

# **Wegwijzer naar winkeltypen**

## **Toekomstbeeld voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie**

Drs. R. Janzen  
Ir. M.H. Borgstein

April 2000

Rapport 4.00.10

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Wegwijzer naar winkeltypen; Toekomstbeeld voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie

Janzen, R. en M.H. Borgstein

Den Haag, LEI, 2000

Rapport 4.00.10; ISBN 90-5242; Prijs *f* (inclusief 6% BTW)

51 p., fig., bijl.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en Trek-Brabant. In dit rapport wordt beschreven welke stappen ondernomen kunnen worden om winkeltypen, zoals discounters en speciaalzaken, in de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie te creëren.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie@lei.wag-ur.nl](mailto:publicatie@lei.wag-ur.nl)

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie@lei.wag-ur.nl](mailto:informatie@lei.wag-ur.nl)

**Vermenigvuldiging of overname van gegevens:**

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>1. Inleiding</b>	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Aanpak en rapportopbouw	14
<b>2. Huidige recreatieketen</b>	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Ketenopbouw	16
2.3 Voor- en nadelen	19
<b>3. Toekomstbeeld</b>	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Ketenopbouw	21
3.3 Voor- en nadelen	24
<b>4. Actiepunten</b>	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Opzetten kenniscentrum	27
4.3 Samenstellen assortimenten	28
4.4 Bepalen overige marketingmix-elementen	30
4.5 Definiëren winkeltypen	32
4.6 Stimuleren samenwerking	33
<b>Literatuur</b>	37
<b>Bijlagen</b>	
1 Samenvatting uit de theorie	39
2 Definitielijst	48
3 Overzicht geïnterviewde personen	51



## Woord vooraf

Trek-Brabant en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij hebben behoefte aan informatie over de activiteiten die 'winkeliers' in de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie, zoals reisbureaus en VVV's, kunnen ondernemen om vraaggestuurd recreatieve producten en diensten aan te bieden. Daarom hebben zij het LEI gevraagd een onderzoek te doen naar deze activiteiten.

Bij de uitvoering hebben de onderzoekers de medewerking verkregen van een begeleidingscommissie bestaande uit:

- Mevr. L. Spaans           Trek-Brabant
- Dhr. R. Zakee             LNV-directie Groene Ruimte en Recreatie

Verder hebben verschillende woordvoerders van organisaties die zich bezighouden met de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie de onderzoekers welwillend te woord gestaan en aan een workshop over het conceptrapport meegewerkt.

Graag wil ik de leden van de begeleidingscommissie en de geïnterviewden hierbij heel hartelijk voor hun inbreng en nuttige opmerkingen bedanken.

Ook hebben de collega-onderzoekers mevrouw drs. W.A. Kolkman, dr. H. Vrolijk en Ir. J.J. de Vlieger hun creatieve ideeën met de auteurs gedeeld. Daarvoor wil ik hen hartelijk danken.

De directeur,

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse





# Samenvatting

In opdracht van de directie Groene Ruimte en Recreatie van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en TREK-Brabant heeft het LEI onderzoek verricht naar de activiteiten die de winkeliers in de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie zoals reisbureaus en VVV's, kunnen ondernemen om vraaggestuurde recreatieve producten en diensten aan te bieden. Voor het onderzoek is uitgegaan van de ketenstructuur met de bijbehorende schakels.

## *Huidige recreatieketen*

De belangrijkste schakels in de huidige recreatieketen zijn de recreanten, winkeliers, touroperators en aanbieders van recreatieve producten en diensten. Tot de winkels in de recreatieve sector behoren de bedrijven waar een recreant bijvoorbeeld een verblijf, accommodatie of activiteit kan boeken zoals een reisbureau, VVV, boekingscentrale of internet. Er zijn verschillende winkels die tot een winkeltype, zoals een speciaalzaak of supermarkt, kunnen worden gerekend. Zo is bijvoorbeeld SNP Natuurreizen een speciaalzaak voor actieve, avontuurlijke reizen <sup>1</sup>. Toch wordt in de sector nog maar op te beperkte schaal nagedacht over het samenstellen van winkeltypen, met het daarbij horende assortiment, prijs- en serviceniveau.

Opgemerkt moet worden dat in de recreatieve sector niet het product zelf in de winkel wordt verkocht, maar de *informatie over* het product. Het recreatieve product is tenslotte plaatsgebonden. Dit betekent dat voor de sector communicatie door middel van folders, brochures of internet bijzonder belangrijk is. De huidige ketenopbouw heeft diverse voor- en nadelen:

### *Voordelen:*

- de recreant kan op veel plaatsen informatie over recreatieve producten en diensten inwinnen (zoals bij reisbureaus of op internet);
- er zijn verschillende distributiekkanalen via welke de klant kan boeken (zoals telefonisch en face-to-face).

### *Nadelen:*

- door zowel aanbieders als winkeliers en touroperators wordt nog veel vanuit het aanbod (arrangementen) gedacht. Dit is echter niet flexibel genoeg voor de toekomstige recreant. Deze wil uit verschillende bouwstenen, zoals een overnachting, diner of activiteit, zelf de eigen recreatieve vakantie samenstellen;
- het is voor de sector moeilijk vraaggestuurd te werken omdat kennis over de recreanten grotendeels ontbreekt, of verspreid aanwezig is.

---

<sup>1</sup> SNP organiseert reizen in het binnen- en buitenland.

### *Toekomstige recreatieketen*

Naast de recreant, touroperator en aanbieder zijn belangrijke schakels in de toekomstige keten het kenniscentrum en de verschillende winkels. Het *kenniscentrum* beheert een database met daarin vraag- en aanbodgegevens. Bij iedere boeking worden gegevens van de recreant vastgelegd.

Daarnaast bevat de database een overzicht van het aanbod. Hierbij wordt gedacht aan informatie over welke producten, wanneer en bij welke aanbieder beschikbaar zijn. Boeking worden meteen in de database doorgevoerd. Verder wordt in de toekomstige keten de nadruk gelegd op het omvormen van winkels tot verschillende *winkeltypen*<sup>1</sup>, zoals discounters, supermarkten en speciaalzaken. Deze winkeltypen onderscheiden zich van elkaar op basis van assortiment, prijs en service. Op grond van de vraag- en aanbodgegevens uit de database worden ze ontwikkeld. De redenen voor het ontwikkelen van meer winkeltypen zijn:

- de recreant meer keuzemogelijkheden bieden;
- hem te laten weten bij welke winkels hij kan one-stop-shoppen<sup>2</sup>;
- te verduidelijken naar welke winkel hij moet voor een bepaald recreatief product of dienst.

De toekomstige recreatieketen heeft diverse voor- en nadelen.

#### *Voordelen:*

- het kenniscentrum beheert zowel aanbod- als vraaggerelateerde gegevens. Hierdoor kunnen vraag en aanbod vraaggestuurd op elkaar worden afgestemd;
- het systeem is up-to-date en bijzonder snel omdat de database is gecentraliseerd en alle mutaties meteen on-line worden verwerkt;
- de database bevat alle benodigde gegevens en bouwstenen voor het plannen en boeken van een binnenlandse vakantie. Hiermee kan de recreant de eigen vakantie assembleren;
- door het ontwikkelen van winkeltypen wordt voor de recreant meer duidelijkheid gecreëerd over de winkel die hij zou moeten bezoeken voor een bepaald recreatief product. Dit sluit aan bij de trend dat recreanten op zoek zijn naar gemak.

#### *Nadelen:*

- bij de aanbieders heerst er angst over de macht van degene die de database beheert. Het kenniscentrum heeft tenslotte de gegevens en is in staat deze zodanig aan elkaar te verbinden dat er kennis over de recreant ontstaat. In een vraaggestuurde benadering is deze informatie bijzonder belangrijk en beschikt degene die gegevens beheert en analyseert over macht;
- een ander aandachtspunt is de financiële haalbaarheid. Tenslotte, wie gaat het omvormen van de bestaande winkels betalen?

---

<sup>1</sup> Voor meer informatie over winkeltypen wordt naar paragraaf 3.1 van bijlage 1 verwezen.

<sup>2</sup> Voor een omschrijving van het begrip one-stop-shoppen wordt naar paragraaf 2.4 van bijlage 1 verwezen.

## *Actiepunten*

Om de toekomstige situatie, met de verschillende winkeltypen, te bereiken dienen verschillende activiteiten te worden uitgevoerd. De meest belangrijke activiteiten zijn:

- het opzetten van een kenniscentrum;
- het inventariseren van de vraag;
- het inventariseren van het aanbod;
- het samenstellen van assortimenten;
- het bepalen van overige marketingmix-elementen;
- het ontwikkelen van winkeltypen;
- het stimuleren van horizontale en verticale samenwerking.

Een belangrijke stap voor het bereiken van de toekomstige situatie is het oprichten van een kenniscentrum. Het kenniscentrum analyseert vraag- en aanbodgegevens. Een andere belangrijke activiteit om winkeltypen te kunnen definiëren, is het maken van een bewuste keuze voor de samenstelling van assortimenten. Om het assortiment zo goed mogelijk bij de wensen van recreanten te laten aansluiten, is het van belang om de volgende activiteiten te ondernemen:

- stel het assortiment zo samen dat de recreant weet dat hij in de winkel bijna altijd zal vinden wat hij zoekt;
- neem in overeenstemming met de wensen van de recreant regelmatig nieuwe producten op;
- deel het recreatief product op in bouwstenen, zoals overnachtingen, vervoer en attracties en stel de recreant in staat de afzonderlijke bouwstenen uit het assortiment te kopen en zo de eigen binnenlandse vakantie samen te stellen.

Daarna kunnen de overige marketingmix-elementen (prijs, promotie, service en vestigingsplaats) worden ingevuld. Deze dienen zo op elkaar te worden afgestemd dat uiteindelijk verschillende winkeltypen ontstaan. Een discounter hanteert bijvoorbeeld een breed en ondiep assortiment plus een laag prijs- en serviceniveau, terwijl een speciaalzaak een smal en diep assortiment plus een hoog prijs- en serviceniveau voert.

Tenslotte zijn zowel horizontale als verticale samenwerking van belang, om de activiteiten samenhangend met het opbouwen van de toekomstige keten uit te kunnen voeren. Mede vanwege de grote onderlinge concurrentie werken vooral de kleinere aanbieders nog weinig horizontaal samen. De verkoop zal echter stijgen wanneer zij samen met de concurrent 'in het schap liggen'. Bij een supermarkt liggen concurrerende producten ook naast elkaar in het schap.

Daarnaast is verticale samenwerking in een vraaggestuurde keten onmisbaar. Alleen door verticaal samen te werken komen de wensen van de recreanten bij alle schakels terecht, zodat zij met deze wensen rekening kunnen houden. Voor de kleine aanbieders is het echter moeilijk om met de grotere touroperators en winkeliers samen te werken. Daarom is het voor hen van belang eerst horizontaal samen te werken. Daarna kunnen deze horizontale samenwerkingsverbanden, samen met de winkeliers, touroperators, het kenniscentrum en overkoepelende organisaties een verticaal samenwerkingsverband vormen en vraaggestuurd recreatieve producten en diensten aanbieden.



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In opdracht van de directie Groene Ruimte en Recreatie van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en TREK-Brabant heeft het LEI onderzoek verricht naar de activiteiten die vervuld worden door intermediaire organisaties, zoals reisbureaus, VVV-winkels en internet-bedrijven. Deze organisaties worden gezien als scharnierpunten tussen vraag en aanbod in de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie <sup>1</sup>. De aanleiding voor dit onderzoek wordt gevormd door de constatering dat binnen deze sector:

- de recreatieve producten en diensten deels aanbodgedreven in plaats van vraaggestuurd worden aangeboden;
- de afstemming tussen vraag en aanbod bij de winkels te wensen overlaat.

Het vraaggestuurd aanbieden van recreatieve producten en diensten wordt steeds belangrijker, mede vanwege de trend dat recreanten steeds onvoorspelbaarder worden. Voor de sector vergt het echter een omschakeling om op de steeds wisselende wensen van de recreanten in te spelen. Starre arrangementen voldoen niet meer. De recreant wil een binnenlandse vakantie of uitstapje dat specifiek op hem is toegesneden. Bovendien wil hij de van tevoren geboekte activiteiten vlak voor het vertrek, of zelfs ter plekke nog kunnen veranderen. Kortom, hij wil het aanbod kunnen sturen.

Daarom is dit onderzoek toegespitst op het vraaggestuurd aanbieden van recreatieve producten en diensten. Hierbij is uitgegaan van de zogenaamde ketenstructuur met bijbehorende schakels (recreanten, winkeliers, touroperators en aanbieders). In het bijzonder is aandacht geschonken aan de activiteiten die de winkeliers kunnen ondernemen om vraaggestuurd recreatieve producten en diensten aan te bieden. De reden daarvoor is, dat bij een vraaggestuurde invulling van de recreatieketen de winkeliers een belangrijke rol vervullen. Zij hebben namelijk contact met de touroperators en/of aanbieders en met de recreanten. Daardoor zijn zij niet alleen op de hoogte van het aanbod aan recreatieve producten en diensten, maar ook van de wensen van recreanten ten aanzien van dit aanbod. En kennis van de recreant staat bij een vraaggestuurde invulling van de recreatieketen voorop.

Dit alles resulteert in de volgende vragen:

- hoe ziet de huidige keten voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie er uit;
- hoe kan de toekomstige vraaggestuurde keten voor binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie er uitzien;
- welke activiteiten vervullen de winkeliers binnen de huidige- en de toekomstige keten;

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek wordt alleen aandacht besteed aan vakanties of uitstapjes van Nederlanders in eigen land. Het inkomend toerisme blijft buiten beschouwing.

- wat zijn de verantwoordelijkheden van de winkeliers binnen de huidige- en de toekomstige keten;
- welke stappen dienen te worden ondernomen om de toekomstige vraaggestuurde keten op te bouwen.

## 1.2 Aanpak en rapportopbouw

Om de vragen, zoals die aan het LEI gesteld zijn te beantwoorden, is allereerst literatuuronderzoek gedaan. Het doel hiervan was om kennis over activiteiten van detaillisten in de (levensmiddelen-)detailhandel te verzamelen. Dit heeft geresulteerd in een aantal aandachtspunten over de activiteiten die detaillisten ondernemen om vraaggestuurd producten aan te bieden. In bijlage 1 staat een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten <sup>1</sup>.

