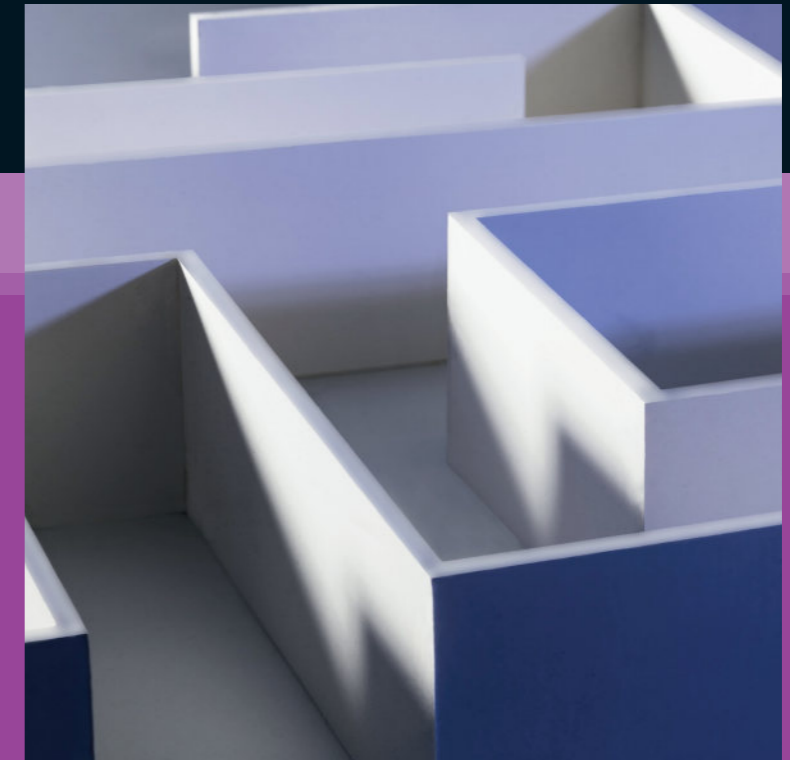


# Distributiekkanalen in marketingperspectief

Derde editie



Leen Lagasse

Distributiekkanalen in marketingperspectief

Leen Lagasse

*Distributiekkanalen in marketingperspectief* behandelt het distributiebeleid van ondernemingen. Veranderingen in het koopgedrag begrijpen, welke en hoeveel distributiekkanalen kiezen, hoe distributeurs en producenten doen samenwerken, inzicht verwerven in de kanaalstructuur en de evoluties die zich daarin voordoen, zijn topics die zowel vanuit de theorie als de praktijk worden besproken. Hoewel het boek eerder welk type organisatie als conceptueel vertrekpunt neemt in het eerste hoofdstuk, ligt de klemtoon daarna op de commerciële distributieproblematiek van producenten, dienstverleners en distributeurs. De wisselwerking van het distributiekanaal en zijn actoren – waaronder de moderne consument – met de sterk veranderende omgeving wordt hierbij beklemtoond. Het boek baseert zich niet alleen op de recente wetenschappelijke literatuur die de commerciële distributieproblematiek probeert in kaart te brengen en te verklaren, maar maakt ook stelselmatig de vertaalslag naar de realiteit van het hedendaagse Belgische distributielandschap. Naast de onmisbare theoretische denkkaders en -concepten ontmoet de lezer dan ook heel wat recent Belgisch cijfer- en feitenmateriaal.

*Distributiekkanalen in marketingperspectief* is uitstekend geschikt als basiscursus voor diverse vormen van hoger onderwijs, maar zal beslist ook wie professioneel begaan is met het reilen en zeilen van de distributiekkanalen aanspreken.

**Leen Lagasse** doceert marketinggebonden vakken in de opleiding Handelswetenschappen aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Zij is auteur van verschillende publicaties, waaronder *Inleiding Marketingmanagement* en *Sociale Marketing. Instrument voor duurzame gedragsveranderingen bij grote groepen*.

De Boeck  
ISBN 978-90-455-5219-4  
573682



9 789045 552194

vanin.be



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Distributiekanaalen in marketingperspectief</b>	15
	<b>Marketingperspectief</b>	17
	De ontluikende nieuwe verschijnselen in terugblik	18
	Het nieuwe uitwisselingsmodel	20
	<b>Generieke distributieserviceoutputs</b>	23
	<b>Distributiespecialisten of distribuanten</b>	27
	Commerciële tussenpersonen	27
	Logistieke tussenpersonen	27
	Andere dienstverlenende organisaties	28
	<b>Distributiespecialist-outputs</b>	29
	<b>Distributiekanaalen</b>	33
	Distributieniveaus of -schakels	34
	Opgepast voor een misleidende kanaaldefinitie!	34
	Lengte van het distributiekanaal	35
	Enkelvoudig tegenover meervoudig distributiekanaal	36
	<b>Managementperspectief</b>	38
	De beredeneerde aanpak	38
	Gedreven door de markt	39
	De goede mentaliteit van de individuele manager	39
	De organisatiecultuur	40
	De coördinatie van de marketingmix	40
	De distributiemix	40
	De groot- en de kleinhandelmix	41
	Coördinatie van afdelingen, entiteiten en personen	41
	Marktgerichtheid in evenwicht met interne gerichtheid	41
	Strategie en tactiek gewenst	42
	Bewuste keuze van doelstellingen	42
	Bewuste keuze van speelvelden	42
	Bewuste segmentatie en positionering	43
<b>2</b>	<b>Alle kanaaldeelnemers groot en klein</b>	45
	<b>Over bricks, clicks, stamps en rings</b>	47
	<b>Groothandelsvormen</b>	49
	De traditionele of volledige dienstverlenende groothandel	49
	De groothandel met beperkte dienstverlening	50
	De functionele groothandel	50

<b>Kleinhandelsvormen</b>	51
Indeling volgens de zelfstandigheid van de uitbater van het verdeelpunt	51
Ingedeeld volgens de exploitatievorm	61
<b>Enkele overkoepelende termen</b>	72
Grootdistributie	72
<b>De indeling van populaire detailhandelsstatistieken</b>	76
De BCD-indeling	76
De Nielsen-kleinhandelsindeling	76
E-verkoopstatistieken	79
<b>3 De Belgische distributie(r)evolutie</b>	83
<b>De periode 1945-1960: de naoorlogse periode</b>	87
<b>De periode 1961-1973: de golden sixties en de distributierevolutie</b>	88
<b>De periode 1974-1980: het einde van de golden sixties</b>	91
<b>De periode 1981-1985: de echte crisis</b>	92
<b>De periode 1986-1992: de aanloop naar de Europese Unie</b>	95
<b>De periode 1993-2000: hyperconcurrentie en een nieuw evenwicht?</b>	97
<b>De periode 2000-2010</b>	100
Een duale steeds meer eisende consument	100
Nadruk op 'fun' en 'experience'	101
(Super)schaalvergroting	102
Hier en daar schaalverkleining	102
Integratie van functies	103
Onestopshopping-winkelomgeving	103
Rationalisatie, scherpe prijsconcurrentie, kostenbeheer, vagere grenzen tussen inkoop en marketing	104
Nog meer branchevervaging	104
Nog meer (hyper)specialisatie	104
Nog toenemende filialisering	105
Nog toenemende internationalisering	105
Doorbraak van e-commerce	105
Nog meer directe distributie	106
Nog meer meervoudige distributie	106
Toenemend belang van private labels	107
Versterking identiteit en positie via het winkelmerk	110
<b>De periode na 2010</b>	112
De zich eerst digitaal oriënterende, goed en snel geïnformeerde consument	112
Wie geen webwinkel heeft, is gezien	114
Adding bricks to clicks	115
De steeds prijsgevoeligere consument machtiger dan ooit	115
Meer winkelbeleving dankzij augmented reality	116

Bricks: less is more	118
Opmars van de vraag naar authentieke, ambachtelijke en milieuvriendelijke formules	118
Explosie van big data: big brother in distributieland	119
Meer leegstand in winkelstraten en -centra	120
Steeds kortere keten	120
<b>En de toekomst?</b>	121
<b>4 distributiekanaal</b>	123
<b>Demografische omgevingsfactoren</b>	127
Aantal consumenten	127
Vergrijzing	127
Ontgroening	128
Gezinsverduunning	129
Groeiende pluriformiteit gezinsvormen	130
Buitenhuiswerkende vrouw	131
Grotere armoedekloof	131
Allochtone herkomst	132
Geglobaliseerde consumptiegewoonten	134
Hogere scholingsgraad	134
<b>Sociale omgevingsfactoren</b>	135
Individualisering	136
Op zoek naar tijdswinst	138
Sociaal verantwoordelijk	138
Milieuvriendelijk	139
Always digitally connected	141
Uit op convenience	143
Delen is het nieuwe hebben	144
Prijsgevoelig	145
Angstig	146
Gezondheidsbewust	146
Economische omgevingsfactoren	147
<b>Juridische omgevingsfactoren</b>	150
Toelaatbaarheid van de beroepsuitoefening	150
Openingsuren, wekelijkse rustdag en tewerkstelling op zondag	150
Wet op de handelsvestigingen – de Ikeawet	151
De wet betreffende de marktpraktijken en consumentenbescherming	152
De wet ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer (8 december 1992), gewijzigd door de wet van 11 december 1998	153
Wet betreffende de precontractuele informatie bij commerciële samenwerkingsakkoorden	153

Codes van zelfregulering	153
Europese beschikkingen	154
Raad voor Verbruik	154
De Economische Algemene Inspectie	154
<b>Technologische omgevingsfactoren</b>	155
Betaalkaarten en -apps	155
Klantenkaarten	156
Big data	157
Streepjescodering	157
Electronic Data Interchange	159
Narrowcasting	159
RFID	160
3D-Printing	161
Robotisering	162
<b>Besluit</b>	164
<b>5 distributie(r)evolutie</b>	165
<b>De cyclische theorieën</b>	168
De accordeontheorie	168
Theorie van het rad van de distributie	169
Aanvullingen op de theorie van het rad van de distributie	172
De distributielevenscyclustheorie	175
De theorie van het polarisatieprincipe	177
<b>De conflicttheorieën</b>	178
<b>De omgevingstheorieën</b>	180
<b>Combinatietheorieën</b>	183
Omgevingscyclustheorie	183
Cyclusconflicttheorie	183
Omgevingsconflicttheorie	185
Omgevingscyclusconflicttheorie	186
<b>Het concept van The Big Middle</b>	187
<b>The Long Tail</b>	191
<b>Nabeschuwing</b>	194
<b>6 Het ontstaan van de kanaalstructuur</b>	197
<b>De mogelijke efficiëntie van tussenpersonen</b>	199
<b>De functionele kanaalvisie</b>	203
Het spin-offprincipe	204
Het postponement-speculationprincipe	207

<b>Het distributiekanaal als sociopolitiek systeem</b>	210
Het begrip macht in het distributiekanaal	211
Bronnen van macht	212
Kanaalconflict	216
Kanaalleiderschap	218
<b>Nieuwe tijden, nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe kanaalstructuren</b>	224
De kanaalstructuur binnen het traditioneel bedrijfsmodel: de pijplijn	225
Het nieuwe bedrijfsmodel: het tweewegplatform	226
<b>Nabeschouwing</b>	234
<b>7 De kanaalstrategie van de producent</b>	235
<b>De eindconsument blijft het uitgangspunt</b>	238
<b>Kanaalalternatieven in digitale tijden</b>	239
Zelfstandige groot- of kleinhandelaars	240
Factory Outlet Center	241
Shop in the shop	241
Servicemerchandising	241
Eigenmerkwinkel	241
In-store second screen	242
E-shop in the shop	242
De eigen webshop	242
Tweewegplatform	243
Shoppingclub	243
Prijzvergelijker	244
Sociale media	245
Blogs en vlogs	245
<b>Intensiteitsoverwegingen</b>	246
Het winkelgedrag	246
Afzetspreiding, markt bereik en omzetaandeel	248
Andere beschikbaarheidsoverwegingen	251
<b>Overwegingen rond de wachttijd</b>	252
<b>Overwegingen rond mogelijke functieverdeling en -vergoeding</b>	253
<b>De lijst van zinnige kanaalalternatieven</b>	254
<b>De toetsing aan interne en externe beperkende factoren</b>	254
<b>Keuze uit de korte lijst van kanaalalternatieven</b>	257
<b>Partners</b>	259
Criteria voor het uitzoeken van partners	261
Portefeuille van partners	262

