapindeling

Martin Leeflang

CEO en Founder Validators

Martin Leeflang is CEO en founder van Validators, een innovatief onderzoeksbureau dat zich uitsluitend richt op wetenschappelijk gefundeerd marketingcommunicatieonderzoek. Met geavanceerde tools en scherpe inzichten helpt Validators merken om te groeien in marktpositie.

6.

Hoe kun je in FMCG je merk beter verkopen?

Een studie naar optimale schapindeling

Martin Leeflang

Samenvatting

Niets is zo concurrentiegevoelig als de FMCG-omgeving. Consumenten staan voor een (online) schap en nemen in een split second beslissingen over het al dan niet aanschaffen van een product. Consumenten nemen aankoopbeslissingen onbewust, automatisch op systeem 1. Als consumenten dan onbewust shoppen, wat is dan de rol van het merk? Deze vraag is relevant in FMCG, maar ook in andere branches.

Inleiding

Het doorgronden en analyseren van de effecten van merken is de basisgedachte geweest voor de samenwerking van Validators met de VU Amsterdam. Validators sponsort dan ook een promovendusplek. Dagelijks toetsen we het effect van merk, campagne en creatie op wetenschappelijke wijze. In deze hoedanigheid heeft promovendus Noud Schartman een wetenschappelijke studie gerepliceerd: How Important Are Brands? A Cross Category, Cross-Country Study van Marc Fischer, Franziska Völckner & Henrik Sattler (Journal of Marketing Research, oktober 2010). Ze stuitten op een aantal belangrijke bevindingen.

Diverse functies van merken

Merken hebben verschillende functies voor consumenten. Consumenten kiezen een merk om risico op een slechte aankoop te verminderen (risk reduction). Of om intrinsieke of extrinsieke waarden uit te dragen (social demonstrance). Je kiest hierbij een merk omdat je denkt dat andere mensen je op basis van het product of dienst zullen beoordelen.

Merk belangrijk als het gaat om bier, auto's en sigaretten

Uit het onderzoek komt naar voren dat consumenten veel waarde hechten aan merken in de categorieën auto's, sigaretten en bier. Papieren zakdoekjes en drogisterijen scoren juist laag. Beide scenario's bieden kansen voor je merk. Het één is niet per se beter dan het andere. Als marketeer kun je voor ieder scenario een andere tactiek inzetten om tot betere resultaten te komen.

Verhogen mentaal marktaandeel

Wanneer consumenten veel waarde hechten aan een merk in je categorie, dan is dit een indicatie voor succes bij het verhogen van je mentale marktaandeel (je top of mind positie op het juiste beslismoment in een koopsituatie) en het inzetten van je Distinctive Brand Assets, zoals kleuren, lettertypes, slogans en logo's. Ook je mediabereik opschroeven is raadzaam. Bevindt je merk zich in een categorie waarin merk geen belangrijke rol speelt bij het maken van een aankoopbeslissing, dan kun je juist focussen op onderscheid in kwaliteit, prijs, gebruiksgemak en fysieke beschikbaarheid.

Maar hoe belangrijk is een merk dan eigenlijk in de FMCG-wereld? In het onderzoek zien we twee FMCG-categorieën waarin merk erg belangrijk is: bier en sigaretten. Als we kijken naar de merken internationaal zien we dat de hoogste merkwaarden uitgaan naar de durables zoals auto's, telefoons. De FMCG's zitten over het algemeen vrij laag (behalve bier en sigaretten). Onze hekkensluiter is de categorie papieren zakdoekjes. Een voorzichtige conclusie uit het onderzoek is dat FMCG over het algemeen een lagere merkeffect-score heeft. Is een merk dan onbelangrijk? Zeker niet, maar het betekent dat je als merk wel extreem goed zichtbaar moet zijn op het moment dat de aankoopbeslissing wordt genomen. Deze conclusie sluit aan bij een onderzoek dat Validators eerder deed met FrieslandCampina.

Case FrieslandCampina

FrieslandCampina wilde achterhalen of de zichtbaarheid van de verpakking (merk) voor een verandering in omzet kon zorgen. Nog specifieker: de vraag was of een andere indeling van het 6,5 meter ongekoelde fruitdranken winkelschap kon leiden tot een verhoging van de totale omzet. Geen standaardvraag, want meestal komt brand management met de vraag hoe het eigen product beter aan de man kan worden gebracht. Validators ontwikkelde een onderzoeksoplossing op maat.