Vervolgens zijn diepte-interviews gehouden met vertegenwoordigers van een aantal organisaties werkzaam in de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie <sup>2</sup>. Tijdens deze interviews kwamen de belangrijkste aandachtspunten uit de theoretische inventarisatie aan de orde. Hierbij is met name aandacht besteed aan de activiteiten die de winkeliers op dit moment binnen de recreatieketen vervullen. De uitkomsten van deze interviews hebben geresulteerd in een globale beschrijving van de huidige keten voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie, deze beschrijving is in hoofdstuk 2 opgenomen. Hoofdstuk 2 eindigt met een overzicht van de voor- en nadelen van de huidige ketenopbouw.

In hoofdstuk 3 is daarna een beeld geschetst van de mogelijk toekomstige keten voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie. Hierbij staan de vraaggestuurdheid binnen de sector, de activiteiten van de winkeliers en het samenstellen van verschillende winkeltypen centraal <sup>3</sup>. Ook hier is een overzicht opgenomen van de voor- en nadelen van de toekomstige ketenopbouw.

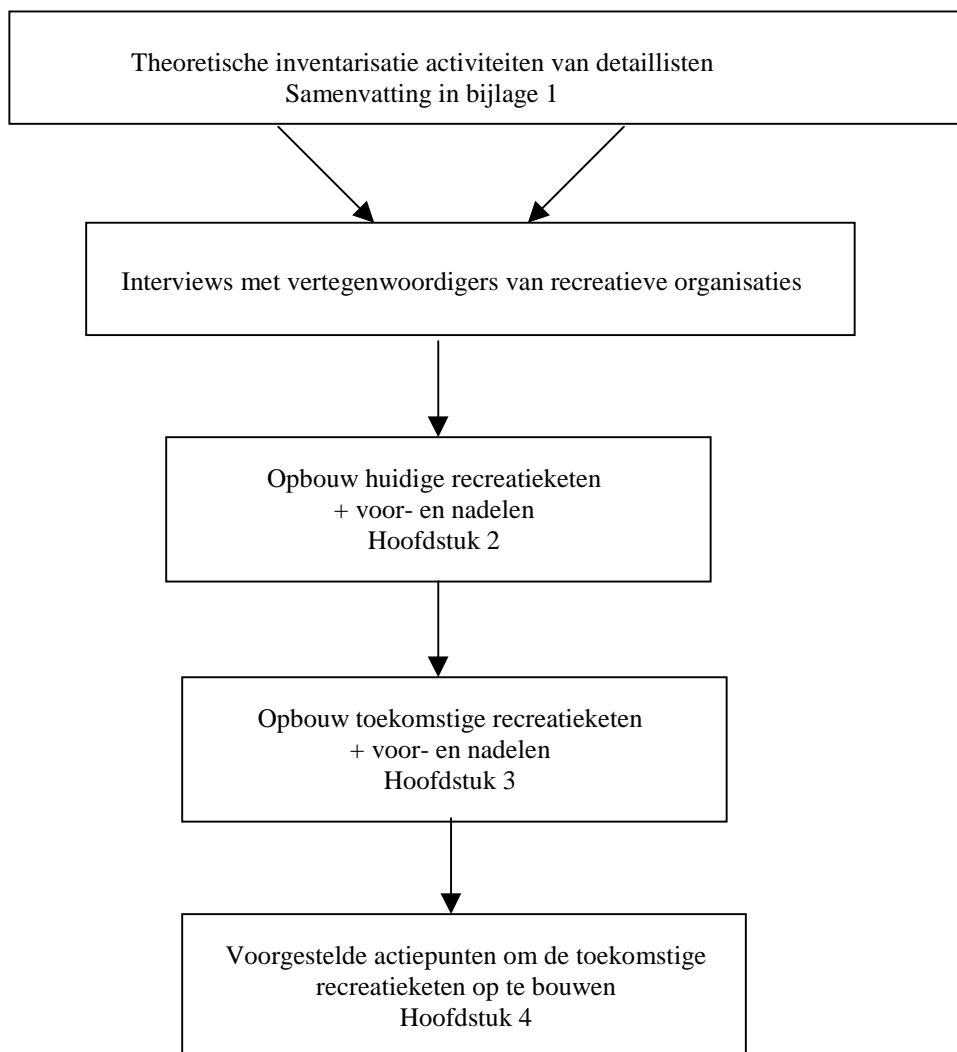
Tot slot wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de stappen die dienen te worden ondernomen om de toekomstige keten voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie op te bouwen. Hierbij is, gezien de gestelde vragen door de opdrachtgever en gezien de belangrijke rol van de winkels in de keten, aandacht gefocused op de activiteiten en verantwoordelijkheden van de winkeliers. Hierbij stond de volgende vraag centraal: welke activiteiten kan een winkelier ondernemen om zijn winkel te veranderen in een winkeltype (zoals een discounter of speciaalzaak). Schematisch weergegeven ziet de werkwijze en rapportopbouw eruit zoals in figuur 1.1 op de volgende pagina.

---

<sup>1</sup> Bovendien is in bijlage 2 een begrippenlijst opgenomen.

<sup>2</sup> In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de bezochte organisaties en geïnterviewde personen.

<sup>3</sup> Voor een omschrijving van winkeltypen zoals een discounter of een speciaalzaak wordt naar paragraaf 3.1 van bijlage 1 verwezen.



*Figuur 1.1 Werkwijze en rapportopbouw*

## 2. Huidige recreatieketen

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een globaal beeld geschetst van de huidige opbouw van de keten voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- de activiteiten die de deelnemers in de keten vervullen;
- de bedrijven die tot de winkeliers in de binnenlandse recreatieketen kunnen worden gerekend;
- de te onderscheiden winkeltypen.

Daarnaast wordt aandacht besteed aan enkele voor- en nadelen van de huidige ketenopbouw, waardoor de verkoop van binnenlandse producten en diensten wordt bevorderd dan wel belemmerd.

### 2.2 Ketenopbouw

Op dit moment kan de keten voor de binnenlandse recreatie globaal worden weergegeven zoals in figuur 2.1. Ter vergelijking is in figuur 2.2 een standaardketen weergegeven.

Uit figuur 2.1 blijkt, dat naast de recreanten, drie belangrijke schakels in de keten kunnen worden onderscheiden, namelijk de aanbieders, touroperators en winkels. De activiteiten van de schakels worden hieronder toegelicht. De kernactiviteiten van de schakels zijn:

*winkel:*

- het verzorgen van boekingen voor de recreanten;
- het bundelen van gidsen en folders van verschillende touroperators en/of aanbieders tot een assortiment;

*touroperator:*

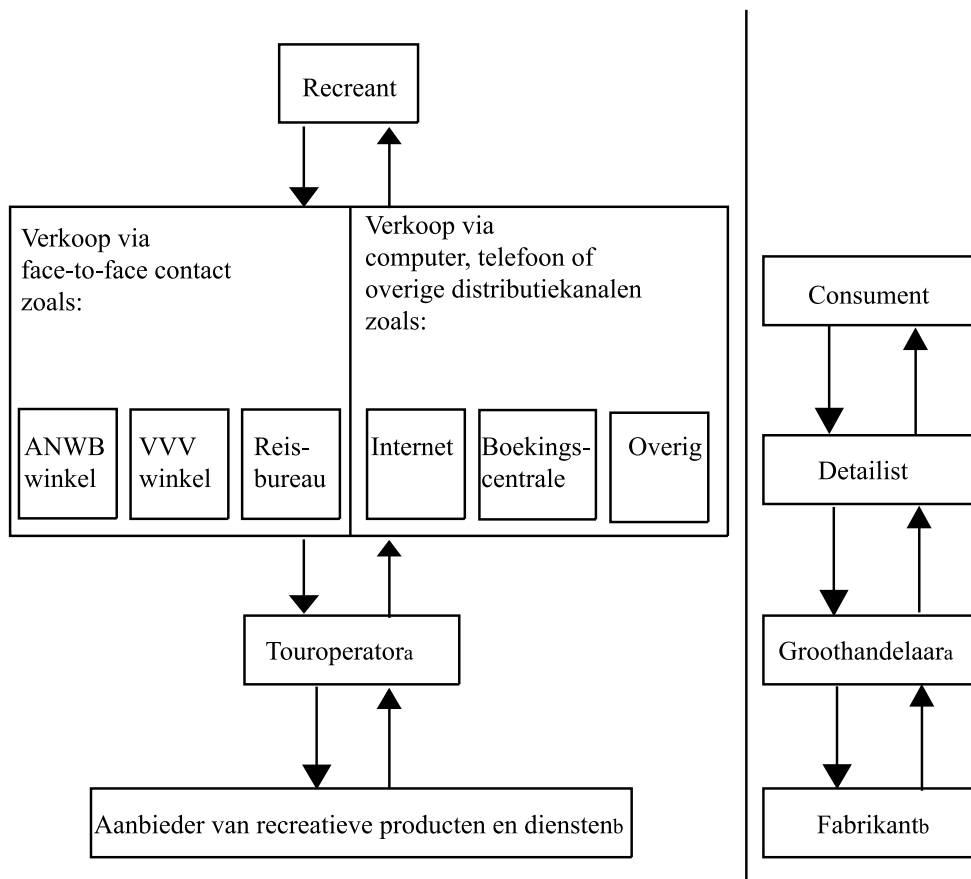
- het samenstellen van een assortiment aan arrangementen of afzonderlijke producten voor wederverkoop, door middel van het maken van één of meerdere gidsen;

*aanbieder:*

- het aanbieden van één of meerdere onderdelen van het recreatieve product (bijvoorbeeld een hotelovernachting, museum of fietsenverhuur).

Tot de winkels in de recreatieve sector behoren de bedrijven waar een recreant bijvoorbeeld een verblijf, accommodatie of activiteit kan boeken zoals een reisbureau, VVV, boekingscentrale of internet. Het boeken wordt beschouwd als het koopmoment. De daadwerkelijke boeking kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan de recreant naar het reisbureau gaan en daar boeken. Ook kan hij naar de boekingscentrale bellen of via internet boeken.





Legenda

- Aanbod van (informatie over) producten
- ← Vraag naar (informatie over) producten

Figuur 2.1 Huidige recreatieketen

Figuur 2.2 Standaardketen

a) Touroperators en groothandelaren kunnen ook rechtstreeks producten aan winkels en recreanten of consumenten leveren; b) Aanbieders en fabrikanten kunnen ook rechtstreeks producten aan recreanten of consumenten leveren.

Opvallend is dat de winkels veelal aansluiten bij verschillende distributiekanaalen. Zo is het meest belangrijke distributiekanaal voor een reisbureau, VVV- of ANWB-winkel, face-to-face contact waarbij de recreant naar de winkel komt. Voor een boekingscentrale blijft de recreant thuis en belt hij op. Ook voor internet blijft hij thuis en vindt het contact via de computer plaats. Veel bedrijven in de recreatieve sector zijn reeds overtuigd van het nut van internet en beschikken over een internetsite, waar de informatie uit de folder staat. Meestal kan echter nog niet via internet worden geboekt.

Het voorbeeld van boeken via internet geeft aan dat er niet daadwerkelijk sprake hoeft te zijn van een *winkelgebouw* waar de recreant heen moet gaan om de activiteit of het verblijf te kunnen boeken. De verkoop kan winkelgebonden, bij een VVV en niet-winkelgebonden via internet of de telefoon plaatsvinden. Wanneer een ondernemer bij-

voorbeeld over een internetsite beschikt, waar een recreant een binnenlandse vakantie kan boeken, is er geen winkel als gebouw, maar een virtuele winkel en wordt de internetsite als niet- winkelgebonden verkooppunt beschouwd.

Opvallend is, dat in tegenstelling tot de levensmiddelendetailhandel, in de recreatieve sector niet het product zelf in de winkel wordt verkocht, maar de *informatie over* het product. Het recreatieve product is tenslotte plaatsgebonden. Dit betekent dat voor de recreatieve sector communicatie door middel van folders, brochures of internet bijzonder belangrijk is. Het assortiment van de winkelier bestaat daarom uit verschillende folders en gidsen van aanbieders en touroperators. Kort gezegd verkopen de recreatiewinkels dus de producten uit het assortiment door middel van het geven van informatie aan de recreanten over de recreatieve producten en verleiden zij hen met deze informatie tot het doen van boekingen. Hierbij is het van groot belang dat de verwachtingen die in de folders worden gewekt, zo goed mogelijk met de realiteit overeenkomen. Wanneer dit niet het geval is, zal de recreant ter plekke teleurgesteld zijn en neemt de kans op een herhalingsbezoek af.

Hierbij moet opgemerkt worden dat de schakels in de keten tegelijkertijd meerdere activiteiten kunnen vervullen. Een voorbeeld is wanneer een recreant zonder tussenkomst van een ander bedrijf, rechtstreeks een hotel belt en een kamer boekt. Op dat moment fungeert het hotel even als winkelier. Vervolgens kunnen ook touroperators als winkelier functioneren. Dit is het geval wanneer de touroperator over eigen winkels beschikt en de recreant de hotelkamer daar boekt.

Normaliter bestaat echter de activiteit van de touroperator uit het samenstellen van een assortiment aan arrangementen of afzonderlijke producten voor de wederverkoop. Daarmee kan een touroperator worden vergeleken met een groothandelaar. Het assortiment van een touroperator bestaat uit één of meerdere gidsen, met daarin opgenomen de producten die zij aanbieden. Veelal leggen zij deze gidsen bij verschillende winkels neer, zodat deze voor de verkoop aan de recreanten zorg kunnen dragen. Maar ook hier geldt dat de activiteit, assortimentssamenstelling (op het niveau van de touroperator, door middel van het maken van de eigen gidsen) ook door andere bedrijven in de keten kan worden vervuld. Ook schakels zoals de aanbieders kunnen eigen gidsen samenstellen. Wanneer bijvoorbeeld een hotelketen de eigen gidsen samenstelt, vervult het een activiteit die tot het takenpakket van de touroperator wordt gerekend. Voorbeelden van touroperators die actief zijn op de Nederlandse markt zijn: Vrij Uit vakanties, Holland International en VVV vakanties.

Verder blijkt dat in de keten voor binnenlandse recreatie enkele winkeltypen zijn te onderscheiden. Ondanks het feit dat VVV's zichzelf beschouwen als de speciaalzaken voor Nederland, kunnen zij op nationaal niveau worden gekenmerkt als supermarkten, met een breed en redelijk diep assortiment aan binnenlandse producten en diensten. Een voorbeeld van een speciaalzaak is SNP Naturreizen voor actieve, avontuurlijke reizen <sup>1</sup>. Het assortiment is smal (voornamelijk actieve reizen) en diep (veel keus uit actieve reizen). Een ander voorbeeld van een speciaalzaak is Vrij Uit vakanties. Dit is opmerkelijk omdat Vrij Uit niet over eigen winkels beschikt en tot de touroperators wordt gerekend. De reden om Vrij Uit als speciaalzaak te noemen is dat het assortiment en de prijsstelling bij die van een

---

<sup>1</sup> SNP organiseert reizen in het binnen- en buitenland.

speciaalzaak aansluiten. Vrij Uit beschikt over een smal, maar diep assortiment aan accommodaties, gericht op het hogere marktsegment.