<b>8 Toegevoegde waarde in het detailhandelsdenken</b>	265
<b>Toegevoegde waarde in de detailhandelsmarketing</b>	267
De steeds grotere noodzaak van meer toegevoegdewaardedenken	270
<b>Segmentatie – doelgroepbepaling – positionering</b>	274
Marktsegmentatie	275
Doelgroepbepaling en positionering	294
<b>De doelstellingen van de detailhandelaar:</b>	
<b>werven – doen kopen – winkeltrouw scheppen</b>	296
De driehoek van de detailhandelaar	296
Klanten werven	297
Klanten (meer) doen kopen	297
Klantentrouw	303
<b>9 Nieuwe samenwerkingsvormen tussen producent en distribuunt</b>	309
<b>Veranderingen in de relatie producent-distribuunt</b>	311
Gewijzigde machtsverhouding producent – distribuunt	311
De consument dicteert (ook)	314
Kennis is macht: de juiste informatie wordt belangrijker	315
Gevolgen voor het assortiment van producent en distribuunt	317
<b>Efficient consumer response</b>	320
Een functieoverschrijdende organisatiestructuur	321
<b>Integraal ketenmanagement</b>	322
<b>Categoriemanagement</b>	325
Assortimentsbeslissingen	325
Beslissingen over schap- en ruimtebeheer	327
Beheer van promoties en promotiecommunicatie	329
Prijstrategieën	332
<b>Tweedoelgroepenbenadering van de producent</b>	333
<b>Direct product profitability (DPP)</b>	335
Aanleiding	335
Definitie	336
Oproep aan alle producenten én retailers én consumenten: handel duurzaam én werk hiervoor samen!	341
<b>Bibliografie</b>	343
<b>Register</b>	363

# 5

---

## **De theoretische verklaring van de distributie(r)evolutie**

---



Uitgeverij Van In

Bij een eerste aanblik ziet iedereen dat in het distributielandchap altijd weer nieuwe vormen en types verschijnen en andere verdwijnen. Iedere dag kunnen we de dynamiek van het distributiegebeuren op het terrein zelf vaststellen en hierbij opmerken dat de veranderingen die optreden zich in een steeds sneller tempo aandienen.

Zoals in iedere wetenschappelijke discipline in ontwikkeling is men ook binnen de distributieleer op een bepaald moment op zoek gegaan naar theoretische modellen die deze veranderingen kunnen verklaren. Door patronen in de veranderingsprocessen te onderkennen kan men niet alleen het verleden begrijpen, maar ook toekomstige evoluties proberen te voorspellen. Hierbij probeert men het niveau van een eenvoudige interpretatie van waarnemingen of empirische cijfergegevens te overstijgen en over te gaan naar een conceptualisering van de feiten, door ze te gieten in een theoretisch model.

Het eerste model, nl. 'The wheel of retailing' van McNair, dateert al van 1958 en sindsdien zijn er in het onderzoeksdomein heel wat andere theorieën (of theoretische aanzetten) over institutionele veranderingen in de distributie geformuleerd. Elk van deze theorieën probeert de belangrijkste verklarende elementen aan te geven waarmee men de evolutie wil begrijpen. Deze theorievorming kan ruwweg worden ondergebracht in drie scholen, die respectievelijk het volgende zeggen:

- 1 De cyclische theorieën stellen dat de veranderingen cyclisch van aard zijn, dit betekent dat er een terugkerend patroon in de evolutie te onderkennen valt.
- 2 De conflicttheorieën zoeken een verklaring in de strijd tussen de gevestigde en nieuw opkomende distributievormen en de veranderingen die daardoor optreden.
- 3 De omgevingstheorieën beweren dat de veranderingen in de distributie afhangen van de veranderingen die zich voordoen in de ruime socio-economische omgeving.

Daarnaast zijn er heel wat auteurs die een synthese van de drie voorgaande theorieën proberen te maken. We zullen ze verderop van naderbij bekijken. Laten we in de eerste plaats kijken naar wat de drie vernoemde scholen te vertellen hebben. We baseren ons hierbij grotendeels op een uitstekend overzichtsartikel van Stephen Brown (1987, p. 3-36). Ook de specifieke referenties in het hoofdstuk zijn afkomstig uit dezelfde bron. Ook het artikel van Markin en Duncan (1981) biedt een uitstekend overzicht van en confrontatie tussen de verschillende theorieën. Het hoofdstuk sluit af met de recente theorievorming over de zogenaamde Big Middle en de nog recentere theorie van The Long Tail. In de navolgende tekst wordt courant de term theorie gebruikt in de betekenis van veralgemeende abstractie van een deel van de werkelijkheid. Dit termgebruik impliceert niet dat bedoelde theorieën of theoretische aanzetten ook 'sterke' theorieën zijn.

## De cyclische theorieën

Cyclische theorieën benadrukken dat de veranderingen in de detailhandel in op- en neergaande bewegingen verlopen, welteverstaan langs een bepaalde trend. Er werden in de loop van de tijd een viertal cyclische theorieën geformuleerd: de accordeontheorie, de theorie van het rad van de distributie, de distributielevenscyclustheorie en de theorie van het polarisatieprincipe.

### De accordeontheorie

De accordeontheorie heeft in essentie te maken met de vaststelling dat de evolutie van het commercieel detailhandelssysteem verloopt volgens de veranderingen in de breedte van het assortiment van de overheersende winkelvorm. Via een cyclisch ontwikkelingspatroon domineren volgens de accordeontheorie afwisselend vestigingen met een zeer breed assortiment en vestigingen met een smal assortiment het kleinhandelslandschap. Zo werden de jaren 1960 gekenmerkt door geparallelliseerde winkelvormen, terwijl de jaren 1980 gekenmerkt werden door sterk gespecialiseerde winkels.

Sommigen trekken het accordeonprincipe verder door. Zij zeggen dat ook de winkel-formules zelf doorheen de tijd evolueren van een breed naar een smal assortiment en omgekeerd. De warenhuizen, eerst gespecialiseerd, dan gediversifieerd en dan weer gespecialiseerd, zouden hiervan een illustratie zijn. Shoppingcentra zijn eveneens tijdelijk gespecialiseerd en dan weer gediversifieerd. De Nederlandse Hemawinkels hadden in eerste instantie een breed assortiment maar moesten zich onder druk van Blokker en Etos specialiseren (Koopmans en Van der Zaal, 1989). Inmiddels heeft HEMA zijn assortiment weer sterk verbreed in zijn grote winkels, terwijl het – zoals uit onderstaand kader blijkt – de laatste tijd ook kleine winkels opent.

#### **HEMA, zoekt het terug wat kleiner**

De Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam (H.E.M.A) werd in 1926 opgericht en opende zijn eerste twee vestigingen in Amsterdam. Het was een stuntwinkel: van ieder product was maar een versie aanwezig en alles stond te koop tegen eenheidsprijzen van 25 en 50 cent. Door de lage prijzen werd de winkel lange tijd gezien als een winkel voor 'armoezaaiers'.

Na de Tweede Wereldoorlog werd de H.E.M.A geschreven als HEMA en liet het bedrijf het systeem met eenheidsprijzen los, iets later stapte het over naar de franchisingformule als eerste franchisegever van Nederland. Het aanbod verruimde sterk omdat per product nu meerdere versies beschikbaar waren.

Ondertussen is HEMA actief in zeven Europese landen. Zijn internationalisering startte begin jaren negentig logischerwijze in België, maar de grote doorbraak kwam in 1997 toen HEMA de vroegere Sarmalocaties kon overnemen. In die periode kon het volkswarenhuis zich bovendien positief differentiëren van de concurrenten door het eigenzinnig gebruik van kleuren, materialen, vormen en prints in plaats van de karakterloze producten in de beginperiode.

Vanaf 2007 opent HEMA een twintigtal kleinere winkels, zogenaamde winkels van het type AA, in België, in navolging van het succes in Nederland. Hoewel het productengamma hetzelfde is als in de grote winkels, zijn er minder keuzemogelijkheden per product. Sinds 2009 zijn er ook kleine vestigingen in treinstations. Ook is HEMA vaak aanwezig op festivals, gaande van horecapunt met de HEMA-rookworsten en hotdogs, tot een complete campingwinkel met een aangepast maar beperkt assortiment.

Naar: Wikipedia

Het spreekt vanzelf dat het hier om een vrij rudimentaire vaststelling gaat, die tal van operationele meetproblemen meebrengt: hoe de dominante winkelformule te bepalen, hoe de breedte van het assortiment te meten enz. De essentiële conclusie is waarschijnlijk dat nieuwe winkelformules tijdelijk leiden tot een overaanbod. Overaccentuering van discountformules met een zeer breed assortiment bijvoorbeeld biedt ruimte binnen de markt voor meer up-scalespecialisten. Als deze succesformule te veel navolging kent, ontstaat opnieuw een vacuüm enz.

### Theorie van het rad van de distributie

De theorie van het rad van de distributie is de meest bekende en geciteerde theorie binnen het onderzoeksdomein. In 1958 beschreef Malcolm P. McNair *The wheel of Retailing* of Het rad van de distributie in zijn paper 'Significant Trends and Developments in the Post-War Period' (1958), maar eigenlijk had hij al 27 jaar eerder zijn concept geformuleerd.

Het dynamische ontwikkelingspatroon van het distributielandschap in zijn geheel luidt volgens *The wheel of retailing* als volgt. Volgens een kringloopmodel is de detailhandel constant in beweging en worden bestaande winkelformules telkens vervangen door nieuwe. De opeenvolgende vernieuwingen worden gekenmerkt door lagere prijzen, zeer kleine winstmarges en efficiënte werk- en verkoopmethoden. Door op deze manier de kosten te drukken, kunnen en willen deze nieuwe distributievormen de bestaande, gevestigde distributievormen uit de markt verdringen. De bestaande handel reageert meestal door de nieuwe distributievormen te imiteren, wat minder toegevoegde waarde tot gevolg heeft. Ze doen aan downgrading. Daarop reageren de nieuwkomers of pioniers door langzamerhand zelf meer toegevoegde waarde te creëren. Ze doen aan upgra-

ding, wat uitmondt in een kostenverhoging. De upgrading van de nieuwkomers en de downgrading van de gevestigde orde doen een totaal nieuwe orde ontstaan. Deze nieuwe orde zal op zijn beurt door lageprijnsformules aangevallen worden, met nog meer vernieuwende distributietechnieken, geschraagd op nog grotere eenvoud, ver doorgedreven efficiëntie en steeds lagere prijzen.

Alhoewel McNair zijn theorie in essentie geschreven heeft voor winkelconcepten (distributieconcepten) als geheel, worden minstens enkele basiselementen eruit doorgaans verondersteld ook van toepassing te zijn op individuele winkelpunten en/of op individuele bedrijven. Met name is een gekend verschijnsel dat deze natuurlijkerwijze onderhevig zijn aan een tendens tot upgrading. Ze komen in de markt omwille van mogelijke kostefficiëntie en ontbrekend imago aan de onderkant. De kostefficiëntie gaat echter normaal relatief achteruit en imago-opbouw laat upgrading toe, waardoor men ook te kwetsbaar wordt.