Beginpunt was een onderzoek naar gedragsverandering van consumenten en eventuele omzetverhoging voor de categorie ongekoelde fruitdrank. In dit onderzoek is op intelligente wijze gebruik gemaakt van eyetracking met behulp van schermproject in combinatie met een specifieke procesflow. In de onderstaande afbeelding is de indeling te zien van het toenmalige 6,5 meter schap.

Met het onderzoek kreeg FrieslandCampina direct antwoord op de vraag welke category schapindeling het meeste omzet oplevert. Daarnaast heeft het onderzoek zeer bruikbare inzichten gegeven over de wijze waarop consumenten zich in het schap oriënteren en de kwaliteit van eigen verpakkingen. Zo weten wij nu dat de tweede meter in een schap bij aanloop het beste wordt gezien en niet de eerste meter wat men verwachtte.

19% omzetstijging

Van de twee nieuwe schapindelingen kwam met 19% omzetstijging een duidelijke winnaar na voren. We wisten dan ook precies waardoor het verschil in kijk en koopgedrag is veroorzaakt. Het doel van dit onderzoek was niet kijken naar de prestaties van de eigen producten zoals Appelsientje, DubbelFrisss of Taksi maar naar de prestaties van de totale besteding van consumenten als ze voor het schap staan.

Onderzoeksopzet

Met kwalitatief onderzoek (interviews) is voorafgaand aan dit onderzoek door FrieslandCampina naar voorkeuren van consumenten gevraagd. Hieruit zijn twee blauwdrukken gemaakt van nieuwe schappen die bij zouden kunnen dragen aan meer omzet (zie afbeelding met schappen).

Huidig schap

Nieuw schap A

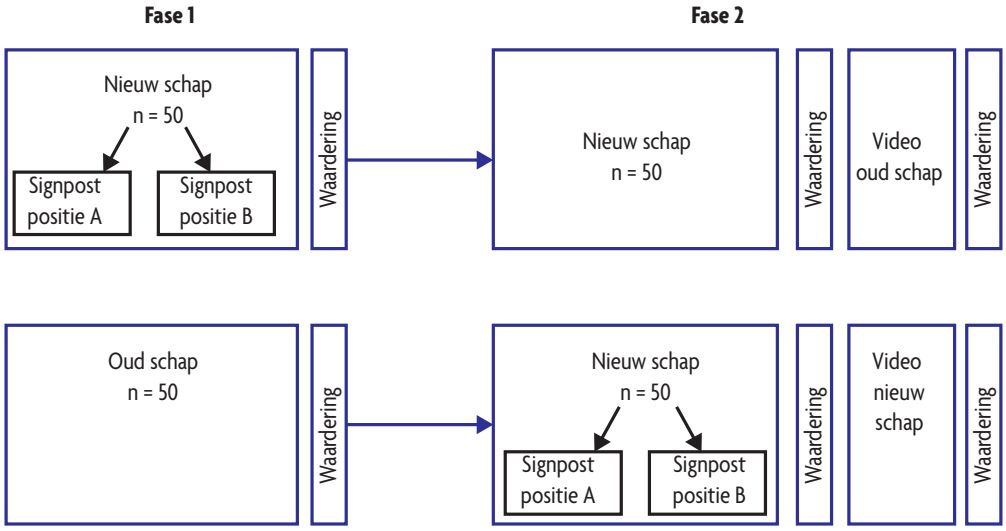
Nieuw schap B

Om de bewijsvoering hiervan te kunnen leveren is er gekozen voor een opzet met schermprojectie en eye-tracking. In de eerste week van het veldwerk werden 112 respondenten in de doelgroep uitgenodigd (via wervingsbureau Mobiel Centre) en kregen een van de bovenstaande drie schappen voorgelegd. Een van de eerste opdrachten was het doen van boodschappen, vervolgens diverse zoek- en koopopdrachten en een exit interview (kwantitatief). In de tweede week van het veldwerk werden dezelfde deelnemers gevraagd een soortgelijke test af te nemen maar nu met een andere schapindeling. De opzet is random uitgevoegd zodat externe invloeden zoveel mogelijk uit zijn gesloten. Het resultaat tussen beide weken is met elkaar vergeleken.