Ondanks het feit dat in de keten voor binnenlandse recreatie enkele winkeltypen zijn te onderscheiden, wordt in de sector nog op te beperkte schaal nagedacht over het definiëren van winkeltypen, met het daarbij horende assortiment, prijs- en serviceniveau. Een gedifferentieerd prijsbeleid, waarbij een discounter een lager prijsniveau hanteert dan een speciaalzaak, komt bijvoorbeeld bijna niet voor. Hierdoor zijn relatief weinig, voor de recreant herkenbare discounters, supermarkten en speciaalzaken voor binnenlandse recreatie, te onderscheiden. Dit in tegenstelling tot de situatie in de levensmiddelenhandel, waarbij de klant kan kiezen uit alom bekende discounters, supermarkten en speciaalzaken.

Vervolgens verschilt, samenhangend met de plaatsgebondenheid van het recreatieve product, de eigendomssituatie van recreatieve producten met die in de levensmiddelenhandel. Daar waar in de levensmiddelenhandel elke schakel het product om de beurt in eigendom heeft, blijft in de recreatieve sector het product meestal in eigendom van de aanbieder. Hierdoor lopen winkeliers geen omvangrijke financiële risico's wanneer door afstemmingsproblemen tussen vraag en aanbod een deel van het assortiment niet wordt verkocht.

Tenslotte werken de winkeliers en touroperators veelal met allotments. Een allotment is een afspraak tussen een aanbieder en een winkelier waarbij de winkelier met bijvoorbeeld een hotel afsprekt om 50 hotelkamers voor een bepaalde datum vol te boeken. In de praktijk vervalt een allotment circa twee weken voor de afgesproken datum en komt het weer in beheer van de aanbieder die dan zelf alsnog probeert het deel van de 50 kamers die niet door de winkelier zijn volgeboekt, te verkopen.

De winkeliers en touroperators die met allotments werken, ontvangen voor hun activiteiten een marge of commissie. Deze boekingskosten vormen een percentage van de verkoopsom en dienen als vergoeding voor het uitvoeren van de boeking. Bovendien brengen zij reserveringskosten bij de recreant in rekening. Deze bestaan uit een vast bedrag als vergoeding voor het aanbieden of samenstellen van het arrangement. Een consequentie van het feit dat winkeliers en touroperators het recreatieve product veelal niet in eigendom hebben en vaak kostenloos aan de aanbieder kunnen retourneren, is dat het moeilijk is om goedkope last minute aanbiedingen te doen, zoals voor het uitgaande toerisme. Voor het uitgaande toerisme zijn touroperators vaak gebonden aan een aantal gekochte stoelen in een vliegtuig. Zij kunnen aanbiedingen doen omdat het beter is onverkochte plaatsen goedkoop verkopen, dan helemaal niet.

### **2.3 Voor- en nadelen**

De opbouw van de binnenlandse recreatieketen en de daarmee samenhangende kenmerken, zoals deze in de vorige paragraaf zijn weergegeven, heeft enkele voor- en nadelen.

#### *Voordelen*

Een belangrijk voordeel van de huidige ketenopbouw is, dat de recreant op veel verschillende plaatsen informatie over recreatieve producten en diensten kan inwinnen. Hierbij kan

bijvoorbeeld gedacht worden aan de VVV-winkels, ANWB-kantoren, reisbureaus en internet. De informatie bij de winkels is goed toegankelijk. De winkels zijn laagdrempelig en genieten een grote bekendheid. Juist vanwege het feit dat in de sector informatie over het product wordt gebruikt om de recreant tot boeken te verleiden, is dit van groot belang. Bovendien is de aanwezigheid van verschillende distributiekkanalen van belang, omdat deze aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Op dit moment zijn er verschillende distributiekkanalen via welke de recreant kan boeken. Zo kan hij telefonisch, persoonlijk bij de winkels, rechtstreeks bij de aanbieder en hier en daar via internet boeken. Boeken via internet komt nog niet op grote schaal voor, maar daar wordt aan gewerkt.

### *Nadelen*

Daarnaast kunnen enkele nadelen worden aangewezen. Zo wordt in de sector nog te vaak vanuit het aanbod gedacht. Veel bedrijven zijn zich wel bewust van het feit dat ze meer vraaggestuurd producten en diensten zouden moeten aanbieden, maar in de praktijk blijkt een dergelijke omschakeling niet altijd even gemakkelijk te zijn. Zowel door de aanbieders, touroperators als winkeliers wordt vaak in arrangementen gedacht. Dit is echter niet flexibel genoeg. De huidige recreant wil graag een stap verder en zelf uit verschillende bouwstenen, zoals een overnachting, diner of activiteit, een binnenlandse vakantie kunnen samenstellen. De vergelijking met de levensmiddelendetailhandel waarbij de klant samen met zuurkool niet persé ook worst hoeft te kopen, illustreert dit. Een reden voor de sector om arrangementen aan te bieden, komt voort uit het kostenplaatje. Wanneer met bouwstenen wordt gewerkt moet elke geboekte bouwsteen afzonderlijk worden verwerkt en elke wijziging apart worden doorgevoerd. Dit is arbeidsintensief en kost geld.

Aan de andere kant is het voor de bedrijven moeilijk om recreatieve producten vraaggestuurd aan te bieden omdat informatie over recreanten grotendeels ontbreekt of verspreid aanwezig is. Bovendien wordt de noodzaak van het verzamelen van informatie over recreanten nog niet door alle bedrijven erkend. Dit geldt met name voor de aanbieders. Zij behoren vaak tot het midden- en kleinbedrijf en werken veelal niet onderling samen. Hierdoor ontbreekt bij hen niet alleen informatie over recreanten, maar wordt ook de informatie die bij de verschillende bedrijven wel aanwezig is gebrekkig geanalyseerd. Een andere consequentie van het feit dat de aanbieders van recreatieve producten en diensten veelal tot het midden- en kleinbedrijf behoren en gebrekkig samenwerken is, dat een groot deel van de binnenlandse recreatieve producten en diensten versnipperd wordt aangeboden.

Een volgend probleem waar de sector mee kampt is het zogenaamde 'free rider gedrag'. Dit houdt in dat de recreant naar een reisbureau of andere winkel gaat om daar (gratis) informatie over bijvoorbeeld een hotel te halen en daarna zonder tussenkomst van een winkel de hotelkamer rechtstreeks bij het hotel boekt.

Verder hebben winkeliers en touroperators het recreatieve product vaak niet in eigendom en kunnen ze de allotments veelal kostenloos aan de aanbieders retourneren. Hierdoor zijn de negatieve effecten van afstemmingsproblemen tussen vraag en aanbod voornamelijk bij de aanbieders merkbaar, terwijl deze soms het overzicht van de oorzaken waardoor de verkoop tegenvalt, missen.

Tenslotte is het in de recreatieve sector niet toegestaan dat een aanbieder het product voor een andere prijs aanbiedt dan de winkelier. Hierdoor wordt de huidige statische situatie in de sector in stand gehouden en is het bijzonder moeilijk om flexibel op de wensen van recreanten in te spelen, snel extra aanbiedingen te creëren en met prijzen te stunten. Ook wordt hierdoor het samenstellen van winkeltypen bemoeilijkt. Winkeltypen onderscheiden zich namelijk onder meer met betrekking tot het prijsniveau.

## 3. Toekomstbeeld

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een toekomstbeeld geschetst van de gewenste ketenopbouw voor de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatieve sector. Bij het formuleren van dit toekomstbeeld stonden de volgende aandachtspunten centraal:

- de vraaggestuurdheid van het systeem, waardoor de aangeboden producten beter bij de wensen van de recreanten aansluiten;
- de mogelijkheid om voor een geaccepteerde prijs extra service, gemak, snelheid en flexibiliteit aan de recreant te bieden;
- het scheppen van mogelijkheden om in de toekomst op een makkelijke en snelle manier gegevens over recreanten te kunnen verzamelen;
- het bieden van aanknopingspunten voor de kleine aanbieders om samenwerkingsverbanden op te richten, zodat zij schaalgrootte kunnen creëren en beter met de grotere bedrijven kunnen concurreren.

Daarnaast wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de voor- en nadelen van het voorgestelde toekomstbeeld.

### 3.2 Ketenopbouw

In figuur 3.1 is een beeld geschetst van de toekomstige recreatieketen.

#### *Kenniscentrum*

In de toekomstige keten vervult het kenniscentrum een belangrijke rol. De activiteiten van het kenniscentrum bestaan uit het verzamelen, beheren en analyseren van zowel vraaggerelateerde gegevens over de recreanten, als aanbodgerelateerde gegevens over de recreatieve voorzieningen in een gebied. In de praktijk betekent dit dat het kenniscentrum een database beheert.

Het vraaggestuurd aanbieden van recreatieve producten en diensten start met het verzamelen en analyseren van gegevens over de recreanten. Het streven is daarom om in de toekomstige situatie relevante gegevens omtrent de dag- en verblijfsrecreanten, in een database vast te leggen. Het is de bedoeling bij iedere boeking de zogenaamde Naam, Adres, Woonplaats, Telefoon, E-mail (NAWTE) gegevens van de recreant vast te leggen. Met behulp van deze gegevens kunnen doelgroepen worden onderscheiden en kunnen deze doelgroepen gericht worden benaderd met informatie over binnenlandse vakanties die voor hen 'op maat' zijn gemaakt. Vervolgens kan worden overwogen externe gegevens aan te kopen en te analyseren om zo inzicht te krijgen in trends en ontwikkelingen. Verder is het



zijn. Wanneer een recreant op basis van verstrekte informatie door een winkel een boeking of reservering wil maken, kan die verandering meteen ingevoerd worden in het systeem. Hierdoor geeft het databestand steeds een actueel overzicht van de beschikbare producten en diensten, de aanbieders waar deze producten en diensten beschikbaar zijn en de periodes waarin ze nog beschikbaar zijn.

Binnen de sector zijn op dit moment al verschillende vergelijkbare databestanden operationeel. Echter voor de toekomst is het aan te bevelen om één centraal databestand met vraag- en aanbodgerelateerde gegevens voor bijvoorbeeld een stad, een toeristische regio, of zelfs voor heel Nederland te ontwikkelen.

Samenvattend kan ten aanzien van de activiteiten en verantwoordelijkheden van het kenniscentrum gesteld worden dat het met name een faciliterende rol richting de aanbieders en touroperators vervult en voornamelijk back-office activiteiten uitvoert. De bijbehorende activiteiten zullen ingevuld dienen te worden overeenkomstig de wensen van de gebruikers zijnde de winkels, aanbieders of recreanten<sup>1</sup>. In eerste instantie kan hierbij gedacht worden aan het verzamelen, beheren en analyseren van vraag- en aanbodgegevens. Vervolgens kunnen, op grond van de verzamelde kennis van de recreanten, vraaggestuurd nieuwe recreatieve producten en diensten worden ontwikkeld.

### *Winkeltypen*

Op grond van de gegevens uit de database kunnen verschillende winkeltypen worden gedefinieerd. Deze winkeltypen onderscheiden zich van elkaar op basis van het assortiment, de prijsstelling en de serviceverlening. Omdat het recreatieve product plaatsgebonden is, ligt bij de winkels de informatie over de producten en diensten. De verschillende winkeltypen kunnen zich op verschillende marktsegmenten richten en de aan te bieden informatie daarop afstemmen. Bovendien zijn de winkeltypen verbonden aan verschillende distributiekanaalen. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een speciaalzaak gebruik maakt van persoonlijke verkoop in de winkel, terwijl een discounter zich toelegt op verkoop via de telefoon. Afhankelijk van de wensen van de recreant en de wensen van de winkelier zijn hierop variaties mogelijk. Internet vormt een belangrijk nieuw distributiekanaal in opkomst en kan in de toekomstige situatie bijvoorbeeld tot een niet-winkelgebonden winkeltype worden omgevormd.

Wanneer touroperators zelf over een winkel beschikken en de prijs, het assortiment en het serviceniveau op elkaar hebben afgestemd, kunnen zij als een winkel met een daaraan verbonden winkeltype worden beschouwd. Zij het als een speciale winkel omdat zij zowel zelf verkopen als via andere winkels de gidsen distribueren. Hieruit blijkt dat touroperators activiteiten van zowel groothandels- als detailhandelsbedrijven kunnen vervullen. Afhankelijk van de winstgevendheid per uitgevoerde activiteit en de ontwikkeling in de markt zullen ze hiermee doorgaan of een activiteit afstoten.

De toegevoegde waarde van de verschillende winkeltypen wordt grotendeels bepaald door het samenspel van het gevoerde assortiment, de prijsstelling en het niveau van de verleende service. Een speciaalzaak heeft bijvoorbeeld een relatief smal maar wel diep assortiment, gekoppeld aan een relatief hoog prijs- en serviceniveau. Door een hoog

---

<sup>1</sup> Zie ook paragraaf 4.2; opzetten kenniscentrum.



prijsniveau te hanteren, kan het hoge serviceniveau betaald worden. Een discounter biedt daarentegen een breder en minder diep assortiment aan. Vanwege het feit dat de prijzen bij de discounter relatief laag zijn, is ook het serviceniveau lager.

De uiteindelijke keuze van de recreant voor een winkeltype wordt mede bepaald door zijn behoefte op dat moment. Hierbij vermoeden de winkeliers in de recreatieve sector dat de activiteit serviceverlening in de toekomst aan belang toe zal nemen omdat de recreanten steeds meer service vragen. Vanuit de sector heerst verder de idee dat de keuze van een recreant voor een recreatieve discounter of speciaalzaak en het daaraan verbonden distributiekanaal wordt beïnvloed door de ervaring die hij heeft met het recreatieve product dat hij wil boeken. Dit houdt in dat een recreant, wanneer deze voor de eerste keer een bepaald hotel boekt, prijs zou stellen op veel informatie, service en face-to-face contact. Terwijl hij bij het tweede bezoek de weg weet, al over de vereiste informatie beschikt en daarom eerder rechtstreeks bij de aanbieder, of telefonisch via een boekingscentrale de overnachting zou regelen. Vervolgonderzoek naar het boekingsgedrag is nodig om deze hypothese te bevestigen.

Tenslotte zal, nadat de recreant iets heeft geboekt, betaling plaatsvinden. De betaling wordt afgehandeld op de plaats waar het recreatief product is geboekt. Omdat boekingen kunnen plaatsvinden bij de winkel, de touroperator en de aanbieder, kunnen betalingen daar ook worden afgehandeld.