De beweging van het rad kan als volgt ingedeeld worden:

1 de komst van een nieuwkomer

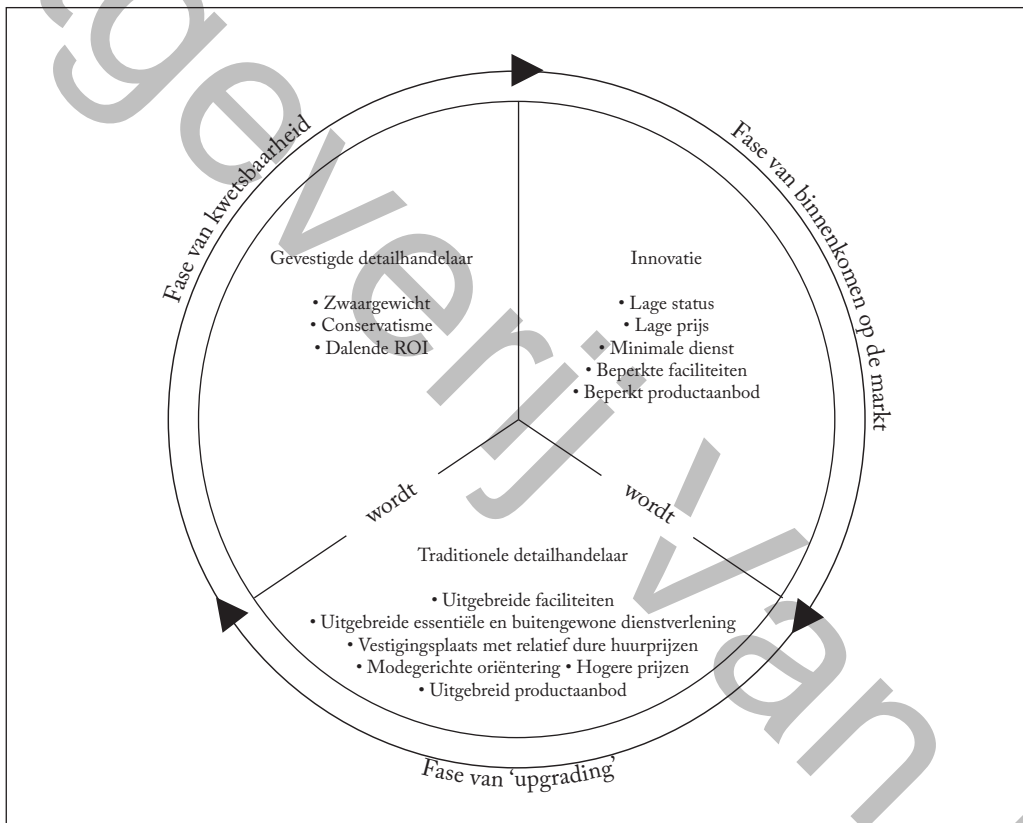
Een nieuwe winkel(formule) geraakt in de markt via een beleid van minimale toegevoegde waarde en extreme prijsdistributie. Dit betekent weinig service, weinig faciliteiten, een beperkt assortiment. De nieuwkomer dringt bij voorkeur binnen op het moment dat de markt vrij rustig is: de bestaande, gevestigde orde voelt zich niet bedreigd en er is geen sprake van enige (prijs)concurrentie. De prijzen zijn daarom eerder aan de hoge kant, waardoor er in zekere zin ruimte is aan de onderkant van de markt, waarlangs de nieuwkomer, een prijsvechter, dus binnentreedt. Colruyt bijvoorbeeld heeft destijds de gevestigde supermarktketens, waaronder GB en Delhaize, aangevallen met lage prijzen en efficiënte winkelinrichting- en verkoopmethodes.

2 de imitatie

De gevestigde orde reageert in eerste instantie niet omdat ze de nieuwkomers niet ernstig neemt. Na verloop van tijd reageert de gevestigde orde echter wel. Ze gaat de nieuwkomer volledig of gedeeltelijk imiteren. Dit is de manier waarop ze ten strijde trekt tegen het verlies van marktaandeel omdat de nieuwkomers consumenten naar zich toe halen. De gevestigde orde doet dit door minder toegevoegde waarde dan voorheen te creëren, om op die manier haar prijzen te kunnen verlagen. Om haar marktpositie te versterken gaat ze succesfactoren van de nieuwkomers overnemen. De gevestigde supermarktketens pasten zich bijvoorbeeld aan de nieuwe situatie aan door goedkopere merken, bijvoorbeeld huismerken, in hun assortiment op te nemen. Deze defensieve reactie heet dus downgrading. Deze reactie geeft dan weer aanleiding tot de derde fase, nl.

### 3 de nivellering

De nieuwkomers zien dat de gevestigde orde hen na-aapt en proberen zich te handhaven door upgrading. Zij doen dat door meer toegevoegde waarde te creëren aan de hand van betere kwaliteit, meer service, adviserend personeel, meer shoppingplezier ... maar dus ook hogere prijzen. De lage prijszetting is niet meer het allesoverheersende concurrentiële voordeel op de concurrentie. Het aanbod van de gevestigde orde en dat van de nieuwkomers gaan met andere woorden meer en meer naar elkaar tenderen. Dit leidt tot een nieuw stabiele toestand, met een nieuwe gevestigde orde.



**Figuur 5.1:** Het rad van de distributie (McNair, 1958, p. 1-25)

- 4 De kringloop is nu gesloten, het rad heeft een omwenteling gemaakt en is even rustig, tot het opnieuw in beweging komt omdat nieuwkomers de markt met lage prijzen, dus aan de onderkant van de markt, zullen aanvallen.

Deze theorie kan geïllustreerd worden met de warenhuizen, postorderbedrijven, discounts, supermarkten, shoppingcentra die allen startten met lageprijnsformules, onder-

steund met nieuwe en betere efficiëntievormen. Supermarkten vielen via de onderkant van de markt met de goedkopere zelfbedieningsformule de kleine traditionele voedingswinkels aan, maar werden later op hun beurt aangevallen door de discounts, die via sobere winkelinrichting en beperkt assortiment weer efficiënter te werk konden gaan. Deze softdiscounts werden op hun beurt door hardere discounts beconcurrerd. De eerste softdiscounts zijn ondertussen geüpgraded, terwijl de supermarkten via efficiëntiemaatregelen, onder andere eigen merken, lagere prijzen dan voorheen aanbieden. In de logica van het rad van de distributie is de vraag wie de volgende pionier zal zijn die de bestaande gevestigde orde zal aanvallen. In ieder geval heeft harddiscount Lidl in 2007 beslist om zijn assortiment te upgraden door er ook A-merken in op te nemen. Hierdoor zullen de softdiscounters hun prijzen voor de A-merken nog scherper moeten stellen dan ooit. En komt hierdoor terug plaats onderaan het rad?

### **Times are changing: discounter Lidl in zee met A-fabrikanten én bio**

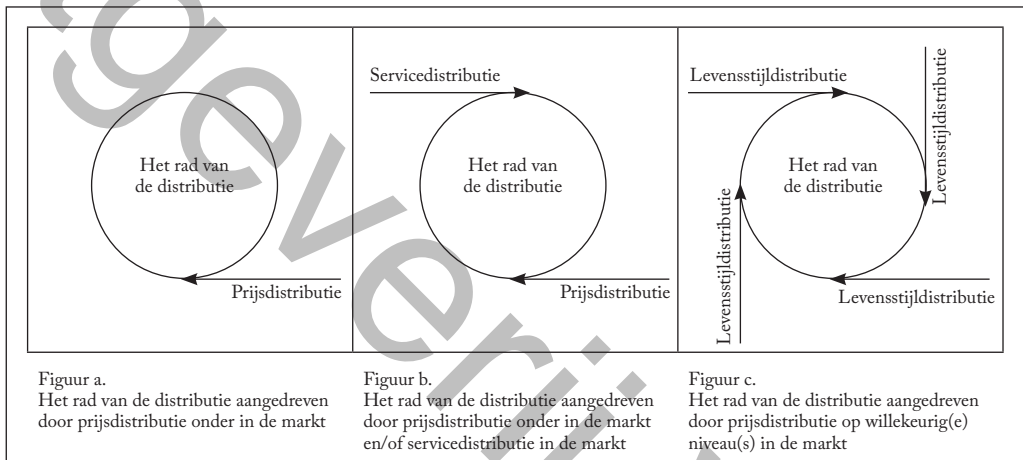
In april 1995 werden de eerste acht filialen van harddiscount Lidl in België geopend. Lidl ontwikkelt zich de laatste jaren echter steeds meer tot een softdiscounter. Lidl legt namelijk sinds 2007 ook in België een reeks A-merken in zijn rekken. Met deze upgradering wil het nieuwe klanten aantrekken en zo zijn groei versnellen. Eerder wilden merkfabrikanten als Unilever, Nestlé of Procter & Gamble hoegenaamd niets weten van discounters, en omgekeerd, maar deze vaststelling gaat dus niet langer op. Beiden denken elkaar nodig te hebben om de klant tegemoet te komen. Anno 2015 blijft Lidl verder jagen op A-merken: Lidl wil niet alleen klanten de mogelijkheid geven om A-merken te kopen, maar vooral benadrukken dat zijn eigen merk even kwalitatief maar veel goedkoper is. Verder heeft Lidl heel wat bioproducten in zijn assortiment opgenomen, wat ook een toegevoegde waarde is voor de klant. Dit alles past in de nieuwe strategie van Lidl, dat zich wil profileren als een goedkope maar ook kwalitatieve 'vers'-discounter.

Ook moet opgemerkt worden dat de theorie haar empirisch bewijsmateriaal vooral vindt in economisch hoogontwikkelde landen zoals Groot-Brittannië, Duitsland en België. In minder economisch sterke landen blijken de nieuwkomers eerder met een hoog kostenniveau te kampen te hebben en moeten zij dus met een hoger prijsniveau de markt betreden.

### **Aanvullingen op de theorie van het rad van de distributie**

Ondanks de sterke kanten van McNairs observaties kan men moeilijk beweren dat alle innovaties van de laatste decennia alleen toegeschreven kunnen worden aan een offensief met lage prijzen van nieuwkomers. Heel wat distributievormen braken door omdat ze beter inspeelden op de behoefte van de consument via betere service en meer aandacht voor shoppingplezier, zonder dat hierbij een minimalisatie van de verkoopprijzen werd (of kon worden) nagestreefd. Voorbeelden zijn speciaalzaken, superspeciaalzaken, boetieks en automaten.

Wat te weinig onderkend wordt, is dat er niet alleen onderaan de markt, maar ook bovenaan de markt een vacuüm kan ontstaan, waardoor een nieuwe ontwikkeling op gang komt. Hierin kan een servicedistributiebedrijf zijn oorsprong vinden. Koopmans en van der Zaal (1989) stellen het sterker: de nieuwe bedrijven die de markt binnentreden, bieden niet alleen meer service dan de gevestigde winkels, maar ook een nieuwe, meer aanslaande levensstijlbenadering. Dit betekent dat het rad van de distributie aangevuld wordt. Naast het aanslingeren van het rad via binnentreding onderaan de markt, kan het rad ook een omwenteling maken die bovenaan de markt, of zelfs middenin de markt, in gang wordt gezet. Een en ander wordt voorgesteld in figuur 5.2.



**Figuur 5.2:** Het rad van de distributie aangevuld (Koopmans en Van der Zaal, 1989, p. 57)

Er valt, anders gesteld, misschien eerder een tweedeling binnen de distributie waar te nemen. Ieder luik van deze tweedeling kent zijn eigen ontwikkelingsproces. Enerzijds is er de detailhandel die zich naar de consument richt met niet-ego-intensieve goederen, de zogenaamde gewoontegoederen. Deze goederen vergen een steeds meer vereenvoudigde, snellere en meer prijsverlagende aankoopvorm. Hier zou het rad van de distributie op de oorspronkelijke wijze aangeslingerend worden. Toch is ook hier voorzichtigheid geboden: bepaalde gespecialiseerde voedingszaken weten een stuk van de markt voor zich te winnen, omdat er nu eenmaal een groep consumenten is die voor een bepaald assortiment, een bepaalde beschikbaarheid of servicegraad een hogere prijs wil betalen. De opkomst van de – weliswaar grotere dan vroeger – buurtwinkels is hiervan het bewijs. Ook Cru van Colruyt valt de gevestigde orde aan door bovenaan het rad binnen te treden en zo het rad te laten wentelen.