Beeldmateriaal

De eerste uitdaging binnen dit project was het verkrijgen van het juiste beeldmateriaal. Meerdere mogelijkheden zijn overwogen en uiteindelijk is gekozen voor de meest realistische aanpak. FrieslandCampina heeft een loods gehuurd (in Amsterdam) waar deze schappen zijn opgebouwd en een professionele fotograaf heeft drie schappen gefotografeerd en een aanloopvideo van gemaakt.

Schematische weergave opzet veldwerk.



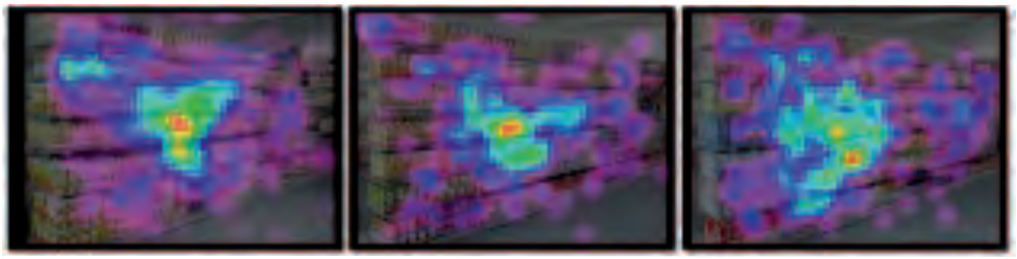
Schapprojectie met eyetracking

Na aanlevering van de digitale schappen zijn deze geprogrammeerd in de eyetracking software. De digitale schermafbeeldingen zijn op een groot scherm geprojecteerd (2,40m bij 1,80m) en met uitsneden van gemiddeld 2 meter breed kreeg een respondent de schappen te zien. Een mens ziet slechts een duimdikte scherp op een meter afstand. We simuleren dus een situatie waar de consument eerst het gehele schap scant en vervolgens een locatie kiest waar hij/zei zijn product verwacht. Voor de schermopstelling is een eyetracker geplaatst waarmee

de oogbewegingen exact gevolgd worden. Deze eyetracker was speciaal uitgerust met een manuele zoomlens en extra infrarood licht waarmee we maximale kwaliteit waarborgen.

Resultaten

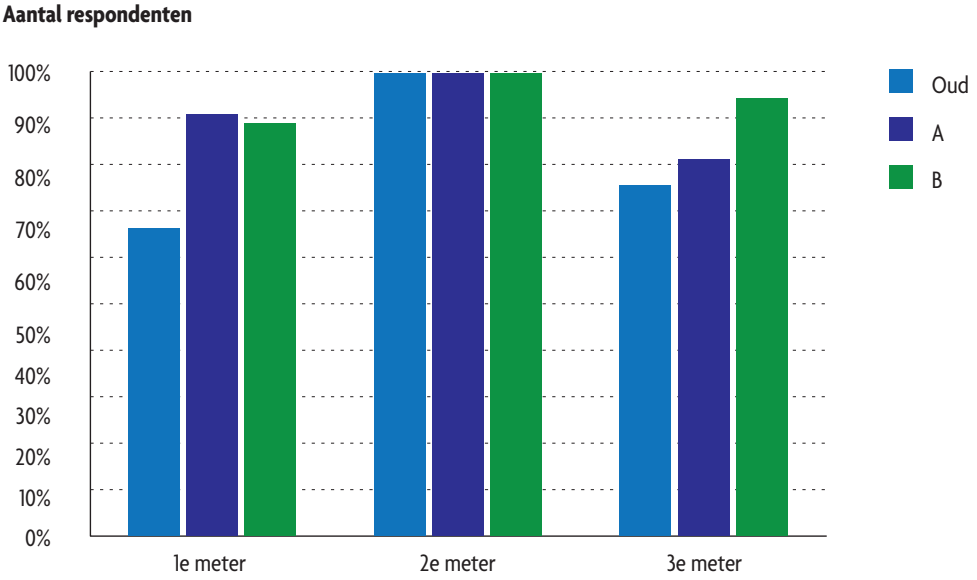
Een signpost is het gedeelte van het schap waarvan men verwacht dat deze als eerste wordt gezien als je op een schap komt aanlopen. De fotograaf had daarvoor een foto gemaakt van het zijaanzicht van het schap zoals in de afbeelding. Deelnemers kregen na een opdracht "je loopt naar een schap" de foto te zien. Met eyetracking werd precies opgenomen waar men naar keek.