*Samenvattend* kan ten aanzien van de activiteiten en verantwoordelijkheden van de winkeliers gesteld worden dat zij voornamelijk front-office activiteiten verzorgen. Ze dragen zorg voor de verkoop, door middel van het aanbieden van informatie en het verzorgen van boekingen. Daarnaast dienen zij de boekingen on-line te verwerken. Wanneer de recreant bij de touroperator of de aanbieder boekt, verzorgt deze de boeking en de hieraan verbonden mutatie in de database. Bovendien vullen de winkeliers met behulp van de gegevens van het kenniscentrum de marketingmix vraaggestuurd in. Om zo goed mogelijk op de wensen van recreanten in te kunnen spelen is het van belang de marketingmix zo in te vullen dat verschillende winkeltypen ontstaan, waar een specifieke recreant uit kan kiezen.

### **3.3 Voor- en nadelen**

Het toekomstbeeld voor de recreatieketen, zoals deze in dit hoofdstuk is geschetst, heeft enkele voor- en nadelen.

#### *Voordelen*

Een belangrijk voordeel van de nieuwe keten is, dat het kenniscentrum zowel aanbod- als vraaggerelateerde gegevens beheert. Hierdoor kan het als hulpmiddel dienen om vraag en aanbod bij de winkels vraaggestuurd op elkaar af te stemmen.

Een ander voordeel is, dat de database gecentraliseerd is en alle mutaties, on-line, meteen worden verwerkt. Hierdoor is het systeem up-to-date en bijzonder snel. Wel moet benadrukt worden dat ook de aanbieders overtuigd moeten zijn van het nut van de database. Wanneer zij een product rechtstreeks aan een recreant verkopen en dus opereren als een

winkel, is het van belang dat ze de discipline opbrengen om dit meteen in de database te muteren!

De kennis over de wensen van recreanten, gebaseerd op gegevens uit de database, stelt de winkeliers, touroperators en aanbieders in staat de recreatieve producten en diensten vraaggestuurd aan te bieden of te ontwikkelen. Verder bevat de database on-line alle benodigde gegevens en bouwstenen voor het plannen en boeken van een vakantie of uitstapje. Dit heeft voor de winkeliers het voordeel dat zij op grond van de informatie uit de database toegevoegde waarde kunnen leveren door de recreant op maat te bedienen. Uit de database kan namelijk de benodigde informatie over de wensen van de recreanten worden gedestilleerd. Bovendien kan meteen worden gezien of wat de recreant vraagt, qua aanbod kan worden aangeboden. Hiermee zijn de winkels in staat om, voorzover het aanbod dat toelaat, de recreant precies die producten aan te bieden waar ze om vragen. Kortom de winkeliers creëren toegevoegde waarde door vraaggestuurd, flexibele en op maat gesneden producten en diensten aan te bieden. Dit is belangrijk omdat veel recreanten niet meer genoegen nemen met starre, van te voren vastgestelde, arrangementen. Zij willen zelf, afhankelijk van de persoonlijke wensen op dat moment, uit de bouwstenen waaruit het assortiment van de winkelier bestaat, de eigen vakantie samenstellen.

De winkeliers zijn in de toekomstige situatie in staat de recreanten hierbij te helpen omdat zij inzage hebben in de database. Met behulp van de vraag- en aanbodgegevens uit deze database kunnen winkeliers namelijk de verschillende bouwstenen, waaruit een binnenlandse vakantie bestaat, op grond van de recreantenwensen aan elkaar koppelen. Bij deze bouwstenen wordt niet gedacht aan arrangementen, maar aan de afzonderlijke elementen waaruit een vakantie of uitstapje kan bestaan, zoals vervoer, een overnachting, museumkaartje of natuurwandeling. Het winkelpersoneel helpt de recreant bij het kiezen van de juiste bouwstenen. De manier waarop dit gebeurt is aan de winkel zelf en wordt bepaald door zijn filosofie: supermarkt, speciaalzaak of discounter.

Om dit proces van denken in bouwstenen extra soepel te laten verlopen, is het van belang dat het personeel in de winkels over meer informatie beschikt dan er in de database zit. Dus enige ervaring met het product dat wordt verkocht is een pré. De mate van kennis is vervolgens weer terug te vinden in het soort winkel met speciaalzaak en discounter als twee uitersten.

Omdat de verschillende winkels zijn aangesloten op dezelfde database hoeft de recreant maar naar één winkel en biedt de database daardoor het voordeel van one-stop-shopping<sup>1</sup>. Daarnaast kan aan upselling worden gedaan. Dit houdt in dat de recreant voor iets komt en dat vervolgens kan worden geprobeerd, afhankelijk van zijn behoefte, om aanvullende producten en diensten te verkopen.

Vervolgens kan de recreant ook via het nieuwe distributiekanaal internet boeken en is de service (en informatieverlening) via internet uitgebreid. Dit sluit aan bij de vraag naar extra service en gemak in termen van snel thuis kunnen boeken en informatie verkrijgen. Een ander voordeel van internet is dat het kansen biedt voor (intermediaire) bedrijven om toegevoegde waarde te leveren door bijvoorbeeld recreatieve producten en diensten gesorteerd op kwaliteit aan te bieden, of door recreatieve producten en diensten met een bepaald

---

<sup>1</sup> Voor een omschrijving van het begrip one-stop-shopping wordt naar paragraaf 2.4 in bijlage 1 verwezen.

onderwerp of activiteit te bundelen. Dan weet de recreant dat hij op de site zal vinden wat hij zoekt, hoeft hij maar naar één winkel (site) en wordt het zoekproces verkort.

### *Nadelen*

Naast de voordelen verbonden aan de toekomstige keten kunnen ook nadelen gesignaleerd worden. Een obstakel bij het verzamelen van gegevens van recreanten bij de aanbieders is, dat er in de sector veel kleine aanbieders zijn en dat de gegevens van recreanten versnipperd aanwezig zijn. Een aanbeveling voor de aanbieders is daarom om horizontaal samen te werken zodat de gegevens die decentraal aanwezig zijn, centraal kunnen worden gebundeld. Verder zal voor alle deelnemers duidelijk moeten zijn dat het een meerwaarde heeft om vraag- en aanbodgegevens op te slaan in een database bij een kenniscentrum. Daarom is het belangrijk dat het kenniscentrum duidelijkheid verschaft over de noodzaak van het bundelen van gegevens om te komen tot een vraaggestuurde recreatieketen.

Daarnaast heerst bij de aanbieders angst over de macht van degene die de database beheert. Het kenniscentrum heeft tenslotte de gegevens en is in staat deze gegevens zodanig aan elkaar te verbinden dat kennis over de recreant ontstaat. In een vraaggestuurde benadering is deze informatie bijzonder belangrijk en beschikt degene die de gegevens beheert en analyseert over macht. Voor de kleine bedrijven moet daarom duidelijk zijn, dat ook zij in staat worden gesteld om gevraagde informatie uit de database terug te ontvangen. Eventueel kan dit juridisch worden vastgelegd en kan worden overwogen om het beheer en de analyse van de gegevens uit de database door een onafhankelijke derde partij te laten uitvoeren. Hierbij zou dan aangesloten kunnen worden bij reeds bestaande initiatieven binnen de sector <sup>1</sup>.

Verder is het van belang aandacht aan de financiële haalbaarheid van het toekomstbeeld te schenken. Tenslotte, wat gaat het omvormen van de bestaande winkels en het eventueel opzetten van hele nieuwe winkels kosten en wie gaat dat betalen. Ook hierover zal de sector in samenspraak met de huidige winkels tot overeenstemming dienen te komen.

Bij de beschrijving van het toekomstbeeld is verondersteld dat de recreatieve sector de discussie over de toekomst van de binnenlandse dag- en verblijfsrecreatie oppakt om op een vraaggestuurde manier op de wensen van recreanten in te kunnen spelen. Sommige bedrijven binnen de sector zijn zich nog niet bewust van de noodzaak om vraaggestuurd producten aan te bieden. Om de discussie aan te zwengelen en bewustwording te creëren, is het nodig om met de bedrijven die bij de recreatieketen betrokken zijn, over het toekomstbeeld te communiceren. Op die manier zal ook duidelijk worden hoe zij tegen het toekomstbeeld aankijken en op welke punten het aangescherpt dient te worden.

---

<sup>1</sup> De discussie omtrent het opzetten van het toeristisch huis, waarbij ANVV/ VVV, AVN, ANWB en NBT gaan samenwerken, biedt hierbij wellicht mogelijkheden.

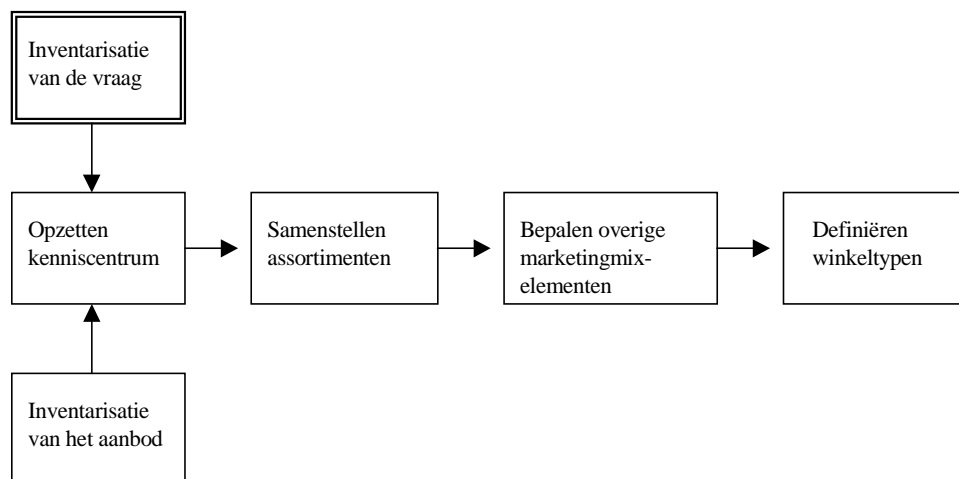
## 4. Actiepunten

### 4.1 Inleiding

In de voorafgaande hoofdstukken zijn de huidige en de toekomstige recreatieketen beschreven. Voor de omschakeling naar de vraaggestuurde toekomstige keten gemaakt kan worden, dienen verschillende activiteiten te worden ondernomen.

Dit hoofdstuk start met een beschrijving van de activiteiten die kunnen worden ondernomen om winkeltypen te creëren. Daarna wordt aan het stimuleren van ketensamenwerking afzonderlijk aandacht besteed. De reden daarvoor is, dat ketensamenwerking een belangrijke methode is om de activiteiten verbonden aan het ontwikkelen van winkeltypen zo volledig en efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren.

De meest belangrijke activiteiten, verbonden aan het creëren van winkeltypen, zijn in figuur 4.1 weergegeven.



Figuur 4.1 Actiepunten

### 4.2 Opzetten kenniscentrum

Voordat de recreatieve producten en diensten vraaggestuurd aan de recreanten kunnen worden aangeboden, is het van belang om kennis van de vraag van recreanten en kennis van het aanbod aan recreatieve producten en diensten in een gebied te hebben.

Voor het verkrijgen van deze kennis wordt een kenniscentrum opgericht. De meest belangrijke activiteiten van het kenniscentrum zijn:

- het verzamelen van de vraaggerelateerde gegevens, waaronder:
  - het doen van marktonderzoek (wat wil de recreant);
  - het verzamelen of aankopen van trendgegevens;
- het verzamelen van aanbodgerelateerde gegevens;
- database opbouwen;
- database beheer;
- database analyse;
  - de analyse van boekingsgegevens (wat doet de recreant);
  - de analyse van vakantiekeuzegedrag (hoe komt de recreant tot een boeking);
- productontwikkeling.

Het vraaggestuurd aanbieden van recreatieve producten en diensten start met het verzamelen van vraaggerelateerde gegevens van en over recreanten. De wensen van de recreanten dienen bij alle andere te ondernemen activiteiten centraal te staan. Zowel bij de samenstelling van assortimenten, de prijsstelling, het bepalen van de vestigingsplaats en het serviceniveau worden deze wensen als leidraad genomen.

Naast gegevens over de vraagkant, zijn ook de gegevens over het aanbod van belang. Vraag en aanbod dienen tenslotte zo goed mogelijk op elkaar te worden afgestemd.

Hierbij is het van belang om te kijken of wat de recreant vraagt, ook aangeboden of ontwikkeld kan worden. Voor het verkrijgen van een volledig overzicht van het aanbod aan recreatieve producten en diensten in een gebied en om dit aanbod flexibel op de wensen van verschillende recreanten af te kunnen stemmen, is het van belang de aanbieders te stimuleren om horizontaal samen te werken door hen bewust te maken van de voordelen van horizontale samenwerking<sup>1</sup>. Of dit een activiteit van het kenniscentrum, de overheid of een andere organisatie is, wordt aan de sector overgelaten.

Wanneer de vraag- en aanbodgegevens zijn verzameld, kunnen deze in een database worden gebundeld. Kennis over recreantenwensen en het aanbod wordt vervolgens verkregen door de gegevens uit de database aan elkaar te koppelen en te analyseren. Veel kan bijvoorbeeld geleerd worden uit het zogenaamde 'winkelmandje' van de recreant: welke producten en diensten koopt hij in samenhang? Winkeliers kunnen vervolgens aanbiedingen hierop afstemmen. Daarnaast kunnen op grond van de vragen die uit de analyse naar voren komen eventueel nieuwe gegevens worden verzameld of aangekocht en nieuwe producten ontwikkeld.

### **4.3 Samenstellen assortimenten**

De combinatie van vraag- en aanbodgegevens resulteert in keuzes met betrekking tot het aan te bieden assortiment aan producten waar recreanten om vragen en die ook kunnen worden aangeboden. Tenslotte, de vraag is geïnventariseerd en gekeken is of wat wordt

---

<sup>1</sup> In paragraaf 4.6 wordt hier dieper op ingegaan.

gevraagd, ook kan worden aangeboden. Is er wel vraag maar geen aanbod, dan kan dat voor ondernemers een reden vormen om een nieuw recreatief product te ontwikkelen.

Belangrijke activiteiten samenhangend met het samenstellen van assortimenten zijn:

- bij de samenstelling de wensen van recreanten als uitgangspunt nemen;
- het indelen van de producten in convenience, shopping en speciality goods;
- het indelen van het assortiment in het imagooverhogende-, winstverhogende- en kern-assortiment.