De distributie van ego-intensieve goederen vergt anderzijds een steeds meer uitgesproken service, waardoor de klemtoon dikwijls komt te liggen op het shoppinggenoege en een kwalitatief en gevarieerd assortiment. Hiervoor wil de consument betalen. Zeker in de beginfase zijn consumenten bereid om nieuwe distributievormen duur te betalen.



Naarmate meer consumenten bijtreden, vervalt de exclusiviteit en komen er meer concurrenten, waardoor de prijsconcurrentie gaat woeden, met prijsverlaging tot gevolg. Daarnaast blijkt de consument bereid te zijn om meer te betalen in een winkelformule met relatieve kwaliteitsproducten die tijdswinst en gemak oplevert. Het aangrijpingspunt voor een omwenteling van het rad bevindt zich voor dit soort aankopen dus eerder bovenaan.

In deze context vallen de strategieën van de conglomerchants, zoals Migros in Zwitserland, Ahold in Nederland en GB-Inno-BM in België, te vermelden. Zij controleren warenhuizen, discounts, superettes, speciaalzaken, restaurants, voeding- en niet-voeding enz. en proberen voor iedere vorm een goede positie op het rad in te nemen: onderaan, middenin, bovenaan. Eventueel nemen ze met geweld een positie in die al ingenomen is door anderen. Conglomerchants bezitten immers over een ruime financiële en strategische slagkracht. Hierdoor blokkeert het wiel. Het rad draait niet meer omdat nieuwe distributeurs het uitermate moeilijk hebben om in een markt waar conglomerchants een deel van de markt be- of zelfs overheersen, binnen te dringen. Minstens even belangrijk als verklaring is echter dat deze conglomerchants een verworven winkelpositie bewust vastleggen voor hun portefeuille van winkelformules.

Ook de kledingsconglomerchant Inditex kan met ondertussen negen kledingwinkelconcepten – Zara, Berschka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Kiddy's Class, Oysho, Zara Mum en Zara Home – het wiel gedeeltelijk blokkeren. De Zweedse kledinggigant H&M probeert dit ook met zijn COS-winkels, zoals blijkt uit onderstaand kader.

### **COS, geen kannibaal!**

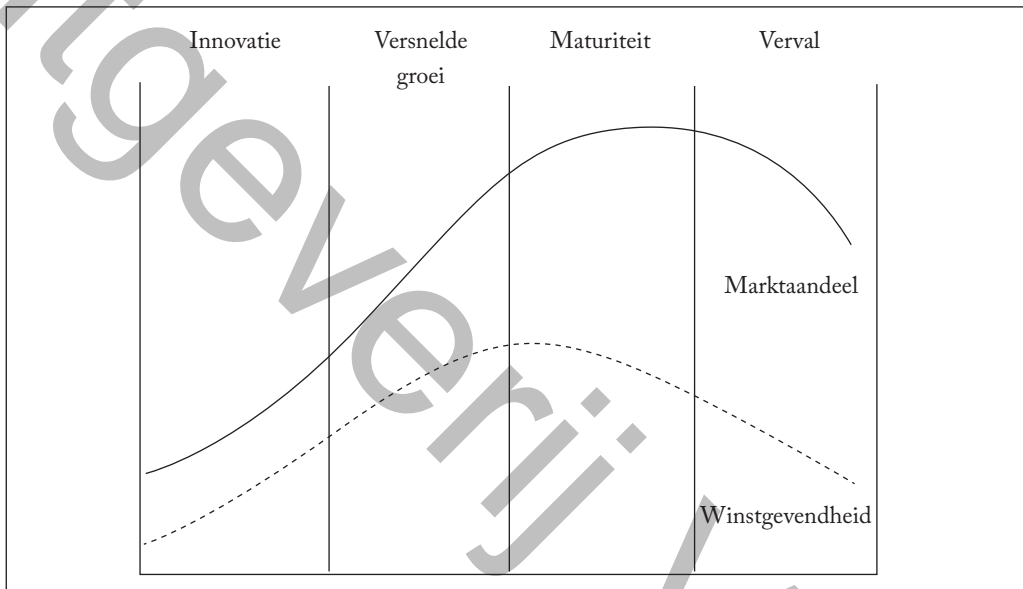
Sinds 2007 opende de Zweedse holding H&M Group in België zeven nieuwe minimalistisch ingerichte COS (Collection of Style)-winkels. Het nieuwe winkelconcept is de cleane en iets duurdere spruit van de H&M-familie, die bovendien nog andere telgen heeft (Cheap Monday, Monki, Weekday en Other Stories).

De COS-collectie maakt gebruik van duurdere stoffen en een strakkere, klassieke, tijdloze lijn. Je vindt bij COS geen schreeuwerige prints of felle kleuren in de schappen, maar strakke lijnen en een sober kleurenpalet. De COS-klant is bereid meer te betalen voor zijn kledingstuk dan bijvoorbeeld de H&M-klant.

COS doet hiermee niet aan kannibalisme aangezien de omzet van een COS niet ten koste gaat van de omzet van andere H&M Group-winkels. Consumenten kunnen terecht in de H&M voor de nieuwe trends; willen ze voor tijdloosheid en stijl gaan, dan biedt COS hun een gepast antwoord.

## De distributielevenscyclustheorie

De distributielevenscyclustheorie gaat ervan uit dat de deelnemers aan het distributiegebeuren onderworpen worden aan de logica en onomkeerbaarheid van opeenvolgende levensfasen. Net als bij een levend wezen en bij de algemene commercialisatieproducten (zie de productlevenscyclustheorie) doorloopt een distributievorm een aantal onvermijdelijke levensfasen. Er is sprake van vier wezenlijk verschillende episodes: een periode van innovatie, van versnelde groei, van maturiteit en van verval.



**Figuur 5.3:** De detailhandelslevenscyclus (Bennett, 1984, p. 7-16; Rink, 1979, p. 219-242)

In de innovatieperiode doet een nieuwe winkelformule haar intrede omdat zij de consument een of meerdere nieuwe voordelen biedt. Als dit inderdaad het geval is, leidt dit tot consumentenaanvaarding van een nieuwe distributievorm. De voorbeelden zijn legio: de supermarkt in de jaren 1930 voor de VS, in de jaren 1950 voor West-Europa; directe verkoop door fabrikanten in de jaren 1970, franchise in de jaren 1980, de supermarkt voor de lekkerbek en het telefonisch bankieren begin jaren 1990, e-commerce halfweg de jaren 1990.

De daaropvolgende fase is deze van de versnelde groei. De nieuwe vorm krijgt meer en meer succes bij meer en meer consumenten en kent daarom een min of meer groot aantal imitaties. Meerdere concurrerende bedrijven bewegen zich in de markt. Bij wijze van voorbeeld: de expansieve groei van de hypermarkt in de jaren 1980, het telefonisch bankieren tijdens de tweede helft van de jaren 1990, e-commerce eind de jaren 1990.

Na verloop van tijd bereikt de formule haar hoogtepunt. Individuele groei kan alleen nog als de distributeur tegenover zijn concurrenten efficiëntiemaatregelen kan nemen.

De reden waarom de mature fase overgaat in de vervalfase is dat de vorm onaangepast geworden is: ofwel wordt het winkelconcept door de consument niet meer begeerd (bijvoorbeeld hypermarkt, traditionele kruidenier), ofwel kan het niet optornen tegen andere, efficiëntere vormen die ook of meer door de consument worden geapprecieerd. De vervalfase wordt met andere woorden gekenmerkt door minder omzet en minder winstgevendheid. Dit leidt tot steeds minder omzet en winst, en uiteindelijk tot het verdwijnen van de desbetreffende winkelvorm.

Deze visie houdt in dat het verloop van de ontwikkeling van winkelformules gedetermineerd is. Wel kunnen de fases min of meer verlengd worden, maar de overgang van de ene naar de andere levensfase is uiteindelijk onvermijdelijk. Toch zijn er, net zoals bij producten, distributievormen die niet op typische wijze de levenscycluscurve volgen. De openbare markt bestaat al eeuwen, overigens wereldwijd, en blijft zijn aantrekkingskracht houden. Partyselling kent een vrij stabiel verloop. Daarenboven moet gesteld worden dat het beleid en de strategie van een winkel(formule) nog altijd zeer bepalend zijn voor het voortbestaan ervan. De verschillende fases worden snel of minder snel doorlopen naargelang de distributeur een aangepast en flexibel beleid voert. De kunst bestaat erin als eerste bij de innovatie te zijn, zo winstgevend mogelijk door de groeifase te geraken, zo lang mogelijk in de mature fase te blijven en de vervalfase zo lang mogelijk uit te stellen. Voedingsdiscounts als Lidl en Aldi vinden zichzelf weer uit door hun assortiment aan te passen en hun oorspronkelijke assortimentsstrategie van uitsluitend huismerken te verlaten door A-merken toe te voegen.

Zoals bij de meeste productcategorieën is het ook hier belangrijk te weten dat de levenscycli steeds korter worden, wat de innovatiegolven des te vitaler maakt, maar tegelijkertijd, vanuit het standpunt van de distributiesector, de terugverdiëntijd korter. Tabel 5.1 vat de levenscycluskarakteristieken samen voor vijf detailhandelsvormen. Een gelijkaardige oefening als in tabel 5.1 zou gemaakt kunnen worden voor modernere winkelformules zoals voedingsdiscounts, automaten en e-commerce. Daaruit zou blijken dat deze minder jaren nodig hebben gehad of nodig zullen hebben om in de maturiteitsfase te komen.

Een interessante vraag is of de theorie van de levenscyclus raakpunten heeft met de theorie van het rad van de distributie. Deze laatste veronderstelt dat het rad draait doordat de kosten evolueren van laag naar hoog, via upgrading, dit in combinatie met een aantal typische marktverschijnselen en gedragingen van individuele bedrijven. Draait het rad niet, dan zal – volgens de levenscyclustheorie – al snel de vervalfase ingezet worden omdat de natuurlijke aanpassingen achterwege blijven. Een te late omwenteling van het rad brengt dan versnelde institutionele veranderingen teweeg. Sommigen stellen dat dit het logische gevolg is van de portefeuillepolitiek van conglomerants.

Deze fixeren winkelformules om het evenwicht binnen hun portefeuille van winkelformules te behouden.