Schap oud | Nieuw schap A | Nieuw schap B

In dit onderzoek hebben we een experiment gedaan door naast gebruik van statische foto's ook een video voor te leggen van iemand die naar het schap loopt. Bij de opname werd de camera op een hoogte van 1.80 meter gemonteerd en iedere deelnemer kreeg de video te zien.

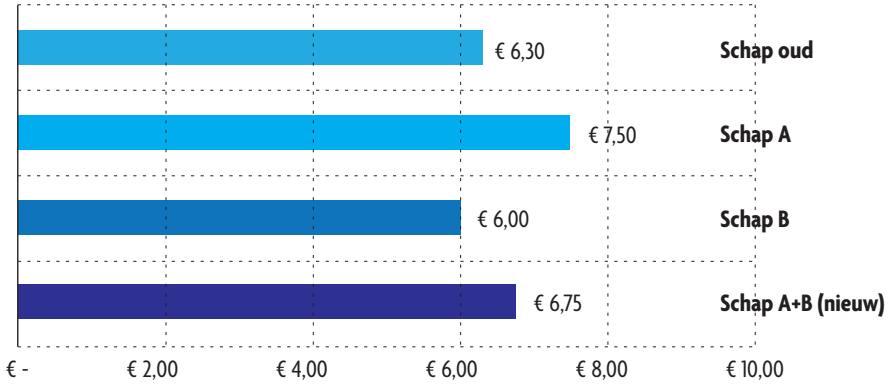
De uitkomsten en die van de statische foto kwamen zeer met elkaar overeen: de tweede meter in een schap is de positie waar de winkelbezoeker als eerste naar kijkt. Vooral in de video was dit verschil sterk want 100% keek naar de tweede meter terwijl de eerste tussen de 65% en 90% aandacht behaalde.



Welke categorie indeling zorgt voor de hoogste omzet?

Tijdens een specifieke opdracht in het onderzoek werden de respondenten gevraagd voor een week boodschappen te doen in het vruchtendank schap. Hierbij werd vermeld dat ze de producten ook daadwerkelijk kregen en ze ervoor moesten betalen. Dit werd gedaan zodat de respondent ook daadwerkelijk de prijs in overweging neemt bij de aankoop.

Uit de resultaten bleek dat op schap A (M=7.5, SD=3.9) significant meer is besteed dan op schap oud (M=6.3 SD=2.66) en schap B (M=6.0 SD=2.9).



Overige bevindingen

Uiteraard is het onmogelijk om binnen de scoop van dit artikel alle resultaten uit het onderzoek te bespreken. Buiten antwoord op de hoofdvraag of de nieuwe schapindeling tot een hogere omzet zou leiden leverde het onderzoek tal van andere interessante resultaten op. Wist je bijvoorbeeld dat tijdens de winkel opdracht door de respondenten in totaal aan 8,58 kilometer is gekeken? Dit lijkt een grappig weetje maar het geeft wel aan hoe enorm veel een consument een schap afscant met zijn ogen op zoek naar het juiste product. Een optimale indeling in dus zeer belangrijk.

Buiten het feit dat de nieuwe categorie indeling meer omzet wist te genereren scoorde het nieuwe schap consequent beter op verschillende opdrachten. Zo werden de producten sneller gevonden in het nieuwe schap dan in het oude schap en bleek er ook meer geld besteed te worden bij een opdracht waar men boodschappen moet inkopen voor een feestje. Naast de totale omzet per opdracht is ook inzichtelijk gemaakt welke producten hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn geweest voor de omzet verhoging.

De waardering die de respondenten gaven aan de schappen bleken overigens nauwelijks te verschillen tussen de schappen. Op het oog blijken de schappen voor de consument kennelijk erg gelijkend. Er staan verschillende producten in met verschillende kleurtjes. Voor de consument op het eerste gezicht vergelijkbaar, maar onbewust blijkt de indeling dus wel degelijk effect te hebben op het koopgedrag en zoekgemak.