Centraal bij de samenstelling van assortimenten staan de wensen van de recreanten. Om het assortiment hier zo goed mogelijk bij aan te laten sluiten is het verder van belang om de volgende activiteiten te ondernemen:

- stel het assortiment zo samen, dat de recreant weet dat hij in de winkel bijna altijd zal vinden wat hij zoekt;
- neem, in overeenstemming met de wens van de recreant, regelmatig nieuwe producten op. Dit sluit aan bij de trend dat recreanten behoefte hebben aan variatie;
- deel het recreatief product op in bouwstenen, zoals overnachting, vervoer en attracties en stel de recreant vervolgens in staat de afzonderlijke producten uit het assortiment, net als bij de levensmiddelenhandel, afzonderlijk te kunnen kopen en zo de eigen recreatieve vakantie te assembleren. Kortom; denk meer in bouwstenen waaruit het assortiment is samengesteld, in plaats van in vaste combinaties zoals arrangementen.

Een andere belangrijke activiteit die ten grondslag ligt aan het samenstellen van assortimenten, is het maken van onderscheid tussen de producttypen speciality, shopping en convenience goods<sup>1</sup>. Specialty goods zijn producten waarvoor de aankoop voor de recreant geen routine vormt. Deze producten hebben een hoog prijs- en serviceniveau. De recreant is bereid de hoge prijs te betalen omdat hij weet dat hij daarvoor extra informatie en service ontvangt. Door het hoge prijs- en serviceniveau kan het product op de recreant worden afgestemd en zal het dus precies aan zijn wensen voldoen. De vestigingsplaats van de winkel speelt voor de recreant tot op zekere hoogte geen belangrijke rol. Hij is bereid moeite voor de aanschaf van dit product te doen en ervoor om te rijden.

Verder zijn shopping goods producten die iets vaker gekocht worden dan specialty goods. Voor de shopping goods heeft de recreant iets minder behoefte aan service en informatie en zal het prijsniveau relatief lager zijn. Tot slot zijn convenience goods producten waarvoor de aankoop voor de recreant een routine vormt. Hij heeft ervaring met het product omdat het veelvuldig wordt aangekocht. Het prijs- en serviceniveau zijn laag en het product wordt niet op de individuele recreant afgestemd. Van maatwerk leveren door de winkelier is daarom geen sprake. Wel is de locatie van de winkel van belang. De recreant wil namelijk weinig tijd aan de aankoop besteden.

Het etiket speciality, convenience of shopping goods wordt dus bepaald door de ervaring en beleving van de recreant. Het idee hierachter is dat een recreant bij de eerste keer dat hij een verblijf boekt misschien behoefte aan service en informatie heeft. Hij weet de weg niet en wil er graag zeker van zijn dat er een goed hotel wordt geboekt. Daarom wil

---

<sup>1</sup> Zie ook paragraaf 3.3 in bijlage 1.

hij graag goed geholpen worden en vindt hij het waarschijnlijk niet erg dat hij er meer voor moet betalen en er een hele reis voor moet ondernemen om de desbetreffende winkel te vinden. Wanneer hij bij een herhalingsbezoek weet dat het hotel goed is, heeft hij niet meer behoefte aan de extra service en informatie, en is het product in categorie verschoven richting shopping good, waarvoor minder moeite wordt ondernomen. Uiteindelijk zal bij veel herhalingsbezoeken het boeken van dit hotel voor de recreant een routine en daarmee een convenience good worden. De reden voor het maken van onderscheid tussen de producttypen is, dat de invulling van de marketingmix per producttype verschilt. Wat overigens niet per definitie wil zeggen dat een winkel alleen maar speciality of convenience goods in het assortiment moet opnemen. Combinaties zijn mogelijk, mits de marketingmix daarop afgestemd wordt.

Een andere belangrijke activiteit die ten grondslag ligt aan het samenstellen van een assortiment, is om binnen het assortiment te kijken welke producten tot het kern-, imago- en winstverhogende assortiment behoren <sup>1</sup> (Cunningham en Verhage, 1989:600). De producten uit het winstverhogende assortiment leveren de winkelier een hoge winst op. Deze kunnen dienen als compensatie voor producten die een lagere winst opleveren, maar een positieve uitwerking hebben op het imago van de winkel. Deze producten behoren tot het imagooverhogende assortiment. Tot het kernassortiment behoren de producten die tot de noodzakelijke basis behoren. De reden voor het maken van onderscheid tussen het imagooverhogende-, winstverhogende- en kernassortiment is, dat de winst verkregen door het assortiment als geheel kan worden verhoogd door de winstmarges van producten te variëren. Een product met een lagere winstmarge kan worden geaccepteerd omdat het bijdraagt aan het principe tot one-stop-shopping of een positieve bijdrage levert aan het imago van de winkel.

Een aandachtspunt hierbij vormt het onderwerp categorymanagement, waarbij de verkoopcijfers, omzet en winst niet per product, maar per productcategorie worden beschouwd. Dit betekent bijvoorbeeld dat binnen de categorie overnachtingen gekeken wordt of de hotelovernachtingen beter lopen dan de overnachtingen op campings of bungalowparken, waarom dat zo is en of er soms behoefte is aan nieuwe overnachtingsvormen. De categorie moet dan wel groot genoeg zijn om op een dergelijke manier te volgen en te evalueren.

#### **4.4 Bepalen overige marketingmix-elementen**

Op het niveau van de winkel is het vaststellen van de prijs van producten in het assortiment een belangrijke activiteit, die niet alleen bijdraagt aan de verkoop en winst, maar ook aan het imago van de winkel. Ook voor deze activiteit is het goed te bepalen tot welk deel van het assortiment een product behoort; het winstverhogende-, imagooverhogende-, of kernassortiment. Voor een consistente communicatie naar de recreant dient de prijs zorgvuldig te worden vastgesteld en in overeenstemming te zijn met het type product, het winkeltype, de winkelformule, de bedrijfsdoelstelling en -strategie. Daarnaast kan, in samenwerking tus-

---

<sup>1</sup> Voor een omschrijving van de begrippen wordt naar paragraaf 3.3 in bijlage 1 verwezen.

sen verschillende winkels, een gedifferentieerd prijsbeleid worden ingevoerd. Hierbij han- teert bijvoorbeeld een discounter lagere prijzen dan een speciaalzaak.

Verder is het voor de winkeliers van groot belang om ruime aandacht aan promotie- materiaal, zoals gidsen en folders te besteden. De recreant kiest tenslotte niet op grond van het product zelf, maar op grond van de informatie over het product.

Andere belangrijke activiteiten samenhangend met promotie zijn:

- het creëren van meer winkelformules zoals VVV en ANWB. Winkelformules zijn namelijk voor de recreant herkenbaar. Bovendien kan met de winkelformule de re- creant naar de winkel worden getrokken en kan de recreant, wanneer hij in de winkel is, worden gestuurd;
- het creëren van meer aandacht voor de invoering van merken. Het voordeel van een merk is namelijk dat het productintroducties vereenvoudigt en voor de recreant dui- delijkheid biedt ten aanzien van de prijs/kwaliteitsverhouding van de producten;
- het creëren van aandacht voor point of purchase promotie (promotie ter plekke bij de aanbieder). De reden daarvoor is dat de recreant graag ter plekke nog activiteiten wil ondernemen of geboekte activiteiten wil wijzigen.

Verder vormt het kiezen van een juiste vestigingsplaats voor winkelgebonden ver- koop een belangrijke activiteit. Bereikbaarheid is hierbij, vooral wanneer veel convenience producten worden aangeboden, van groot belang. De trend dat recreanten steeds minder tijd aan het kopen van producten willen besteden, vormt hiervoor een argument. Bij de tijd, besteed aan het kopen van een product, gaat het namelijk niet alleen om de tijd die hij in de winkel wil besteden, maar ook om de tijd die hij nodig heeft om daar te komen.

Tenslotte dient er veel aandacht aan de activiteit serviceverlening te worden besteed. Om toegevoegde waarde te blijven bieden, is het in de toekomst niet voldoende dat een winkelier alleen boekingen verricht. De recreant kan tenslotte ook zelf via internet boeken. Mogelijkheden voor het bieden van verruimde service zijn:

- het verschaffen van extra informatie aan de recreant (boven wat in de folders of op internet staat);
- het creëren van ruime bereikbaarheid van de winkels (zowel fysiek, als per telefoon of e-mail);
- het verlenen van snelle service;
- het aanmeten van een flexibele houding ten aanzien van de wensen van de recreant, zodat op deze wensen ingespeeld kan worden;
- de recreant de mogelijkheid geven via internet te boeken;
- de recreant de mogelijkheid verlenen ter plekke de geboekte activiteit te wijzigen;
- de recreant duidelijkheid verschaffen ten aanzien van wat de recreant kan verwachten in winkel op het gebied van assortiment, prijsstelling en service;
- het creëren van verschillende distributiekkanalen en winkeltypen.

De strategie om de binnenlandse recreant meer activiteiten van tevoren te laten boe- ken, sluit niet aan bij de trend dat de recreant onvoorspelbaar is. Toch is het een belangrijke methode om omzet te genereren. Wanneer voor deze methode wordt gekozen, is het van belang recreanten de mogelijkheid te bieden om op het laatste moment of ter



plekke de geboekte accommodatie of activiteiten te kunnen wijzigen. De recreant zal eerder geneigd zijn om van tevoren te boeken wanneer:

- hij denkt dat de accommodatie of attractie vol zal zijn;
- extra gemak en service wordt geboden (hij bijvoorbeeld geen zin heeft om ter plekke in de rij te staan);
- het een bijzondere activiteit betreft die hij zelf niet had kunnen regelen of bedenken;
- het hem een tijdsbesparing oplevert om van tevoren te boeken;
- het hem de zekerheid geeft dat hij krijgt waar hij om vraagt.

Een aandachtspunt voor overkoepelende organisaties hierbij vormt het 'free rider gedrag'. Op grond van de trend dat recreanten graag one-stop-shoppen wordt verwacht dat het free rider gedrag in de toekomst geen grote omvang aan zal nemen. Vanuit de sector is men hier wel bang voor. Daarom is het belangrijk om binnen de sector een discussie te starten, met als doel wegnemen van deze angst en het beperken of voorkomen van free rider gedrag.

#### **4.5 Definiëren winkeltypen**

Uiteindelijk kunnen dan op grond van de keuzes voor de invulling van de marketingmix, verschillende winkeltypen worden gedefinieerd. Opgemerkt moet worden dat het in de levensmiddelen-detailhandel ook voorkomt dat een detaillist eerst het winkeltype bepaalt en pas daarna kijkt welk assortiment daarbij hoort. Er zijn twee redenen die ervoor pleiten om deze gang van zaken om te draaien. Allereerst is het, om vraaggestuurd de recreatieve producten aan te bieden, van belang eerst te kijken wat de recreant wil, daarna te kijken of dit kan worden aangeboden en op grond daarvan het assortiment samen te stellen met de bijbehorende overige marketingmix-elementen en pas dan het winkeltype te bepalen. Wanneer het winkeltype van tevoren wordt bepaald is de handelwijze namelijk meer aanbodgedreven dan vraaggestuurd. Bovendien is het in de recreatieve sector veel moeilijker dan in de levensmiddelen-detailhandel om bij een winkeltype de bijbehorende recreatieve producten en diensten te zoeken.

De breedte en diepte van het assortiment, de prijsstelling en het serviceniveau bepalen samen het winkeltype. Het is van belang het winkeltype zorgvuldig te definiëren zodat voor de recreant duidelijkheid wordt gecreëerd. Recreanten weten tenslotte dat een discounter een relatief laag prijs- en serviceniveau hanteert en een breed en ondiep assortiment aan producten verkoopt.

Het verdient aanbeveling om naast de winkeltypen die reeds zijn ontwikkeld, meerdere winkeltypen te ontwikkelen zoals discounters en supermarkten. De redenen hiervoor zijn:

- de recreant meer keuzemogelijkheden te bieden;
- hem te laten weten bij welke winkels hij kan one-stop-shoppen;
- een winkeltype te ontwikkelen waarbij de recreant zichzelf kan bedienen (net als in een gewone supermarkt);
- voor de recreant te verduidelijken naar welke winkel hij moet voor een bepaald recreatief product. Dit sluit aan bij de trend dat recreanten gesteld zijn op gemak.

Internet vormt een belangrijk nieuw distributiekanaal in opkomst en kan tot een nieuw niet-winkelgebonden winkeltype worden gemaakt. Op dit moment kan veelal nog niet via internet worden geboekt. Een belangrijke reden daarvoor vormt het onvoldoende veilig geachte betalingsverkeer via het net. Voor het vergroten van het draagvlak voor boeken en betalen via internet, dienen banken, internet providers en de overheid hiervoor meer garanties te geven. Daarnaast kan gekeken worden of het in verband met privacybescherming mogelijk is om een rode lijst, met frauderende recreanten, samen te stellen en te rouleren.

Een ander aspect waardoor de opkomst van internet als distributiekanaal nog wordt belemmerd is, dat bij de samenstelling van een internet site kennis over vakantiekeuzeproces via internet ontbreekt. Behoeft bestaat aan kennis over:

- hoe surft de recreant door een internetsite;
- kiest hij op basis van activiteit, bestemming, seizoen of iets anders;
- is hij in staat de gewenste binnenlandse vakantie te vinden;
- hoe kan een internetsite de recreant tot additionele aankoop verleiden.

In de discussie omtrent winkeltypen, activiteiten en verantwoordelijkheden speelt toegevoegde waarde een belangrijke rol. Tenslotte gaan, wanneer een winkel geen toegevoegde waarde levert of er moet relatief te veel betaald worden voor de producten, de recreanten op zoek naar een andere winkel. Denk hierbij aan de opkomst van de zelfbedieningszaken ten koste van de bedieningszaken in de levensmiddelen-detailhandel. Internet kan gezien worden als een extreme vorm van niet-winkelgebonden verkoop door middel van zelfbediening. Het is van belang hoge eisen te stellen aan de bedrijven die via internet recreatieve producten en diensten verkopen. Tenslotte moet de recreant overtuigd worden van de kwaliteit van het aangeboden en erop kunnen vertrouwen dat de verkregen informatie over het geboekte product ter plekke met de werkelijkheid overeenkomt.

Tot slot kan het succes van een winkeltype worden gemeten aan de hand van het percentage herhaalbezoeken. Is dit hoog, dan heeft de winkelier blijkbaar voor de juiste doelgroep gekozen en de marketingmix op de juiste manier ingevuld. Mocht echter blijken dat een winkeltype geen succes is, en dat ook de aanbieders niet tevreden zijn over het winkeltype, dan zal gezocht worden naar een alternatief. Als er vervolgens geen alternatief gevonden wordt, kunnen aanbieders overgaan tot het oprichten van een eigen nog niet bestaande winkel, met een nog niet bestaand winkeltype dat tegemoet komt aan de veronderstelde wensen van de beoogde doelgroep.