**Tabel 5.1:** Levenscycluskarakteristieken van vijf detailhandelsvormen (Davidson, et al., 1976, p. 94)

Soort distributiebedrijf	Vermoedelijke datum van innovatie	Vermoedelijke datum van maximum marktaandeel	Bij benadering het aantal jaren nodig om de maturiteitsfase te halen	Geschat maximum marktaandeel	Geschat marktaandeel (1975) %
Warenhuis	1860	1940	80	8.5 <sup>1</sup>	1.1 <sup>1</sup>
Winkel voor allerlei kleine artikelen/bazaar	1910	1955	45	16.5 <sup>2</sup>	9.5 <sup>2</sup>
Supermarkt	1930	1965	35	70.0 <sup>3</sup>	64.5 <sup>3</sup>
Discountwarenhuis	1950	1970	20	6.5 <sup>1</sup>	5.7 <sup>1</sup>
Woonwarenhuis	1965	1980	15	35.0 <sup>4</sup>	25.3 <sup>4</sup>

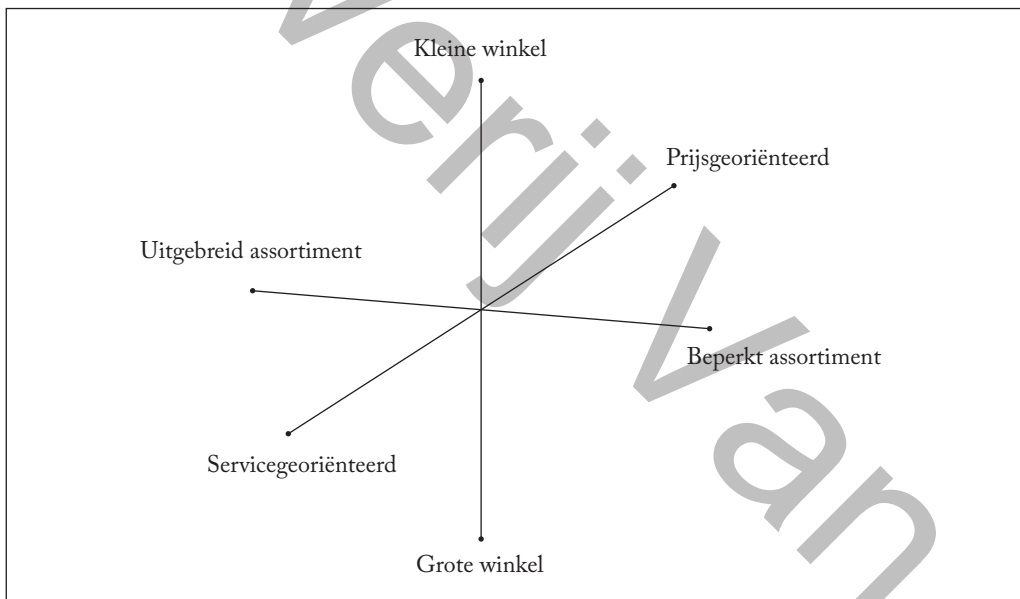
1 Totale detailhandelsverkopen  
 2 Verkopen van algemene kleine gebruiks- en verbruiksgoederen  
 3 Verkopen van kruidenierswaren  
 4 Verkopen van huisinrichting

## De theorie van het polarisatieprincipe

Dit principe stelt dat een mogelijke tendens naar grote verdeelpunten (verkoopoppervlakten) natuurlijkerwijze een tendens naar kleine verdeelpunten met zich meebrengt en vice versa. Deze twee groottecategorieën zullen als groepen tegenover elkaar staan in het distributielandschap. Ze zullen binnen de groep min of meer gelijkende strategische kenmerken bezitten, die contrasteren met de strategische kenmerken van de andere groep. Zowel in Amerika, Japan als West-Europa bijvoorbeeld zien we naast hypermarkten ook moderne buurtwinkels (convenience stores). Beide zijn een complement van elkaar. Buurtwinkels bieden een breed maar beperkt assortiment van fastmoving-producten op goed bereikbare plaatsen, met snelheid en efficiëntie gericht op one-stop-shoppers. Zij bedienen de klanten die zich niet willen of kunnen bevoorraden bij de grote, vooral op bulk georiënteerde grootoppervlaktebedrijven. De kleinere winkels zijn dus eerder een complement dan een concurrent van de grote winkelbedrijven. Deze theorie ziet de kleinhandelontwikkeling dus in termen van grote en kleine winkels die naast elkaar leven. De opkomst van kleine buurtsupermarkten naast de grote supermarkten bevestigt dat de consument zowel grote als kleine voedingszaken te zijner beschikking wil hebben.

De multipolarisatietheorie stelt dat de polarisatie binnen de detailhandel niet alleen betrekking heeft op de dimensie groot/klein. Daarnaast is er een polarisatie op het vlak van prijsgeoriënteerde en servicegeoriënteerde winkels (cf. het rad van de distributie). Een andere dimensie is deze van een breed of smal assortiment, een aspect waarover de accordeontheorie het al had. In principe kunnen zich diverse combinaties voordoen. Zo is er sprake van zeer grote winkels die een zeer gespecialiseerd assortiment hebben (bijvoorbeeld elektrodiscounts, tapijtenreuzen); kleine winkels met een verbazend breed assortiment (bijvoorbeeld de moderne buurtwinkel); hypermarkten met lage kost/prijszetting en kleine winkels (bijvoorbeeld boetieks, superspecialisten) met een hoge servicegraad. Meest typisch is echter de combinatie van grote dimensie, breed assortiment en lage servicegraad, die meest typisch polariseert met de combinatie kleine dimensie, diep assortiment en hoge servicegraad.

Figuur 5.4 toont dat winkelvormen verschijnen in termen van combinaties op de drie vermelde dimensies, nl. grote/kleine vestigingen; breed/smalle assortiment; prijs-/servicegeoriënteerd.



**Figuur 5.4:** Het polarisatiemodel (Kirby, 1976, p. 95-100)

## De conflicttheorieën

De conflicttheorieën concentreren zich op interinstitutionele conflicten, d.w.z. conflicten tussen distributiefomules en meer in het bijzonder tussen bestaande en nieuwe formules, bijvoorbeeld warenhuizen, postorderbedrijven, coöperatieven, discounts, hypermarkets, superstores, e-stores ...

Veelal is de reactie in eerste instantie eerder afwachtend. Men ontkent de bedreiging. Naderhand zal men toch de bedreiging moeten erkennen en de nieuwe vorm adopteren. Men kan vervolgens spreken over typische fases: de shock, de defensieve reactie, de erkenning en ten slotte de aanvaarding. Tijdens de eerste fase – de ontkenning – wordt de komst van een nieuweling beschouwd als een onbelangrijk en niet-bedreigend gegeven. In fase twee reageert men op de nieuwe bedreiging: men oefent druk uit op de leveranciers, men probeert de nieuweling in diskrediet te brengen en zelfs te hinderen in zijn activiteiten. Laster en boycot typeren deze fase. De nieuwkomer wordt beschuldigd van oneerlijke handelspraktijken en men poogt zijn succes teniet te doen.

Deze fase wordt gevolgd door een noodzakelijke aanvaarding. Uiteindelijk wordt de nieuwe detailhandelsvorm geaccepteerd en later zelfs geadopteerd, omdat er een nieuw evenwicht ontstaat waarbij de twee partijen in harmonie weten te overleven. Dit kan dan weer aanleiding geven tot een nieuw conflict met een andere medespeler in het detailhandelsgebeuren.

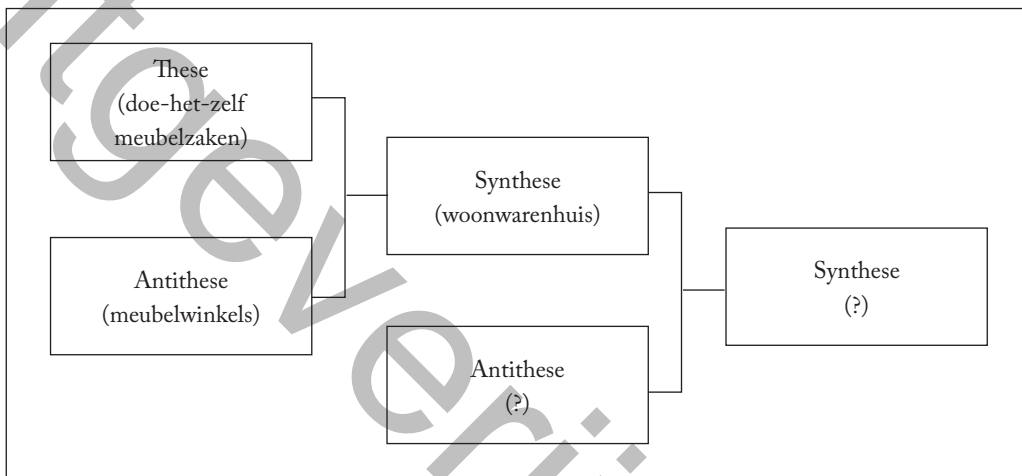
De meer rationele respons van de gevestigde winkelformules in voorgaande schets kan strategisch opgedeeld worden in twee grote mogelijkheden: ofwel min of meer sterke imitatie, ofwel een versterking van het eigen profiel. Aangezien innovaties zelden gepatenteerd zijn, kan men in de eerste plaats reageren door alle of sommige van de nieuwe karakteristieken van de nieuwkomers te imiteren. Dit is een eerste type respons. Supermarkten gaan bijvoorbeeld ook natuurvoeding aanbieden, in navolging van succesvolle natuurwinkels. Een andere reactie is zich te differentiëren zodat men niet meer direct beconcurrereerd wordt door de bedreigende nieuwkomers. Kledingdistributeurs die zich bedreigd voelen door postorderbedrijven gaan een exclusiever en 'shoppingplezierig' assortiment aanbieden.

Zo was de opkomst van de grote winkelbedrijven een bedreiging voor de groothandelaren. Dit maakt dat er in de VS een antichainstore-wetgeving kwam en een wetgeving op de controle op de prijzen. In België ontstond de Vestigingswet, die een beperking betekende voor de vestiging van grootoppervlaktebedrijven en de Wet op de eerlijke handelspraktijken, die eveneens probeert de kleinere detailhandel te beschermen. Een andere reactie was eerder offensief: oprichting van vrijwillige aankoopverenigingen en coöperatieven, en pogingen tot differentiëring door een verhoogde service en verbeterde merchandisingactiviteiten op het winkelpunt.

Na verloop van tijd kan het conflict tussen de verschillende detailhandelsvormen zelf aanleiding geven tot een nieuwe detailhandelsvorm. Zo is de vrijwillige aankoopvereniging een respons op het conflict tussen de onafhankelijke zelfstandige winkeliers en de grote supermarktketens.

Voorgaand verschijnsel is theoretisch vertaald door Gist (1968), die dit opnam in een dialectische visie op het evolutieproces van de distributie. Het vertrekpunt hiervan is de

bestaande thesis die wordt aangevallen door een antithese, waaruit een synthese volgt. Deze synthese wordt op haar beurt een nieuwe these, waarop een nieuwe antithese een aanval zal plaatsen enz. De traditionele groothandel, de these, en de supermarkt, de antithese, mondden uit in de synthese van de selfservice-grocerystore (voor België Makro). Het discountwarenhuis bijvoorbeeld is de synthese van het warenhuis en de discount. Ikea synthetiseert als woonwarenhuis bijvoorbeeld de warenhuisformule met die van de gespecialiseerde meubelspecialist.



**Figuur 5.5:** Het dialectisch proces in de distributie (Gist, 1968)

## De omgevingstheorieën

De omgevingstheorieën stellen dat distributievormen ontstaan, zich ontwikkelen, een vorm van maturiteit bereiken en terug verdwijnen in functie van allerlei evoluties in de brede omgeving. Economische, demografische, sociale, technologische, culturele en juridische ontwikkelingen bepalen volgens deze theorie in grote mate het ontstaan, bestaan en niet meer bestaan van een distributievorm.

Zo worden de volgende ontwikkelingen vanuit een aantal omgevingsfactoren verklaard. De opkomst van het grootwarenhuis op het einde van de negentiende eeuw werd mogelijk dankzij de groei van de middenklasse, de binnenstedelijke transportmogelijkheden, liften en de bereidheid van de consument om eenheidsprijzen te aanvaarden. De supermarkt, bij ons ontstaan in de jaren 1950, was het antwoord op de expansieve economische groei die op de recessiejaren volgde, de uitbreiding van het wagen- en koelkastpark en technologische verbeteringen in het verpakkingssysteem waardoor zelfbediening voor heel wat productcategorieën mogelijk werd.

De mogelijkheden van de inschakeling van het internet als communicatie- of distributiekanaal was tot voor zijn ontstaan ondenkbaar. Sinds zijn ontstaan, maar vooral sinds zijn aanvaarding door de consument heeft het internet een zeer grote impact gehad op de hele distributiesector, in de eerste plaats doordat afnemers tegen betrekkelijk geringe kosten een markt kunnen betreden die veel transparanter is geworden.

### **De kroniek van een aangekondigde dood**

Free Record Shop vroeg in 2007 het faillissement aan. Dit was geenszins een verrassing aangezien het al jaren niet goed ging met het Nederlandse muziekimperium.

Free Record Shop kende nochtans een goede start. Het trok zich bij zijn ontstaan in 1971 niets aan van prijsafspraken die in de sector gaande waren, en focuste zich op pop-lp's en andere commercieel interessante producten. In de jaren tachtig profiteerde de keten van de opkomst van cd's. Het hoogtepunt van Free Record Shop was 2002, gezien de nettowinst van 12 miljoen euro. Van dan af ging het steil bergafwaarts. Waarom?