Conclusie

Voor de opzet van het FrieslandCampina-onderzoek is goed nagedacht om omstandigheden zo dicht mogelijk bij de realiteit te houden, maar tegelijkertijd ook rekening gehouden dat goed gestandaardiseerd onderzoek mogelijk is. Het projecteren van de schappen zorgt ervoor dat de onderzoeksomstandingheden voor elke deelnemer gelijk wordt gehouden en dat maakt resultaten van de drie schappen uitstekend vergelijkbaar. Met online onderzoek is het goedkoper een hoge steekproef te behalen, maar de vraag is wat je vanwege onechte verkleining van schappen echt aan het meten bent. Daarnaast zijn verschillende factoren online slecht of niet controleerbaar zoals kleurechtheid, resolutie, schermgrootte instructie en houding respondent etc. Een ander alternatief is onderzoek doen met een eye-tracking bril, daarvoor heb je een verdubbeling van budget nodig en praktisch is het een stuk lastiger uitvoerbaar.

Uit het onderzoek kwamen zeer duidelijke resultaten:

- Het wijzigen van het schap heeft voor FrieslandCampina goed uitgepakt. Een van de nieuwe schapindelingen kwam als winnaar naar voren met een omzet verhoging van 19%.
- De shopper kijkt als eerste naar de tweede meter van een schap. De eerste meter wordt een stuk minder gezien en de derde meter blijft nog veel verder achter.
- Het onderzoek heeft informatie opgeleverd waarmee FrieslandCampina verpakkingsissues boven water heeft gekregen. Zo heeft bijvoorbeeld de verpakking van Taksi (zwart) een uitstekende opvallendheid maar bleef qua leesbaarheid en onderscheid in de verschillende smaken achter.

FMCG-merk? Richt je aandacht op verpakking, schap en kwaliteit

Over all kunnen we zeggen dat consumenten in FMCG lang niet altijd merkvast zijn. In het algemeen geldt voor creaties dat je slechts vijf seconden hebt om een boodschap over te brengen. Sterker nog, in het schap is het *standing out effect* slechts één seconde. Daarmee worden signing (bewegwijzering en informatieborden in een supermarkt) en verpakking cruciaal in de categorieën waarbij merken minder belangrijk worden gevonden. Op merk ga je hoogstwaarschijnlijk het verschil niet maken. Behalve als je tot ‘gezelligheid-categorieën’ bier en sigaretten behoort.

Tot slot

Tot slot

De artikelen in dit boek schetsen een duidelijk beeld van de stand van zaken in de retail sector en daarnaast ook van de bedreigingen waarmee offline retailers zich momenteel geconfronteerd zien. Offline retailers moeten vooral goed reageren op de bedreigingen vanuit het online kanaal alsmede op de opkomst van de hard discounters. De auteurs van de verschillende hoofdstukken hebben een aantal praktische tips gegeven hoe retailers deze roerige tijden kunnen overleven, alsmede suggesties voor toekomstig (wetenschappelijk) onderzoek dat aansluit bij deze ontwikkelingen in de retail sector. De belangrijkste tips en suggesties worden hier samengevat.

Praktische aanbevelingen

Het hoofd bieden aan bedreigingen als gevolg van de opkomst van hard discounters

Laurens Sloot heeft in zijn hoofdstuk retailers een viertal opties gegeven om te reageren op de opkomst van de hard discounters. Samengevat zijn dat:

#1 *Fight back:* Concurreer met de hard discounters door het verlagen van de vast prijzen van het bestaande assortiment of door het inzetten van meer promoties.

#2 *Downgrading:* Een strategie die verder gaat dan alleen het verlagen van prijzen is het streven naar kostenverlaging door het snijden in het assortiment, personeel en hun online operatie.

#3 *Value improvement strategy:* Dit betekent dat traditionele service supermarkten juist afstand moeten nemen van de prijsvechters, bijvoorbeeld door het toevoegen van service-elementen, zoals online, versterken van het assortiment, vergroten van het gemak en verbeteren van de kwaliteit van het huismerk.

#4 *Value redefinition:* Hier gaan de supermarkten nog een stap verder door de hele mindset van de consument te veranderen, bijvoorbeeld door het toevoegen van diensten als sushibars, thuisbezorging en restaurants in de winkel.