#### **4.6 Stimuleren samenwerking**

Bij bijna alle genoemde activiteiten komt naar voren dat zowel horizontale als verticale samenwerking van belang is, om de activiteiten samenhangend met het samenstellen van de toekomstige recreatieketen, uit te kunnen voeren. Het creëren van draagvlak voor horizontale en verticale ketensamenwerking vormt daarom een belangrijk activiteit.

De voordelen van horizontale samenwerking worden erkend door enkele overkoepelende organisaties op het gebied van binnenlands en inkomend toerisme. Deze gaan horizontaal samenwerken op het gebied van productontwikkeling, voorlichting en PR. De

kleine aanbieders werken echter nog weinig samen. Enkele overkoepelende organisaties op het gebied van binnenlandse recreatie zijn van mening dat het draagvlak voor horizontale samenwerking bij de kleine aanbieders grotendeels ontbreekt. De oorzaken hiervoor zijn de grote onderlinge concurrentie en de ervaren onevenredige verdeling van macht tussen de grotere en kleinere aanbieders.

Het draagvlak voor horizontale samenwerking kan worden vergroot door de aanbieders te wijzen op de voordelen ervan, zoals:

- gegevens over recreanten kunnen worden gebundeld en geanalyseerd, waardoor kennis over recreanten ontstaat. Deze kennis is essentieel om te komen tot een vraaggestuurde recreatieketen;
- door horizontale samenwerking kan het aanbod worden gebundeld en beter in kaart worden gebracht. Hierdoor ontstaat voor de aanbieders, maar ook voor de winkeliers en touroperators inzicht in wat er allemaal mogelijk is;
- door horizontale samenwerking kunnen de producten beter worden vermarkt en kan worden bespaard op kosten voor promotie;
- door de samenwerking trekken de aanbieders macht naar zich toe, waardoor zij betere condities bij de winkeliers kunnen bedingen;
- het vormt een goede methode om schaalgroottes te creëren en om de concurrentie met de grotere bedrijven aan te gaan.

Daarnaast kan het draagvlak voor horizontale samenwerking worden vergroot door:

- de aanbieders er op te wijzen dat de verkoop zal stijgen wanneer zij samen met de concurrent 'in het schap liggen'. Bij een supermarkt liggen concurrerende producten ook naast elkaar in het schap;
- het aspect 'verdeling van macht' bespreekbaar te maken. De kleinere bedrijven beschikken over meer macht dan zij denken. Grotere bedrijven zullen namelijk niet zo makkelijk in staat zijn een one-stop-shopping pakket samen te stellen, zonder de kleine bedrijven daarbij te betrekken. Een aandachtspunt vormt hierbij de macht van het kenniscentrum dat de database met recreantgegevens beheert en de 'angst' van vooral de kleinere bedrijven voor deze macht. Een mogelijke methode om deze 'angst' weg te nemen is om juridisch vast te leggen dat de ondernemers die gegevens aan de database leveren ook recht hebben op informatie uit de database;
- de aanbieders de mogelijkheid te laten om zelf boekingen te verrichten en hen daarmee de mogelijkheid te geven voor het creëren van een nieuw winkeltype;
- de bedrijven experimenteerruimte te bieden om ervaring met samenwerking op te doen. Dit kan worden uitgevoerd via zogenaamde pilotprojecten. Deze projecten worden door de overheid gefinancierd;
- gebruik te maken van huidige kennisinfrastructuur en databanken.

Voor het samenstellen van de vraaggestuurde keten, is het van belang dat de bedrijven ook *verticaal samenwerken*. Alleen door verticale samenwerking komt de juiste informatie over de wensen van recreanten bij de juiste schakels terecht, zodat zij op deze wensen kunnen inspelen en uiteindelijk de producten waar de recreanten om vragen kunnen aanbieden. Voor kleine aanbieders is het echter moeilijk om verticaal met winkeliers samen te werken. Dit is ook niet efficiënt voor de winkelier. Daarom is het van belang dat

de kleine aanbieders eerst horizontaal samenwerken en dat daarna deze horizontale samenwerkingverbanden, samen met winkeliers, touroperators en overkoepelende organisaties verticale samenwerkingsverbanden vormen. Door samenwerking tussen de aanbieder, touroperator en winkelier, kan de onderlinge informatiestroom worden verbeterd, waardoor de winkelier de recreant van kwalitatief betere informatie kan voorzien en de kans dat hij boekt, tevreden zal zijn en een herhalingsbezoek zal brengen wordt vergroot. Tot slot, wanneer het verwachtingspatroon niet klopt met de werkelijkheid, zal hij niet snel geneigd zijn om nog een keer naar die winkel te gaan voor een boeking.

Binnen de recreatieve sector wordt op dit moment op beperkte schaal verticaal samengewerkt. Bij enkele overkoepelende organisaties heerst de indruk dat vooral kleine aanbieders terughoudend zijn ten aanzien van verticale samenwerking omdat zij:

- de gevraagde commissie of marge niet aan de winkel kunnen of willen betalen;
- graag zelf zicht houden op de recreanten die zij 'op de camping krijgen'. Dit kan niet wanneer zij de accommodatie via een winkel zouden aanbieden.

Ook hier wordt aanbevolen dat de kleine aanbieders horizontaal gaan samenwerken en daarna als horizontaal samenwerkingsverband met één of meerdere winkeliers of touroperators verticaal gaan samenwerken. Het voordeel hiervan is dat zij als samenwerkingsverband ook betere condities bij de winkeliers en touroperators kunnen bedingen. De mogelijkheden voor verticale samenwerking kunnen worden uitgebreid door de participanten te wijzen op de voordelen van verticale samenwerking zoals:

- het vraaggestuurd aanbieden van recreatieve producten en diensten;
- kennis over de wensen van recreanten die decentraal bij de aanbieders aanwezig is, centraal bundelen en analyseren;
- deze kennis de keten in laten stromen zodat alle bedrijven met deze wensen rekening kunnen houden en erop in kunnen spelen;
- meer informatie over de producten bij de winkeliers terecht laten komen;
- op grond van de wensen van de recreanten assortimenten, prijs, promotie, service, vestigingsplaats vraaggestuurd invullen, met als gevolg dat verschillende winkeltypes ontstaan;
- op kosten voor overhead en promotie besparen;
- een verdeling van activiteiten, waarbij bedrijven zich toeleggen op de activiteiten die ze het meest kostenefficiënt kunnen uitvoeren en waarmee ze toegevoegde waarde kunnen leveren. Wanneer een bedrijf geen toegevoegde waarde meer levert zal het uit de keten verwijderd worden.

Ondanks de voordelen van samenwerking en het feit dat samenwerking uiteindelijk winst voor de deelnemers zal opleveren, moet gewezen worden op het feit dat het oprichten van een samenwerkingsverband in eerste instantie meer zal kosten dan opbrengen. Om te voorkomen dat het kostenaspect een knelpunt gaat vormen bij het oprichten van samenwerkingsverbanden is hier een rol weggelegd voor de overheid. De overheid kan samenwerking stimuleren door hiervoor geld beschikbaar te stellen. Verder kan de overheid samenwerking stimuleren door te communiceren over de voordelen. Bovendien kan zij samenwerkingsprojecten helpen oprichten, door kennis beschikbaar te stellen en ervaringen uit te wisselen.



# Literatuur

Ahold, Internetsite: <http://www.ahold.nl>, 1999.

Angehrn, A.A., *The strategic implications of the internet* European Institute of Business Administration, France  
<http://www.insead.fr/CALT/Publication/ICDT/strategicImplication.htm>

Bosveld, K., 'Visitholland maakt van Nederland een merk; internetlessen van het NBT'. In: *Tijdschrift voor Marketing* 4 (1999) pp. 6-7.

Borgstein, M.H. et al., *Ketens en plattelandsontwikkeling: markt-, keten- en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied: een programmeringsstudie*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Netwerk voor Onderzoek en Ontwikkeling Ruimtelijk Beleid, Den Haag, LEI-DLO Den Haag en Rijksuniversiteit Groningen, 1997.

Diamond, J., en Pintel, G., *Retailing* Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey USA, 1996.

Gaasbeek, A.F. van, Koster, A.C. en Fiellietaz Goethart, de P., *Categorymanagement; klantenbinding door krachtenbundeling* Dienst Landbouwkundig Onderzoek. LEI-DLO, Den Haag, 1997.

Go, F.M., *Ondernemen in toerisme. Markten van morgen*. Erasmus Universiteit Rotterdam, 1997.

Go, F.M., *Transformatie in Toerisme. Ondernemer en maatschappij tussen traditie en innovatie*. Erasmus Universiteit Rotterdam, 1997.

Handboek Marketing 3e editie, 1983.

Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, *Jaarboek detailhandel 1998/1999*. Den Haag, 1998.

Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, *Jaarboek detailhandel 1999/2000*. Den Haag, 1999.

Johnson, M., 'Supporting Categorymanagement'. In: *Marketing and Research Today* 11 (1998) pp. 125-140.

Kind, R.P. van der, *Retailmarketing Stenfert Kroese*. Educatieve Partners Nederland B.V., Houten, 1998.

- Kolkman, W., *De case als spil in een kennisnetwerk*. Colloquium LEI, Den Haag, 1999.
- Lewison, D.M., DeLozier, M.W., *Retailing*. Merrill Publishing Company, Toronto, 1986.
- Peels, M., *De internet-supermarkt: optie of bedreiging*, 1999  
<http://mpeels.hypermart.net/direct.htm>.
- Reijnders, W., *Ontwikkelingen in de detailhandel*. Presentatieslides Distributiemanagement (KUB), 1999  
[http://www.kun.nl/fbw/personen/homepage/dekker/dis2005\\_files/slide0031.htm](http://www.kun.nl/fbw/personen/homepage/dekker/dis2005_files/slide0031.htm)
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., *Marketing Channels*. Prentice Hall, International Editions, USA, 1996.
- Vegt, J. van der, 'We are drowning in data but we lack information'. In: *Marketing and Research Today* 5 (1998) pp 73-79.
- Velden, A.J. van der, Gans, A. en Langenberg, M.H., *Branche-onderzoek: kansen voor de agf-detaillist. Toekomstperspectieven voor de zelfstandige agf detailhandel*. Hoofdbedrijfschap Detailhandel, Den Haag, 1998.
- Verhage, B. en Cunningham, W.H., *Grondslagen van de marketing*. Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen, 1989.
- Vrolijk, H.C.J., Huizingh, K.R.E en Hoekstra, J.C., *Internet en commerciële communicatie*. Rijksuniversiteit Groningen, 1997.
- Wagenaar, R.W., *De Virtuele Koopman: fictie of werkelijkheid tekst van oratie*, 1997  
<http://www.econ.vu.nl/vakgroep/bik/rwagenaar/rwagenaar.html>
- Wigand, R.T. en Benjamin, R.I., *Electronic Commerce: effects on electronic markets*. School of Information Studies Syracuse University  
<http://shum.huji.ac.il/jcmc/vol1/issue3/wigand.html>
- 'What's new in marketing; begrippen en omschrijvingen uit de moderne marketing'. In: *Tijdschrift voor Marketing* 4 (1999) pp. 12-13.

# Bijlage 1      Samenvatting uit de theorie

## **B1. Inleiding**

In deze bijlage worden de meest belangrijke onderwerpen uit de theoretische inventarisatie samengevat <sup>1</sup>. Deze onderwerpen hebben betrekking op de activiteiten die detaillisten, zoals Albert Heijn, Hema en Kruidvat, kunnen ondernemen om producten vraaggestuurd aan de klanten aan te bieden. De activiteiten die deze detaillisten ondernemen, kunnen niet los worden gezien van de activiteiten die andere bedrijven waarmee wordt samengewerkt, uitvoeren. Wanneer bijvoorbeeld een groothandelaar het transport verzorgt, hoeft de detaillist hier niet voor te zorgen. Daarom wordt eerst de verdeling van activiteiten in samenwerkingsverbanden beschreven. Daarna wordt op bedrijfsniveau ingezoomd op de activiteiten van detaillisten.

## **B2. Algemene aspecten detailhandel**

### B2.1 Samenwerking

Bedrijven kunnen horizontaal en verticaal samenwerken. Horizontale samenwerking kan bijvoorbeeld in een inkoopcombinatie, waarbij detaillisten samen producten inkopen. Voorbeelden van verticale samenwerking zijn franchising en categorymanagement.

Verticale samenwerking van detaillisten met andere bedrijven heeft diverse voordelen. Allereerst draagt het ertoe bij dat producten vraaggestuurd kunnen worden aangeboden en dat zo goed mogelijk op klantenwensen kan worden ingespeeld. Verticale samenwerking zorgt er namelijk voor dat informatie over de klanten tussen de deelnemende bedrijven wordt gedeeld, zodat zij allemaal op de wensen van de klant in kunnen spelen. Dit betekent dat binnen de samenwerkingsverbanden het van groot belang is om informatie samen te delen. Er kan namelijk niet vraaggestuurd geproduceerd worden wanneer de bedrijven onderling geen informatie over klanten uitwisselen. Hierbij is het van belang dat de samenwerkende bedrijven elkaar vertrouwen. Wanneer zij elkaar niet vertrouwen zullen ze minder informatie delen en is het moeilijk om die producten aan te bieden waar de klant om vraagt. Een ander voordeel van verticale samenwerking is, dat de onderlinge afstemming ertoe bijdraagt dat de producten op het juiste moment van het ene naar het andere bedrijf worden vervoerd. Hierdoor kan op kosten worden bespaard.

Franchising is in Nederland de meest voorkomende samenwerkingsvorm onder detaillisten. Franchising is 'een vorm van samenwerking waarbij de franchisegever, onder een aantal voorwaarden, de franchisenemer toestaat zijn producten te verkopen, zijn handelsnaam te gebruiken en zo nodig bij de bedrijfsvoering van zijn marketingkennis gebruik te

---

<sup>1</sup> In verband met de leesbaarheid is in bijlage 1A een begrippenlijst opgenomen.



maken' (Verhage en Cunningham, 1989:590). De reden voor de populariteit van franchising ligt echter meer in het feit dat het voor zowel de franchisenemer als de -gever kostenefficiënt is, dan dat het vraaggestuurd produceren mogelijk maakt. Het voordeel voor de franchisegever is dat hij zijn winkelketen snel kan uitbreiden. Bovendien kunnen marketing- en inkoopactiviteiten samen worden ondernomen. Hierdoor kan op kosten worden bespaard. Het voordeel voor de franchisenemer is dat hij een zelfstandig ondernemer is, maar wel de voordelen van het aangesloten zijn bij een groot concern ondervindt (Van der Kind, 1998:22/Cunningham en Verhage, 1989:590).