Ten eerste was er de opkomst van het illegale downloaden en later kwam nog eens het succes van de nieuwe digitale muziekwinkel iTunes van Steve Jobs. Free Record Shop zag de structurele gedragsverandering bij jonge consumenten niet aankomen en schakelde veel te laat over op een webshop. De winkels werden door de jonge generatie ondertussen niet meer bezocht.

Ten tweede was er steeds meer sprake van branchevreemde concurrenten, zoals Kruidvat, Mediamarkt, Blokker en Shellstations, die aan de wat oudere generatie muziek tegen zeer lage prijzen begonnen te verkopen. De klant begreep snel dat hij jarenlang te veel had betaald voor zijn muziek en liet de Free record Shop meer en meer links liggen.

Neem als derde factor de crisis na het omvallen van Lehman Brothers en de daaropvolgende neergang in de economie, waardoor de consument, zeker voor muziek, de knip op de beurs hield. Free Record Shop voegde zonder succes games en dvd's aan zijn assortiment toe, waardoor de winkel bovendien zijn karakter van weleer verloor. De crisis leidde dus niet tot een innovatief antwoord, maar tot een defensieve reactie, met het terugschroeven van het assortiment en in een latere fase ook het aantal winkels.

Free Record Shop had veel sneller de omschakeling kunnen maken naar het nieuwe digitale tijdperk en ook beter kunnen inspelen op de nieuwe concurrentie en de crisis. Hoewel klanten vanaf 2004 tegen betaling bij Free Record Shop konden downloaden, was deze zet te laat. En kon een faillissement niet vermeden worden.

Naar: [www.sprout.nl](http://www.sprout.nl)

Sommige auteurs zoeken de verklaring vanuit de distributieomgeving in de eerste plaats bij economische indicatoren. Deze visie gaat ervan uit dat de economische ontwikkeling van een land bepaalt welke distributievormen er verschijnen: zelfbediening, groot-schalige winkels, koopcentra, postorderverkoop komen alleen voor in eerder econo-



misch welvarende landen. Zo kan een verband gelegd worden tussen de welvaart in een economie, bijvoorbeeld aan de hand van het inkomen per capita, en de structuur van de distributie. Dit verband wordt zowel in internationale context als op nationaal, regionaal, stedelijk en intrastedelijk niveau gezocht. Vooral op macroniveau lijkt er een verband te zijn: hoe hoger de economische welvaart, des te meer kans dat er grootwinkelbedrijven ontstaan en kleinere winkels verdwijnen; des te autonomer de consument in zijn aankoopgedrag wordt.

Eerder kwalitatieve economische indicatoren, zoals de ontwikkelingsfase waarin een economie zich bevindt (agrarisch, industrieel, postindustriële), worden ook beschouwd als verklarende factoren voor het bestaan van bepaalde distributievormen. Andere kwalitatieve studies zoeken een verklaring bij socio-economische krachten in de maatschappij: de betekenis van de middenklasse en de status(on)zekerheid van de bevolking(sgroepen) doen bepaalde distributievormen ontstaan en andere verdwijnen.

Men neemt ondertussen waar dat de voorspellende waarde van deze visie eerder klein is: zo komt de supermarkt niet van de grond in ontwikkelde landen als Spanje, Turkije en Israël. Op microniveau komen bepaalde winkelmerken, zoals Sears Roebuck in België, niet van de grond; Marks & Spencer deed het niet in Frankrijk en Japanse distributeurs zoals Mikomoto konden niet doorbreken op de Amerikaanse markt. Dit bevestigt dat de ontwikkelingen zeer verschillend kunnen zijn, afhankelijk van de sociologische, juridische, politieke, historische en culturele context, en dat de economische context niet de enige en zelfs niet de overheersende factor is.

Niet alleen de opkomst maar ook de groei en verdere uitbouw van een distributievorm is afhankelijk van de mate waarin een distributievorm zich weet aan te passen aan de zich wijzigende omgevingsfactoren. De grootwarenhuizen in België bijvoorbeeld waren niet bij machte zich voldoende aan te passen aan de stijgende koopkracht buiten de stadskern, namelijk in de periferie. In andere landen, bijvoorbeeld Engeland, was dit wel het geval. Dit laat sommige auteurs zeggen dat deze distributievormen overleven die het 'sterkste' zijn: anders gesteld deze die zich het best blijven aanpassen aan de omstandigheden waarin ze moeten zien te overleven.

Alle omgevingstheorieën beschouwen de veranderingen in de omgeving als centrale verklaring voor de ontwikkelingen in de distributie. Deze visie is eerder deterministisch van aard, aangezien de distributeur de omgeving niet kan veranderen. Anderzijds benadrukt deze visie het belang van de mogelijkheden en beperkingen die zich in de omgeving voordoen en het feit dat de distributieonderneming moet inspelen op de omgevingsveranderingen. Alle ondernemingen moeten juist daarom de omgeving zeer nauwgezet en continu scannen. Ze moeten de korte- en langetermijnveranderingen detecteren, om er op een geschikte wijze op in te spelen. Distributieondernemingen moeten dus actief reageren of zelfs anticiperen op de omgevingsveranderingen die ze onderkennen. Het is geweten dat sommige detailhandelaars daar beter in slagen dan andere.

Het lijdt dus geen twijfel dat de distributieomgeving een cruciaal onderwerp van belangstelling en onderzoek moet zijn voor de meeste distributiebedrijven. Het meest gemeenschappelijke aan de talrijke gevallen is het strategisch belang van dergelijk onderzoek. Gemeenschappelijke wetmatigheden onderkennen is veel minder vanzelfsprekend. Theorievorming is dus moeilijk op dit terrein.

## Combinatietheorieën

De drie bovenstaande scholen staan niet zo onafhankelijk van elkaar als op het eerste gezicht lijkt. Anderzijds leggen ze eerder een eenzijdige klemtoon op bepaalde aspecten. Vanuit deze vaststellingen ontstond de behoefte om de drie types theorieën te integreren. Deze combinatietheorieën proberen twee of meer theorieën samen te voegen tot één theorie. Dit geeft combinatietheorieën die als volgt benoemd kunnen worden: omgevingscyclustheorie, cyclusconflictheorie, omgevingsconflictheorie, omgevingscyclusconflictheorie.

### Omgevingscyclustheorie

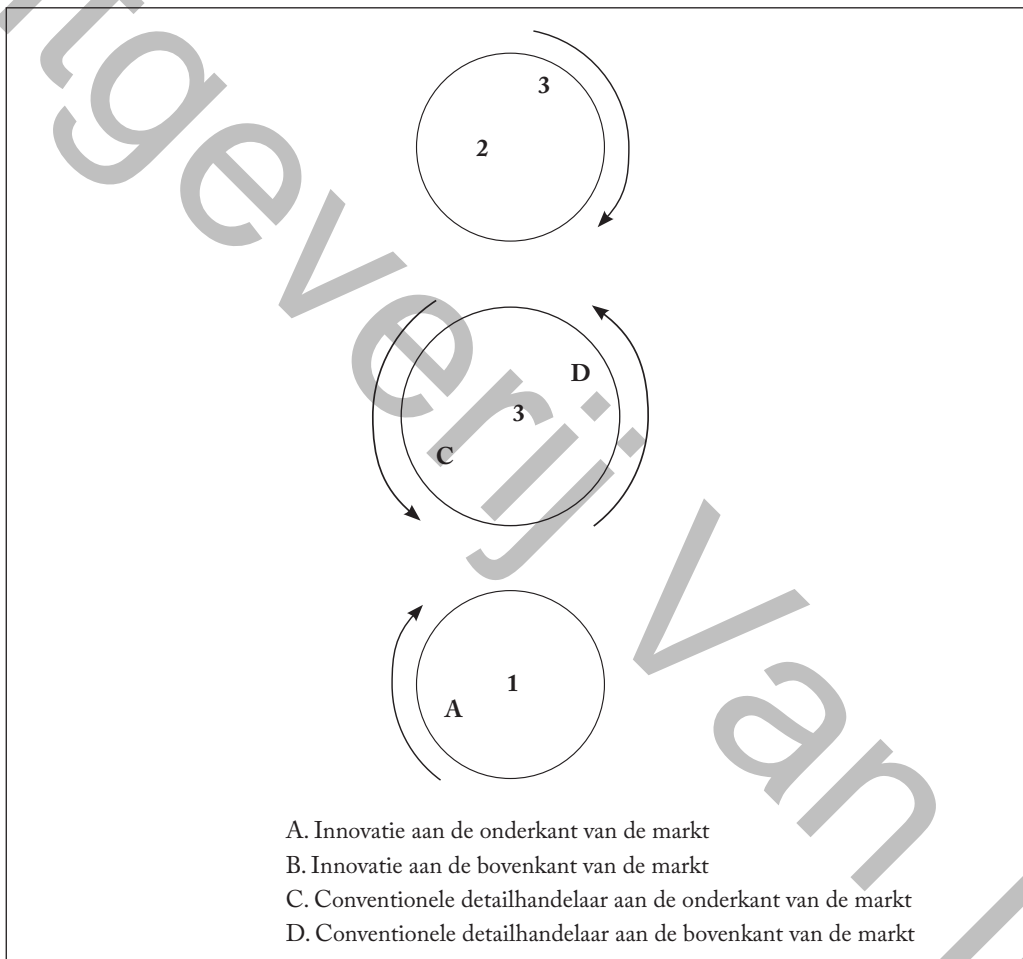
De theorie van het rad van de distributie werd in menig opzicht becommentarieerd en bekritiseerd door velen. Enerzijds werd opgemerkt dat het rad draait in een brede en zelf aan verandering onderhevige omgeving. Men stelt zelfs dat de veranderingen in de detailhandel maar een reflectie zijn van de verandering in de omgeving. Kaynak (1979, p. 239) wijst erop dat in beide gevallen het rad van de distributie niet kan draaien omwille van culturele, socio-economische en juridische factoren (bijvoorbeeld in Turkije). Anderzijds vond Bucklin (1983, p. 158) in de evolutie van het Amerikaanse warenhuis tussen 1959 en 1980 het bewijs van stijgende kosten en stijgende winstmarges (upgrading), net zoals de theorie van het rad van de distributie beweert.

De discussie over de mogelijkheden en de beperkingen van de theorie van het rad van de distributie leidde tot theorieën die zowel ecologische als levenscycluselementen bevatten.

### Cyclusconflictheorie

Cyclusconflictheorieën zoeken de verklaring van de dynamiek in de detailhandel, in de combinatie van cyclische patronen (van het rad of de levenscyclus) en conflicten die de cycli in gang zetten. Hierbij ziet men dat de respons van de bestaande winkels op een nieuwkomer er heel verschillend kan uitzien. Men kan imiteren of zich differentiëren. Men kan reageren via een prijsreactie, maar ook bijvoorbeeld via een hoger kwaliteitsniveau (bijvoorbeeld shoppingcentra, verkoopautomaten).

Izraeli (1973, p. 70-74) benadrukt dat de respons van conventionele detaillisten zowel bovenaan als onderaan kan verlopen. Het voortdurende assimilatieproces (Izraeli veronderstelt imitatie en geen differentiatie) grijpt plaats op de beide extremen van het detailhandelsspectrum: opportuniteiten voor zowel hoge als lage prijszetters worden gecreëerd. Dit proces heeft een verruiming tot gevolg van prijs/kwaliteitsgrenzen van de betreffende kleinhandelsmarkt, samen met een spreiding van het kleinhandelsaanbod over de beschikbare prijs-kwaliteitsruimte.