In lijn met aanbeveling #3 voegt **Els Gijsbrechts** nog toe:

#5 *Own discount outlet:* Bij deze strategie gaan de traditionele retailers hun eigen discount outlet opzetten. Hiervan zijn al een paar voorbeelden, maar of ze ook daadwerkelijk succesvol gaan worden is nog afwachten.

Het hoofd bieden aan bedreigingen als gevolg van de opkomst van online retailers

Els Gijsbrechts, **Lizet van de Kamp** en **Robert Rooderkerk** wijzen vooral op de mogelijkheden van het voeren van een omni-channel strategie, waarbij ze de volgende tips aan retailers geven.

#6 *Integreer online activiteiten in de offline winkel:* Zowel Els Gijsbrechts als Lizet van de Kamp benadrukken dat de fysieke winkel meer een soort 'experience center' en ontmoetingsplek moet worden, waar het leuk is om te shoppen en waar het winkelend publiek terecht kan voor zowel de online als offline activiteiten. Bijvoorbeeld het ophalen van online bestelde artikelen in de winkel, waarbij je dan tevens, onder het genot van een kopje koffie, advies en uitleg krijgt over het gebruik van het product.

#7 *Improve omni-channel assortment planning:* Robert Rooderkerk heeft in zijn artikel een aantal tactische, strategische en operationele uitdagingen van omni-channel management beschreven en eindigt met een drietal praktische tips: (a) zorg voor een goede coördinatie van de activiteiten van verschillende disciplines (bijvoorbeeld marketing en operations), (b) integreer product- en informatiestromen tussen de verschillende kanalen, en (c) introduceer nieuwe diensten, technologieën en zelfs business modellen om de omni-channel klant beter te bedienen.

Toekomstig onderzoek

Retailers en de opkomst van hard discounters

Hard discounters zijn in vele landen actief, maar er zijn nog maar weinig gedegen studies die diepgaand onderzoeken wat meer en minder succesvolle reactie strategieën zijn om discounters het hoofd te bieden. Laurens Sloot oppert de volgende interessante onderzoeksvragen:

- Moet een retailer zijn promotiebeleid wel of niet intensiveren bij de entree van hard discounters?
- Kan een klantenkaart een effectief wapen zijn om de klantenbinding te vergroten bij een toenemende concurrentie van hard discounters?
- Is een HiLo of een EDLP strategie effectief in de concurrentie met hard discounters?
- Zijn budget labels een effectief middel voor service retailers om de trouw van prijsgevoelige klanten te verhogen?
- Tot slot is er ook behoefte aan onderzoek dat vanuit een causaal perspectief bekijkt hoe keuzeprocessen van consumenten veranderen bij de aanwezigheid van hard discount concepten.

Retailers en de omni-channel uitdagingen

Bij het ontwikkelen van een omni-channel strategie krijgen retailers te maken met heel wat nieuwe uitdagingen, waarop nog geen duidelijk antwoord vanuit de wetenschap voorhanden is.

Robert Rooderkerk noemt de volgende onderzoeksvragen:
Hoe kunnen retailers hun online assortiment het best personaliseren en contextualiseren?

- Hierbij valt te denken aan het aanpassen van de volgorde waarin filters worden getoond en het aantal producten dat per pagina wordt getoond aan de wensen van de individuele consument. De uitkomsten van dit soort onderzoek kan retailers handvatten bieden om het online zoekproces van de individuele consument te optimaliseren.
- Hoe kunnen retailer het beste beslissen welke producten in een showroom, als onderdeel van het omni-channel ecosysteem, worden getoond? Showrooms kunnen slechts een beperkte set van producten, die beschikbaar zijn in het online kanaal, tonen. Moeten het juist de populaire producten zijn, de producten met een hoge marge, of de producten met een hoge online return rate, zodat de retailer hiervan leert dan wel de consument beter kan voorlichten over deze producten?
- Hoe kunnen retailers techniek toepassen in hun winkels om consumenten de beste omni-channel ervaring te leveren op een niet al te opdringerige manier? Op welke manier kan de techniek de consument helpen?