Een belangrijk voordeel van horizontale samenwerking voor het midden- en kleinbedrijf is dat het een methode is om kosten te delen en schaalgrootte te creëren. Samen staan zij sterker tegenover bijvoorbeeld grootwinkelbedrijven, dan ieder apart. Binnen een samenwerkingsverband blijkt de detaillist, onder meer door zijn kennis van de klanten, relatief veel macht te hebben. Om namelijk in te kunnen spelen op de wensen van klanten, is kennis over de klanten voor alle schakels in de keten van belang. De detaillist beschikt uit de eerste hand over deze kennis. Hij is namelijk de schakel die het dichtste bij de klant zit en kan door middel van klantenkaarten, scan apparaten en analyse van winkelgedrag, gegevens over klanten verzamelen. Deze klantgegevens liggen ten grondslag aan de kennis over de klant, waar de andere bedrijven in het samenwerkingsverband ook baat bij hebben.

## B2.2 Doelstelling en strategie

Voor het welslagen van een samenwerkingsverband is het van groot belang dat de samenwerkende bedrijven:

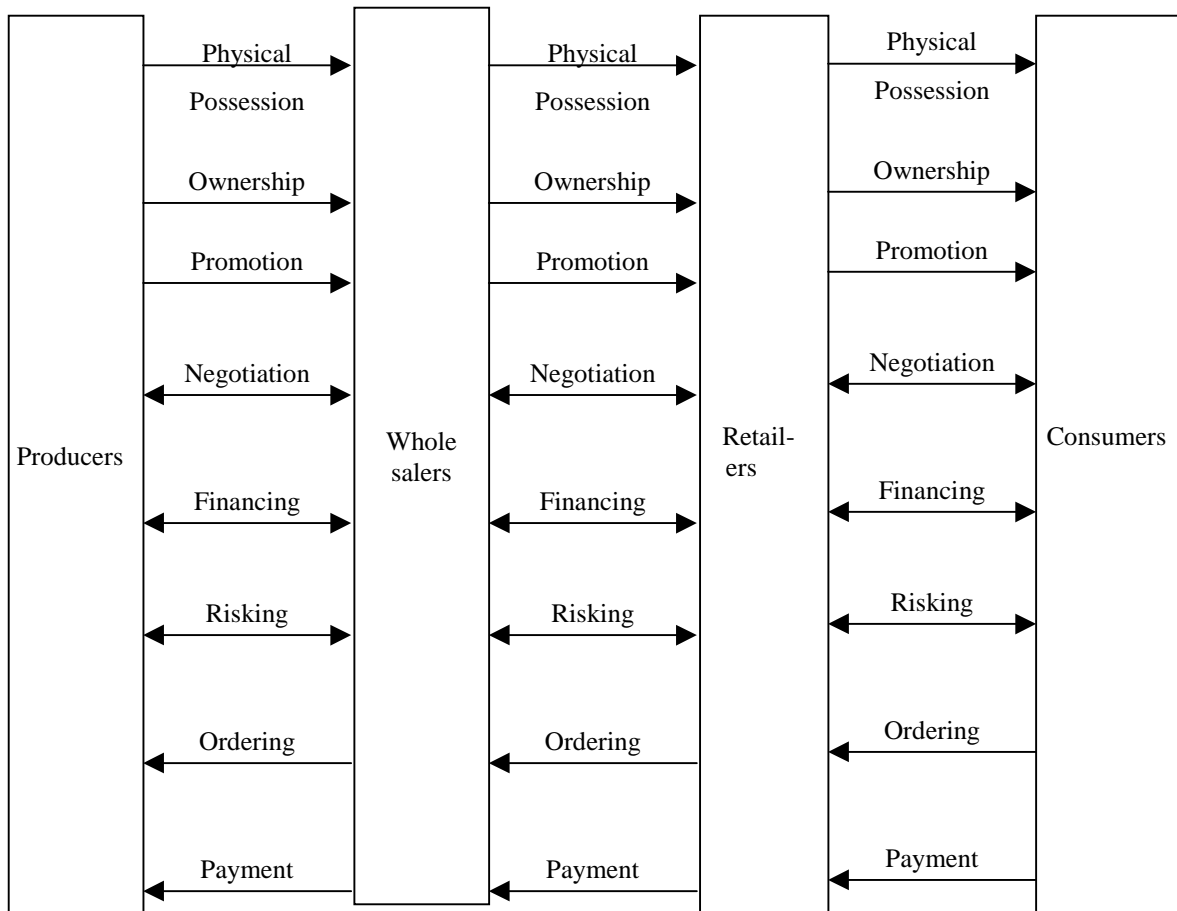
- een gezamenlijk doel en een gezamenlijke strategie formuleren;
- enthousiast zijn en overtuigd van het doel, de strategie en het nut van de ketensamenwerking;
- elkaar vertrouwen.

Wanneer het doel en strategie ontbreken, is onduidelijk wat het samenwerkingsverband wil bereiken en waartoe de ondernomen acties dienen. Dan bestaat het gevaar dat bijvoorbeeld de fabrikant de omzet probeert te vergroten door meer producten te produceren, terwijl de detaillist de omzet wil vergroten door minder producten te verkopen, maar deze een exclusief en duurder imago mee te geven. Daarnaast dienen alle deelnemende bedrijven in een samenwerkingsverband enthousiast te zijn en overtuigd van het doel, de strategie en het nut van de ketensamenwerking. Wanneer zij dit niet zijn, zullen zij zich, wanneer er problemen oprijzen, snel uit het samenwerkingsverband terugtrekken. Bovendien dienen de bedrijven elkaar te vertrouwen. Dit met het oog op de uitwisseling van (soms vertrouwelijke) gegevens.

## B2.3 Flows

Flows zijn activiteiten die door verschillende bedrijven na elkaar in de keten worden uitgevoerd, om ervoor te zorgen dat de juiste producten bij de juiste klanten terecht komen.

Concreet kan hierbij gedacht worden aan activiteiten zoals het doorgeven van informatie, het plaatsen van orders en het regelen van onderlinge betalingen en de promotie (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:10). Zie figuur B1.1 over flows.



*Figuur B1.1 Flows*

Bron: Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:10.

Volgens de theorie over flows, kunnen bedrijven wel, maar activiteiten (flows) normaliter niet uit het samenwerkingsverband verwijderd worden. Wanneer een bedrijf geen toegevoegde waarde meer levert en uit het samenwerkingsverband wordt verwijderd, worden de activiteiten die door dit bedrijf werden vervuld door andere bedrijven overgenomen, of wordt een nieuw bedrijf gezocht die de verantwoordelijkheid voor de activiteiten op zich kan nemen. Hierbij kan gedacht worden aan de situatie waarbij een groothandelsbedrijf het transport verzorgt en dit bedrijf uit het samenwerkingsverband wordt verwijderd. Dan dient de activiteit transport, door een ander bedrijf te worden overgenomen. Zolang een bedrijf echter toegevoegde waarde levert, heeft het bestaansrecht. Binnen een samenwerkingsverband kan een verdeling van activiteiten ontstaan, waarbij meerdere bedrijven samen of één bedrijf zich in één of meerdere flows specialiseren. Deze specialisatie wordt mede beïn-

vloed door het aantal bedrijven in het samenwerkingsverband, de capaciteiten van de deelnemers en de kosten waartegen zij de activiteit kunnen uitvoeren.

## B2.4 Trends

Detaillisten hebben te maken met verschillende klantentrends. Een belangrijke trend is dat een grote groep klanten weinig tijd heeft om boodschappen te doen en op zoek is naar gemak bij het winkelen. Deze klanten willen graag one-stop-shoppen. Dit houdt in dat zij voor de dagelijkse boodschappen het liefste maar één winkel bezoeken (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:56). Om deze klanten het gemak van one-stop-shoppen te bieden, hebben detaillisten meer artikelen in het assortiment opgenomen. Om deze artikelen in de winkels op te kunnen nemen, zijn de winkels vergroot en is het vloeroppervlak uitgebreid. Daarnaast antwoorden detaillisten op de trend tot one-stop-shopping door winkelcentra te ontwikkelen. De ontwikkeling om meer artikelen in het assortiment op te nemen versterkt binnen de detailhandel de trend naar concentratie en samenwerking. Een andere mogelijkheid om in te spelen op de trend naar gemak, is door meer aandacht aan serviceverlening te besteden. De klant kan bijvoorbeeld kant-en-klaar gekochte maaltijden in de winkel opeten, of het boodschappenlijstje via de computer doorgeven.

Verder worden klanten steeds minder voorspelbaar. Stemmingen en buien tellen mee in de product- en winkelkeuze (Jaarboek Detailhandel, 1998:20). Detaillisten proberen onder meer grip op de klanten te krijgen door middel van lokale marketing (Jaarboek Detailhandel, 1998:24). Hierbij wordt aandacht besteed aan de kenmerken van klanten in een bepaald gebied en aan de daarmee samenhangende specifieke wensen ten aanzien van het assortiment. Misschien wonen in het gebied rondom de winkel bijvoorbeeld veel tweeverdieners die behoefte hebben aan snelle kant-en-klaar maaltijden.

## B3. Detailhandel op bedrijfsniveau

### B3.1 Winkelgebonden en niet-winkelgebonden verkoop

Detaillisten kunnen de producten in een winkel, maar ook door middel van de niet-winkelgebonden verkoop, zoals via internet of post, verkopen. Binnen de winkelgebonden verkoop kunnen verschillende winkeltypen worden onderscheiden, zoals de supermarkt, discounter, speciaalzaak, warenhuis en hypermarkt. Deze winkeltypen verschillen met betrekking tot de assortimentssamenstelling, prijsstelling en het niveau van de serviceverlening. Dit wordt in figuur B1.2 samengevat.

Mede doordat per winkeltype de keuzes met betrekking tot service, prijs en assortiment verschillen, verschilt ook de invulling van de activiteiten die hiermee samenhangen. Een *speciaalzaak* biedt meestal een smal maar diep assortiment aan speciality goods aan. Dit assortiment is toegespitst op de behoeften van een specifieke groep klanten. Voorbeelden van speciaalzaken zijn juweliers en herenmodewinkels. Binnen de groep speciaalzaken zijn enkele bedrijven als het ware supergespecialiseerd.

Winkeltype	Assortiment	Prijsniveau	Serviceniveau
Speciaalzaak	Smal en diep	Hoog	Hoog
Supermarkt	Food: breed en diep Non-food: smal en ondiep	Gemiddeld	Gemiddeld
Discounter	Breed en ondiep	Laag	Laag
Warenhuis	Breed en diep	Hoog	Hoog
Hypermarkt	Breed en ondiep	Gemiddeld tot laag	Gemiddeld

*Figuur B1.2 Mogelijke winkeltypen*

Bron: Verhage en Cunningham, 1989:581.

Een voorbeeld van een supergespecialiseerde speciaalzaak vormt een juwelier die zich op horloges toespitst. Bij speciaalzaken is de omzetsnelheid laag. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat aankoop van de producten in een speciaalzaak voor klanten geen dagelijkse routine vormt. Mede vanwege het feit dat speciaalzaken een hoog serviceniveau bieden, hebben ze relatief hoge exploitatiekosten. Hier staat tegenover dat zij meer direct contact met klanten hebben dan bijvoorbeeld discounters en dat zij daardoor de klanten beter kennen. Bovendien zijn zij door hun beperkte omvang in staat om snel op trends en veranderend aankoopgedrag in te spelen.

In tegenstelling tot de speciaalzaken met een smal maar diep assortiment, bieden *discounters* een breed, ondiep assortiment aan. Voorbeelden van discounters zijn Aldi, Zeeman en Kruidvat. Ze worden gekenmerkt door een laag serviceniveau en trekken een prijsgevoelig publiek aan.

*Supermarkten* trekken daarentegen een iets minder prijsbewust publiek aan. Supermarkten voeren een breed en diep assortiment aan levensmiddelen en hanteren een gemiddeld prijsniveau. Naast het assortiment aan levensmiddelen bieden ze vaak nog een smal en ondiep assortiment non-food artikelen aan. Dit wordt gedaan om klanten de mogelijkheid tot one-stop-shopping te bieden.

Het verschil tussen supermarkten en *warenhuizen* is, dat het assortiment van warenhuizen grotendeels uit non-food artikelen bestaat, terwijl supermarkten voornamelijk food-artikelen verkopen. Daarnaast is het prijsniveau in warenhuizen hoger. Dit wordt veroorzaakt doordat klanten in een warenhuis een beroep op speciale service kunnen doen, zoals het laten leggen van vloerbedekking. Voorbeelden van warenhuizen zijn Bijenkorf en V&D. Lagere prijzen dan in warenhuizen, biedt de zogenaamde *variety store*. Een variety store is 'een kleine variant van het warenhuis, dat zich op de massamarkt richt' (Verhage en Cunningham, 1989:582). Een voorbeeld is de HEMA. De variety stores voeren een minder diep assortiment en producten met een hogere omloopsnelheid dan de warenhuizen.

Tot slot worden in het rijtje van winkeltypen de *hypermarkten* gekenmerkt door het feit dat ze over een groot vloeroppervlak beschikken. Hypermarkten voeren een breed, maar ondiep assortiment. Een voorbeeld van een hypermarkt is de MAXIS. Ondanks het feit dat het prijsniveau in hypermarkten gemiddeld tot laag is, bieden ze redelijke service zoals een restaurant en een klantenservice.

Een bijzondere (winkelgebonden) detaillist is de zogenaamde *power retailer* (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:58). De power retailers zijn bijzonder succesvol. Het meest

belangrijke kenmerk van de power retailers is dat zij financieel gezien bijzonder goed presteren. Een belangrijke verklaring voor het succes van power retailers vormt het feit dat ze zeer vraaggestuurd werken en veel geld investeren in computersystemen die informatie over klanten kunnen verschaffen. Zij geven de klant de indruk dat hij in de winkel de producten kan vinden waar hij om zoekt. Hierbij is de prijs scherp vastgesteld, maar wordt het grootste deel van de toegevoegde waarde door de assortimentssamenstelling gecreëerd. Een bijzondere power retailer is de category killer (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:59). De category killer verkoopt (enkele) producten die zo goedkoop zijn, dat de klant ervoor bereid is het gemak van one-stop-shopping achterwege te laten en een extra reis naar de category killer te maken voor deze producten.