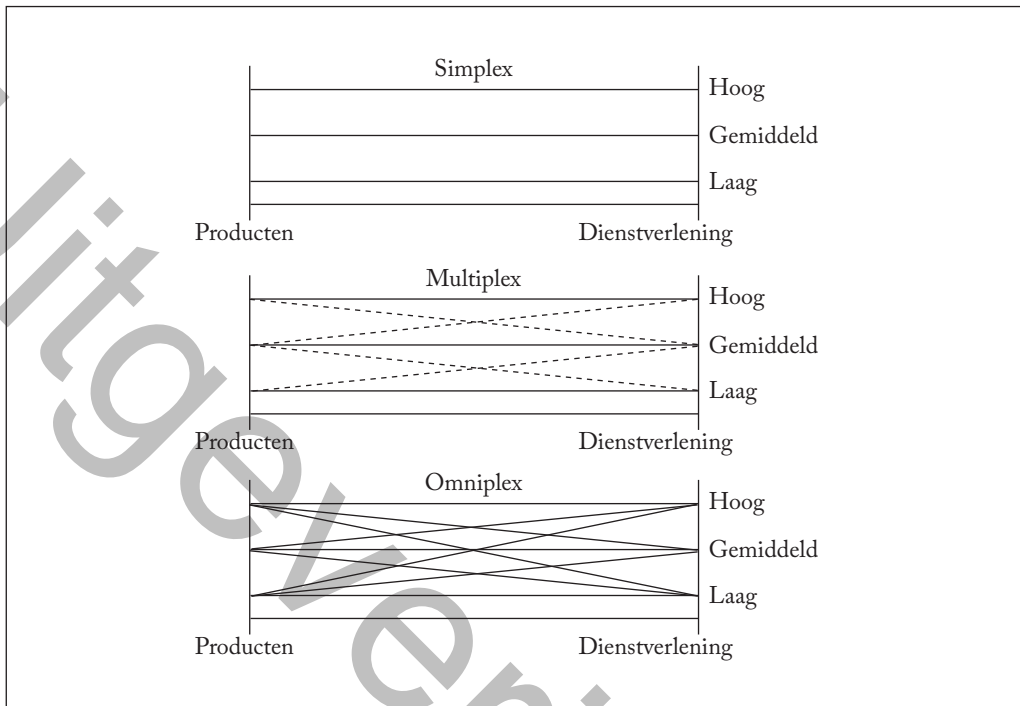


**Figuur 5.6:** De drie raderen van de distributie (Izraeli, 1973, p. 70-74)

## Omgevingsconflicttheorie

Alderson (1957) hoort met zijn theorie van 'differential advantage' bij degenen die zowel de omgeving als het conflict tussen de institutionele organisaties verantwoordelijk stellen voor veranderingen. Hij neemt een ecologisch standpunt in door ervan uit te gaan dat organisaties pogen te overleven. Organisaties proberen zich immers te differentiëren van hun concurrenten in de ogen van de consumenten. Differentiëringmogelijkheden kunnen zowel van technologische als wettelijke of economische aard zijn. Organisaties differentiëren zich van de nieuwkomers, die op hun beurt weer op zoek gaan naar een differentiatievoordeel enz.

Door de steeds wijzigende omgevingsfactoren en de intra-institutionele concurrentie, d.i. de concurrentie tussen de verschillende distributievormen, gaat de distributiesector steeds meer gecompliceerde vormen aanbieden. In eerste instantie vertrekt men namelijk van voor de hand liggende, eenvoudige combinaties van productassortiment en dienstverlening. Een eenvoudig productassortiment gaat gepaard met een lage dienstverlening; een gesofisticeerd product met een hoog niveau van dienstverlening. Dit soort simplex aanbod wordt gevisualiseerd in de eerste voorstelling van figuur 5.7. Het distributielandchap tendeert door de drang om zich te differentiëren van de bestaande distributievormen naar nieuwe vormen die andere, namelijk multiplexe, product/dienstverleningscombinaties maken. Ten slotte evolueert de distributiesector in zijn geheel verder naar een omniplexcombinatie waar alle mogelijke combinaties van product- en dienstverleningsniveau kunnen voorkomen. Regan (p. 139-153) illustreert deze evolutie aan de hand van de overgang van de kleine voedingswinkel naar de supermarkt, met vervolgens het ontstaan van conglomerants die alle mogelijke types winkelvormen met verschillende product- en serviceniveaus in hun portefeuille opnemen. Omgevingsveranderingen en drang om zich te onderscheiden van de andere distributievormen worden dus in de omgevingsconflicttheorieën belangrijk geacht. Heel wat auteurs uit deze richting benadrukken echter ook het belang van de beslissingskracht van de manager voor de evoluties van de distributiesector.



**Figuur 5.7:** Simplex-omniplextheorie van de institutionele veranderingen van de detailhandel (Regan, 1964, p. 139-153)

### Omgevingscyclusconflicttheorie

Heel wat auteurs proberen ten slotte de drie concepten environment, cycle en conflict samen te brengen. Ontegensprekelijk brachten Agergaard, Olsen en Allpass (1970, p. 55-71) de belangrijkste bijdrage sinds de hypothese van McNair. Zij spreken van een spiraal in plaats van een wiel. Aangezien sprake is van een voortschrijdende groei van de koopkracht tenderen bestaande vormen naar een steeds hoger exploitatieniveau: de kleine kruidenier evolueert naar een buurtwinkel; een voedingsdiscount is na een tijd niet meer zo spartaans als in de beginfase; shoppingcentra evolueren van klein naar groot. Men herkent in deze evolutie dus zowel upgradingsverschijnselen als het inspelen op omgevingstendensen (zoals inkomenstoename), als het zich afzetten tegen bestaande verdeelvormen.

Een tweede element van conceptualisering van het distributiegebeuren kan begrepen worden vanuit de cyclische bewegingen die inherent zijn aan de evolutie. In deze context moet onderscheid gemaakt worden tussen lange- en kortetermijncycli.

De langetermijnbewegingen worden in gang gezet door belangrijke veranderingen in de sociale of technologische omgevingsfactoren. Deze veranderingen leiden tot een breekpunt met de oorspronkelijke, bestaande vormen, omdat er door de veranderingen

een mogelijkheid ontstaat om via een totaal nieuwe distributievorm een belangrijk kostenvoordeel te realiseren. Deze evolutie lokt interinstitutionele concurrentie uit: nieuwe vormen nemen het op tegen bestaande. Zo heeft de snelle urbanisatie met de daaruit voortspruitende stijgende koopkracht gemaakt dat er totaal nieuwe distributievormen, supermarkten, ontstonden. Deze supermarkten stonden in concurrentie met de traditionele voedingswinkels. Ook technologische vernieuwingen zoals de intrede van de telefoon, elektronische kassasystemen en internet zorgden ervoor dat totaal nieuwe distributievormen de concurrentie aangingen met traditionele vormen.

### **2015. De definitieve doorbraak van e-commerce in België**

In 2015 kochten Belgische consumenten voor 8,2 miljard euro producten en diensten via het internet, ongeveer een derde meer dan in 2014, zo blijkt uit cijfers van BeCommerce, de Belgische vereniging van onlinehandelaars. Online-uitgaven maken nu naar schatting 14 procent uit van de totale markt, dit betekent dat van 7 euro die besteed wordt er één via e-commerce gaat. Vliegtuigtickets, hotels, pakketreizen en kaartjes voor attracties en evenementen worden ondertussen vaker online gekocht dan offline. Nog steeds volgens BeCommerce gaat ongeveer 70 procent van de omzet naar buitenlandse aanbieders en wordt maar 30 procent van de omzet gerealiseerd door Belgische webshops.

Naar: 'Belg kocht vorig jaar voor meer dan 8,2 miljard euro online', *Het Laatste Nieuws*, 9 maart 2016

Naast de langetermijnbewegingen staan de kortetermijncycli die bepaald worden door de intra-institutionele concurrentie. Gelijksortige winkels proberen ten opzichte van elkaar een differentieel voordeel te halen en zo een grotere winstmarge te realiseren. Hierdoor ontstaan kortetermijnbewegingen en verschuivingen binnen eenzelfde distributievorm.

De omgevingscyclusconflictheorieën zeggen dus dat veranderingen in de distributie zowel worden bepaald door reactie van de distributie op belangrijke wijzigingen in de omgeving, waardoor nieuwe vormen ontstaan, als door de permanente concurrentie tussen gelijksoortige bedrijven. Dit alles verloopt, gezien de stijgende welvaart, via een voortschrijdende stijgende spiraalbeweging.

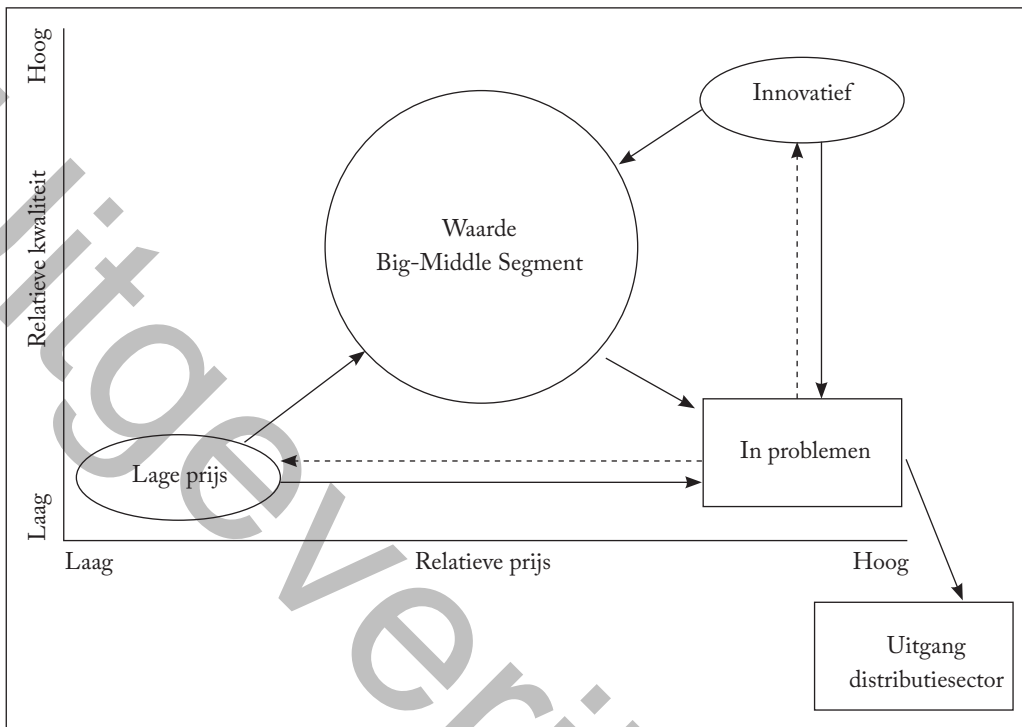
## **Het concept van The Big Middle**

Het concept van The Big Middle hoort thuis in een nieuw denkkader dat ook de evolutie van distributieondernemingen wil beschrijven. De vooropgestelde hypothese luidt dat grote distributieondernemingen hun entree als nichespeler maken via ofwel lage prijzen ofwel innovatie (of allebei), maar om te kunnen overleven op lange termijn

moeten groeien tot generalist (Levy et al., 2005). Nieuwkomers die willen groeien, zullen immers na verloop van tijd gebruikmaken van een minder uitgesproken strategie op het gebied van lage prijszetting en/of innovatie omdat dit de enige manier is om meer consumenten te bereiken. De marktruimte waarin deze grote ondernemingen terechtkomen noemt men The Big Middle. Ze wordt gekenmerkt door massaverkoop aan middelmatige prijzen en middelmatige kwaliteit.