Els Gijsbrechts voegt daar nog de volgende vragen aan toe:

- Hoe kunnen meerdere kanalen het best worden ingezet om een maximale synergie tussen de kanalen te bereiken?
  Bij het inzetten van meerdere kanalen lopen retailers natuurlijk het risico op kannibalisatie van het ene kanaal door het andere, maar de verschillende kanalen kunnen elkaar juist ook versterken. Toekomstig onderzoek zou moeten uitwijzen welk van deze effecten het meest waarschijnlijk optreedt en hoe dit afhangt van de manier waarop de verschillende kanalen zijn geïmplementeerd. Antwoorden op dit soort onderzoek gaat retailers helpen de omni-channel strategie te optimaliseren.
- Hoe kunnen retailers hun operaties economisch meer rendabel maken? Hierbij kan bijvoorbeeld onderzocht worden welke vormen van orderverwerking met meest economisch levensvatbaar zijn of hoe logistiek en marketing beter op elkaar afgestemd kunnen worden om meer kosteneffectief te kunnen werken.

Retailers als 'experience center'

Een duidelijk trend die naar voren is gekomen in de diverse artikelen is de toekomstige retailer als een soort experience center, een winkel waarin de consument van alles kan beleven, van het uitproberen van producten en het krijgen van advies tot het voeren van gespreken met andere consumenten die belangstelling hebben voor dezelfde producten. **Els Gijsbrechts** vindt dat er nog toekomstig onderzoek nodig is om tot een antwoord te komen op de vraag wat de juiste balans moet zijn voor de 'in-store' samenstelling. Een belangrijke onderzoeksvraag hierbij kan zijn: hoeveel ruimte moet er worden besteed aan de 'experience areas', waar je bijvoorbeeld producten kan uitproberen ten opzichte van de 'selling areas', waar producten op een efficiënte manier op het schap getoond kunnen worden, bedoeld voor de verkoop. En in hoeverre is deze keuze afhankelijk van lokale marktcondities en kenmerken van de consument?

Retailers en klantvriendelijkheid

Bij het onderzoek naar het Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland, uitgevoerd door SAMR Marktvinders, zijn twee nieuwe trends naar voren gekomen, namelijk "Wees oprecht betrokken bij je klant" en "Heb aandacht voor mens en maatschappij" waarop klanten bedrijven beoordelen. Ten aanzien van de tweede trend stelt **Gerrit Piksen** dat toekomst onderzoek zich zou kunnen richten op de volgende twee onderzoeksvragen:

- In hoeverre is oog voor mens een maatschappij (SX) een trend die echt gaat doorzetten?
  We zien dat steeds meer consumenten dit aspect meenemen in hun beslissingen. De nieuwe generatie nog meer dan de 'ouderen'. De vraag is echter of deze nieuwe generatie dit blijft doen als zij straks het 'gezin' runnen.
- Welke impact gaat de overheid hebben op het aanbod van nieuwe producten?
  Nu zien we dat naast het bestaande aanbod er nieuwe producten aangeboden worden die met meer aandacht voor mens en maatschappij zijn geproduceerd. In hoeverre gaat de overheid dit eisen en is er straks nog een keuze voor de consument?

Redacteur

Yvonne van Everdingen is Universitair Hoofddocent Marketing Management aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ze onder andere het vak 'Marketing of New Products' doceert. Ze is daar tevens voorzitter van de BSc Onderwijscommissie, die als doel heeft om de kwaliteit van de beide bacheloropleidingen aan RSM, Bedrijfskunde en International Business Administration te bewaken en te verbeteren. Tevens participeert Yvonne in de Special Interest Group Virtual Reality en is ze lid van de Diversity Board van de Erasmus Universiteit. Daarnaast is ze juryvoorzitter van de MOAward "Insights Scientist". Tot slot was ze van 2013 tot 2018 ook voorzitter van de NIMA-C examencommissie. In haar wetenschappelijk onderzoek richt zij zich op de marketing en communicatie van nieuwe producten, de effectiviteit van sport sponsoring en global brand management. Haar onderzoek is gepubliceerd in diverse, toonaangevende tijdschriften, waaronder *Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, International Journal of Research in Marketing, Journal of Retailing, Journal of Product Innovation Management, Marketing Letters, Global Strategy Journal, Journal of Business Research en Journal of Economic Psychology*.

yeverdingen@rsm.nl