Naast de bovengenoemde winkelgebonden verkoop, is er ook de niet-winkelgebonden verkoop. De niet-winkelgebonden verkoop levert toegevoegde waarde doordat het een hoog service niveau biedt. De producten kunnen thuis worden besteld, thuis worden bezorgd, eenvoudig geretourneerd, er wordt krediet verleend. Dit hoge serviceniveau kan worden betaald uit de besparingen op de kosten voor een dure vestigingsplaats, winkelruimte en persoonlijke verkoop.

### B3.2 Bedrijfsdoelstelling en -strategie

De bereidheid van detaillisten om met andere bedrijven samen te werken wordt bepaald door zijn bedrijfsdoelstelling en -strategie. Op grond van de bedrijfsdoelstelling- en strategie wordt bepaald welke activiteiten hij wil ondernemen en hoeveel aandacht hij aan deze activiteiten wil besteden. Wanneer een detaillist bijvoorbeeld promotie niet als een kernactiviteit beschouwt, kan hij ervoor kiezen met een bedrijf samen te werken dat de promotie voor hem verzorgt. De bedrijfsdoelstelling en bedrijfsstrategie liggen bovendien ten grondslag aan de keuzes voor het winkeltype en de invulling van de marketingmix.

### B3.3 Invulling marketingmix

#### *Assortiment*

Een belangrijke taak van detaillisten is om een keuze uit de beschikbare producten te maken en deze tot een assortiment te bundelen. De producten kunnen worden ingedeeld in speciality, convenience en shopping goods (Cunningham en Verhage, 1989:336). Deze producten verschillen ten aanzien van prijs, winstmarge, omloopsnelheid, distributie, communicatie en aankoopfrequentie. Zo wensen klanten aan de aankoop van convenience goods weinig tijd te besteden. Zij hebben deze producten, zoals brood en melk, bijna elke dag nodig, en de aankoop ervan vormt een routine. Dit in tegenstelling tot de speciality goods, zoals dure horloges en juwelen. Voor de aankoop van speciality goods onderneemt de klant veel moeite om een winkel te vinden die het gewenste artikel verkoopt. Daarnaast worden shopping goods onderscheiden. Deze bevinden zich qua aankoopfrequentie tussen de convenience en speciality goods in. Hierbij kan gedacht worden aan stofzuigers en koelkasten. Deze producttypen kunnen deels aan de winkeltypen worden gekoppeld. Een

speciaalzaak verkoopt voornamelijk speciality goods, terwijl het assortiment van een supermarkt convenience goods bevat en het warenhuis shopping goods verkoopt.

Bij de samenstelling van assortimenten verschuift de aandacht van detaillisten steeds meer van afzonderlijke producten, naar productgroepen (categorie) <sup>1</sup>. De reden hiervoor is dat het assortiment tegenwoordig uit zoveel producten bestaat, dat het moeilijk is om de verkoopcijfers, omzet en winst per product bij te houden. Een beschouwing per productgroep vormt daarvoor een oplossing.

Het assortiment kan in drie delen worden gesplitst. Het winstverhogende-, imagooverhogende- en kernassortiment (Cunningham en Verhage, 1989:600). Producten uit het winstverhogende assortiment leveren detaillisten een hoge winst op. Deze producten dienen als compensatie voor artikelen met een lagere winstmarge, maar die toegevoegde waarde leveren doordat zij bijvoorbeeld behoren tot het one-stop-shopping pakket. Daarnaast worden producten onderscheiden die een positieve uitwerking hebben op het imago van de detaillist. Deze producten behoren tot het imagooverhogende assortiment. Het kernassortiment vormt de noodzakelijke basis voor detaillisten. De indeling van producten in het winstverhogende, imagooverhogende en kernassortiment maakt inzichtelijk dat niet alle producten in het assortiment evenveel winst hoeven op te leveren. Producten met een lagere winstmarge kunnen worden geaccepteerd omdat zij een positieve bijdrage aan het imago van de detaillisten leveren (en tot het imagooverhogende assortiment kunnen worden gerekend) of omdat zij inspelen op klantentrends.

Detaillisten verbinden de vraag naar en het aanbod van producten voornamelijk door assortimenten vraaggestuurd samen te stellen. De tevredenheid van de klant vormt een belangrijke maatstaf voor de samenstelling van assortimenten. Daarom zal de samenstelling van het assortiment, afhankelijk van de klantentrends, regelmatig wisselen.

### *Prijs*

Detaillisten kunnen met elkaar concurreren door middel van prijsverlagingen. Prijsconcurrentie levert hen echter relatief weinig op. Het negatieve effect van de prijsverlaging (namelijk onder druk staande winstmarges) blijft namelijk langer bestaan dan het positieve effect (toenemende winst door groei van de verkoopvolumes en het aantrekken van klanten). Analooq aan verschillende assortimenten hoeft niet ieder product evenveel winst op te leveren. Daarom kan een gedifferentieerd prijsbeleid worden gevoerd, waarbij de winst op het ene product lager is dan op andere producten. Een reden hiervoor kan zijn dat de detaillist het imago van de winkel wil versterken of de klant de mogelijkheid van one-stop-shopping bieden.

### *Promotie*

Een belangrijke activiteit voor detaillisten is promotie. Voor tot gerichte promotie kan worden overgegaan, dient hij kennis over de klant te verzamelen. De noodzaak voor het verzamelen van informatie over consumenten wordt versterkt door het feit dat consumenten-

---

<sup>1</sup> Dit wordt ook wel het zogenaamde categorymanagement genoemd. Bij categorymanagement werken detaillisten en fabrikanten samen op het gebied van productintroductie, assortimentssamenstelling en reclameacties.

ten steeds ongrijpbaarder worden. Dit maakt het echter ook moeilijk om informatie te verzamelen. De scanapparaten bij kassa's, klantenkaarten en analyse van het winkelgedrag vormen daarvoor een oplossing. Daarnaast kunnen extern gegevens worden aangekocht, bijvoorbeeld over trendvoorspellingen. Met behulp van de verzamelde gegevens wordt een gegevensbestand opgebouwd waar bijvoorbeeld in staat, wat de klant koopt, wanneer hij het koopt, waar hij het koopt, hoeveel keer per week hij het koopt. Uit deze gegevens kan informatie en kennis worden opgebouwd op grond waarvan de promotie beter op de doelgroepen kan worden toegespitst.

Naast de promotiemiddelen zoals reclame, displays en persoonlijke benadering, zijn de winkelformule (zoals Albert Heijn) en het voeren van een winkelmerk (zoals Euroshopper voor Albert Heijn) belangrijke promotiemiddelen. De winkelformule wordt bepaald door interne en externe elementen. Voorbeelden van interne elementen van de winkelformule zijn de inrichting van de winkel, de presentatie van de producten, het assortiment, prijs, promotie en vestigingsplaats. Bij externe elementen kan gedacht worden aan de herkenbaarheid van de winkel, zoals de vlag aan de gevel. Wanneer een detaillist een winkelformule hanteert, wordt de keuze voor de invulling van de marketingmix-elementen beïnvloed door de winkelformule. Voorbeelden van winkelformules zijn: Albert Heijn, Super De Boer en C1000.

### *Vestigingsplaats*

De trends waardoor klanten op zoek zijn naar gemak en tijdsbesparing, hebben tot gevolg dat het kiezen van de juiste vestigingsplaats voor detaillisten aan belang toeneemt. Bij tijdsbesparing gaat het namelijk niet alleen om de tijd die de klant in de winkel kwijt is, maar ook om de tijd die hij nodig heeft om er te komen. Door nieuwe, voor de klant goed bereikbare, verkooppunten te ontwikkelen kan de detaillist op deze trends inspelen. Een voorbeeld hiervan vormt een supermarkt op een station.

### *Service*

Vanwege de trend dat het gemak van winkelen voor de klant belangrijk is, wordt verwacht dat detaillisten meer aandacht aan serviceverlening gaan besteden. Bij serviceverlening kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het thuis bezorgen van de boodschappen, ruil- en terugbrengservice, persoonlijk advies of een restaurant in de winkel. Het verlenen van service gaat echter gepaard met hogere kosten. Samengevat start een vraaggestuurde invulling van de marketingmix met de volgende activiteiten:

- het doen van marktonderzoek (wat wil de klant);
- de analyse van scangegevens (wat doet de klant);
- de analyse van winkelgedrag (hoe beweegt de klant zich in de winkel);
- de analyse van lokale klantenmarkten;
- het verzamelen van klantentrends;
- het analyseren van omloopsnelheden binnen het assortiment;
- database opbouwen;
- databasebeheer;
- databaseanalyse.

### B3.4 Internet

Internet staat binnen de detailhandel volop in de belangstelling. Het kan worden beschouwd als een winkeltype, met behulp waarvan de vraag naar en het aanbod van producten efficiënt aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Elektronische handel via internet biedt voor detaillisten verschillende voordelen. Het sluit bijvoorbeeld aan bij de trends naar gemak en service. De klant is niet gebonden aan winkeltijden en hij hoeft de deur niet uit. Bovendien wordt de rijkwijdte van het bedrijf vergroot tot de hele wereld. Verder kan veel over de klanten die de internet site bezoeken worden geleerd. Door eigen input en informatievraag kunnen gegevens van en over bezoekers worden vastgelegd. Op basis van deze gegevens kunnen de aangeboden producten zo worden gemaakt dat ze beter op de wensen van klanten inspelen.

Er zijn echter ook enkele belemmeringen waardoor de opkomst van internet als winkeltype wordt belemmerd. Zo kost het zoeken van informatie op internet veel tijd, bestaan vragen ten aanzien van de veiligheid van betalingen via het net en zijn er nog juridische lacunes rondom privacy bescherming van klanten. Verder beschikken sommige klanten niet over een computer of stellen zij prijs op face-to-face contact. Bovendien worden ook producten met een slechte kwaliteit aangeboden. Deze belemmeringen hebben echter ook tot gevolg dat er kansen bestaan voor (intermediaire) bedrijven met een betrouwbaar imago, of voor bedrijven die goederen geselecteerd op kwaliteit of andere klantenwensen aanbieden.



## Bijlage 2 Definitielijst

### Assortiment

'Het totaal aantal verschillende artikelen dat een onderneming aanbiedt' (Van der Kind, 1998:222).

### Breed assortiment

Een assortiment dat producten uit veel verschillende productgroepen bevat (Cunningham en Verhage 1989:341).

### Diep assortiment

Een assortiment dat per productgroep een grote keuze aan producten bevat (Cunningham en Verhage 1989:341).

### Cataloguswinkel

Een cataloguswinkel geeft een omvangrijke catalogus uit, welke wordt verspreid in het verzorgingsgebied van de winkel. Een deel van het assortiment is in de winkel in vitrines uitgesteld. De klant kan (net zoals bij de Kijkshop) met behulp van een bestelformulier de gewenste goederen in de cataloguswinkel kopen (Jaarboek Detailhandel: 1999:26).

### Categorymanagement

'Het proces waarbij de detaillist een samenwerkingsverband aangaat met één of meer fabrikanten om productgroepen (of categorieën) gezamenlijk als strategische business units te besturen' (Van Gaasbeek, Koster, De Fiellietaz Goethart; 1997:15).

### Detaillist

De schakel in de bedrijfskolom waarbij het aanbod van bijvoorbeeld fabrikanten of groothandelaren wordt gekoppeld aan de vraag van klanten. 'Hierbij vormen de klanten de eindgebruikers van de producten en kopen ze de producten voor persoonlijk gebruik' (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:50).

### Detailhandelsmarketing

'De marketing gericht op de afzet van detaillisten aan de finale consument. detailhandelssector' (Van der Kind, 1998:89).

### Factory outlet centre

In het factory outlet centre verkopen diverse producenten van merkartikelen, met elk een eigen outlet, hun producten rechtstreeks aan de klant (Jaarboek detailhandel 1999:26).

#### Familiemerik

'Een merknaam waaronder de artikelen van een bepaald bedrijf worden verkocht' (Cunningham en Verhage, 1989:359).

#### Flows

'Activiteiten die door verschillende bedrijven na elkaar in de keten worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de juiste producten, bij de juiste klanten terechtkomen. Concreet zijn voorbeelden van deze activiteiten, het doorgeven van informatie, het plaatsen van orders en het regelen van onderlinge betaling' (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:10).

#### Franchising

'Een vorm van samenwerking waarbij de franchisegever, onder een aantal strikt vastgelegde voorwaarden, de franchisenemer toestaat zijn producten te verkopen, zijn handelsnaam te gebruiken en zo nodig bij de bedrijfsvoering van zijn marketing kennis gebruik te maken' (Verhage en Cunningham, 1989:590).

#### Groothandel

'De schakel in de bedrijfskolom waarbij producten worden ingekocht met als doel deze producten aan bedrijven te verkopen voor wederverkoop' (Stern, El-Ansary en Coughlan 1996:107).

#### Marketing

'De activiteiten van bedrijven die er op zijn gericht om aan de vraag te voldoen en deze vraag te stimuleren' (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:2).

#### Merk

'Een naam, teken of woord, of een combinatie daarvan, waarmee een organisatie haar goederen of diensten wil onderscheiden van de concurrentie' (Cunningham en Verhage, 1989:358).

#### Power retailing

'Power retailers zijn detaillisten die financieel gezien zeer goed presteren, over een hoge productiviteit en aanhoudend over een competitief voordeel beschikken' (Stern, El-Ansary en Coughlan, 1996:58). Winkels behorende tot verschillende winkeltypen, kunnen over aspecten van power retailing beschikken.

#### Product

Een product vertegenwoordigt 'een bepaalde mate van nut of voldoening voor de koper. Het is niet uitsluitend een fysiek voorwerp dat kan worden herkend aan verschillende productkenmerken zoals vorm, kleur en gewicht' (Verhage en Cunningham, 1989:334).

#### Productgroep (of productlijn)

'Een groep producten die nauw met elkaar verbonden is' (Cunningham en Verhage, 1989:340).

### Winkelformule

'Een samenhangend geheel van marketingelementen waarmee de detaillist zijn winkel een eigen uitstraling geeft' (Jaarboek detailhandel 1998/ 1999:14).

### Winkelmerk

'Artikelen, meestal georganiseerd in samenhangende productlines, waarbij een rechtstreekse verbinding is aangebracht tussen de merknaam en de winkel (Van der Kind, 1998:227). Het betreft hier het huismerk van een detaillist.

## Bijlage 3      Geïnterviewde personen

ANVV	Mevrouw Eijkemans en de heer F. Olbertz
AVN	De heer E. Kuil
ANVR	De heer W. Schut
NBT	De heer H. Bos
Boekingscentrale Brabant	De heer A. Jansen
Den Hâneker	Mevrouw A. Looman
TREK-Brabant	Mevrouw L. Spaans
Ministerie van LNV	De heer R. Zakee