Ondanks haar dominante positie mag een onderneming die zich in The Big Middle bevindt, niet op haar lauweren rusten. Zij moet er vooral op toezien dat ze via organisatorische en logistieke verbeteringen met daaruit voortvloeiende kostenverlagingen erin slaagt om de consument voldoende meerwaarde te blijven bieden tegen een redelijke prijs. Bovenal mag ze zich niet laten verblinden door de heftige concurrentiestrijd waarin ze met de andere Big Middle-ondernemingen beslist verwickeld is geraakt. Ze moet in de eerste plaats oog hebben voor de externe structurele veranderingen die zich op de markt voordoen. Als zijzelf niet of niet snel genoeg inspelt op structurele veranderingen, zullen nieuwe kleine ondernemingen dit doen en een deel van de markt naar zich toetrekken via innovatie en/of lage prijzen. Een aantal van deze nieuwkomers zullen na verloop van tijd willen groeien en dus marktruimte willen veroveren op een gevestigde Big Middle-onderneming. Als dit lukt, wordt de gevestigde onderneming uit haar dominante positie gezet en in problemen gebracht. Ofwel wordt ze definitief uit de markt gestoten, ofwel kan ze toch nog via innovatie of lage prijszetting een nieuwe positie proberen in te nemen.

Het distributielandschap kan volgens deze theorie dus opgedeeld worden in vier segmenten: de innovatieve distributieondernemingen, de Big Middle-ondernemingen, de lageprijsdistributieondernemingen en de ondernemingen in problemen. Een en ander wordt voorgesteld in figuur 5.8.



**Figuur 5.8:** Het distributielandchap volgens Levy (Levy et al., 2005, p. 86)

Hoewel de term The Big Middle zeer recent is, werd het sinds meer dan honderd jaar stijgende belang van grote distributieondernemingen al door meerdere auteurs beschreven en verklaard. Hun groeiend belang werd toegewezen aan schaalvoordelen, make-or-buybeslissingen, betere onderhandelingsposities, bredere assortimenten en kostenbesparende logistiek. Hun groeiend succes hing grotendeels samen met wat men tegenwoordig supplychainmanagement noemt (Brown en Dant, 2005). Er moet wel opgemerkt worden dat het belang van supplymanagement doorheen de jaren steeds groter is geworden en dus meer dan ooit bijdraagt tot het handhaven van een plaats in The Big Middle. UNIQLO illustreert deze theorie mooi.



### **UNIQLO: van kleine speler met lage prijzen naar een van de grootste kledingretailers ter wereld?**

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

Vanaf 1996 stapte het kleinschalige UNIQLO over naar een strategie van grootschalige winkels waarmee het zich richt tot de grote massa, om zo te groeien. In plaats van kleding van andere merken te verkopen, begon het kleren onder eigen merknaam te verkopen. Na enkele mislukkingen kwam in 1998 het keerpunt: met zijn basisstadskledij overtuigde het steeds meer Japanse consumenten. De jaren daaropvolgend kon het wereldwijd zijn positie verder versterken. Deze versterking was het gevolg van twee opmerkelijke innovatieve elementen.

Ten eerste stapte het bedrijf over naar innoverende producttechnologie zoals HEAT-TECH en Ultra Light Parka. Waar andere merken zoals Zara en H&M op trends jagen, mikt UNIQLO op basisstukken die minstens drie jaar lang draagbaar zijn. Het bedrijf plaatst op voorhand een grote order van miljoenen stuks bij zijn leveranciers, wat een aanzienlijke kostenbesparing betekent.

Daarnaast zorgt het bedrijf ook voor een sterke digitale betrokkenheid van de klant in de winkel. Met behulp van het netwerk ontwikkeld door PlayNetwork, kan het bedrijf honderden schermen in de winkel vanuit het hoofdkantoor van de onderneming in Japan veranderen, zo vaak het wil en met zeer weinig extra kosten. Ook andere technologische hoogstandjes zijn aan de orde: in een Australische UNIQLO-winkel kan de klant een speciale hoofdtelefoon krijgen terwijl hij naar tien korte video's kijkt. De hoofdtelefoon meet ondertussen de hersenactiviteit en vijf variabelen: interesse, concentratie, stress, slaperigheid en in hoeverre de klant de films leuk vindt. Op basis daarvan wordt zijn gemoedstoestand bepaald en het perfecte T-shirt gekozen. Naast technologische ondersteuning en -beleving op de winkelvloer is ook het UNIQLO-winkelpersoneel erg belangrijk omdat het een uitgesproken adviserende rol op zich neemt.

's Werelds grootste UNIQLO-flagshipstore is sinds 2011 gevestigd op 5th Avenue in New York. Het concept van de flagshipstore is een voorbeeld voor de andere UNIQLO-winkels die ondertussen in heel wat wereldsteden te vinden zijn. Vandaag heeft UNIQLO meer dan 1 600 winkels in 17 landen die deel uitmaken van grote retailmarkten, waaronder uiteraard de thuismarkt in Azië maar ook Europa, met winkels in London, Parijs en sinds eind 2015 ook een op de Meir in Antwerpen.

Andere auteurs leggen de nadruk op de bijdrage van de technologische verbeteringen aan de handhaving van de positie van Big Middle-ondernemingen. Dankzij de integratie van technologie kunnen zij toch een vorm van persoonlijke service bieden tegen een redelijke prijs, zodat consumenten weinig reden hebben om de overstap te maken naar nieuwkomers (Sethuraman en Parasuraman, 2005). Voorbeelden van belangrijke technologieën zijn het internet, automatisch voorraadbeheer, RFID en elektronische klan-

tenkaarten (allen beschreven in hoofdstuk 4). Het belang van de integratie van technologie voor het voortbestaan van ondernemingen die zich in The Big Middle bevinden, spruit voort uit de volgende redenen:

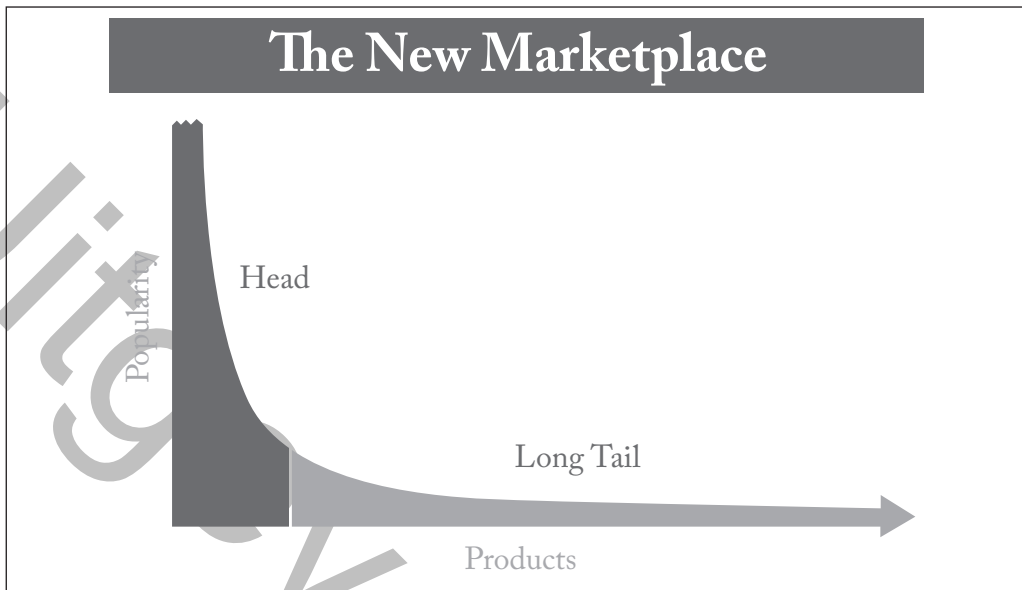
- de meeste technologische verbeteringen zijn gerelateerd aan informatietechnologie, waarbij men de consument beter dan ooit in kaart kan brengen;
- de meeste technologieën hebben een gunstige invloed op zowel de kosten als de service;
- de Big Middle-ondernemingen kunnen investeren in nieuwe technologieën omdat ze daartoe de middelen hebben, maar ook omdat ze de kosten kunnen delen met hun leveranciers;
- de Big Middle-ondernemingen kunnen deze (dure) investeringen in technologie op lange termijn inplannen;
- niettemin moeten deze bedrijven oog hebben voor het tempo waarin de consumenten deze technologieën accepteren.

## The Long Tail

De theorie van The Long Tail werd door Chris Anderson uitgewerkt op het moment dat e-commerce zijn definitieve doorbraak kende. De theorie legt een nieuwe economische wet bloot die, zoals verder zal blijken, in bepaalde markten van cruciale betekenis kan zijn voor de assortimentsstrategie en dus de overlevingskansen van distributeurs.

Anderson (2006) zet in de eerste plaats een traditionele economie van schaarste (economy of scarcity) af tegen een economie van overvloed (economy of abundance). In de traditionele economie van schaarste stelden producenten en distributeurs een assortiment samen in functie van de per definitie beperkte schapruimte van de toen overwegend fysieke winkels. Vanuit deze beperking biedt het leeuwenaandeel van de distributeurs uit de traditionele economie de zogenaamde 'hits' of bestsellers aan. Deze worden bijgevolg massaal door consumenten aangekocht.

Sinds de doorbraak van e-commerce is er volgens Anderson echter sprake van een economie van overvloed. Concreet is er geen sprake meer van een gelimiteerd schap. De virtuele schapruimte is vanuit het standpunt van de consument immers quasi oneindig geworden, met als gevolg dat succesvolle distributeurs naast een aanbod van hits ook een extreem groot aanbod nicheproducten in hun assortiment opnemen. Anderson visualiseert een bepaalde markt in de economie van overvloed aan de hand van 'the head', waarin de populaire en dus veel verkochte hits zitten, en de volgens hem steeds langer wordende 'long tail', met de minder populaire nicheproducten.



**Figuur 5.9:** The Long Tail (Anderson, 2006, p. 123)

Anderson (2006) ziet drie oorzaken van een economie van overvloed. Deze zijn:

- 1 de democratisering van productiemiddelen. Iedereen kan tegenwoordig met laagdrempelige ICT-middelen producent worden van user generated content: muziek, juwelen, boeken. Deze factor maakt de long tail langer;
- 2 de democratisering van distributiemiddelen. Via ICT-hulpmiddelen als iTunes, Youtube en toegankelijke websitesoftware kunnen producten tegenwoordig gemakkelijker aan de man gebracht worden. Het is volgens Anderson bijvoorbeeld heel eenvoudig om als lokaal bandje je muzieknummers op iTunes te zetten én ook kopers te vinden. Deze factor maakt de long tail dikker;
- 3 het foutloos bij elkaar brengen van vraag en aanbod door ICT. Slimme zoekmachines, e-rankings, commentaren, recensies en aanbevelingen op het internet dragen allemaal bij tot een vermindering van de zoekkosten voor de consument en tot een verschuiving van de vraagcurve, van hits naar nicheproducten.

Door de lange long tail vervalt volgens Anderson de van oudsher gekende Pareto- of 80/20-regel, die stelt dat 20 % van de producten 80 % van de omzet realiseert. Aangezien de nicheproducten via e-commerce binnen het bereik van meer kopers komen, vertegenwoordigen ze intussen meer dan 20 % van de omzet. Anderson (2006) illustreert dit door de de boekenverkoop van Amazon.com te vergelijken met die van boekenwinkels Barnes & Nobles. Amazon.com haalt de helft van zijn omzet uit nicheproducten, producten die Barnes & Nobles niet eens aanbiedt. Dit nicheassortiment heeft steeds minder moeite om de vraag te vinden. Consumenten krijgen namelijk via de aanbevelingstechnologie van Amazon nieuwe suggesties, waaronder ook nicheproducten. Wie

een bepaalde titel overweegt te kopen, wordt direct in contact gebracht met de reviews van andere kopers én – belangrijker nog – titels die andere consumenten ook kochten. Anderson vindt ook bij andere internetbedrijven als Rhapsody, Netflix en iTunes empirisch bewijs. Telkens kwam hij tot dezelfde conclusie: naast hits verkopen deze bedrijven steeds meer nicheproducten. De omzet van deze nicheproducten is even groot als of zelfs groter dan de bestsellerverkoop. Merk op dat het telkens om bedrijven gaat die digitale producten verkopen, producten zonder voorraadkosten.

Anderson beweert dus dat producenten, leveranciers en distribuanten zich niet moeten blindstaren op enkele kaskrakers, maar zich ook moeten richten op de nicheproducten. Naarmate er meer producten aangeboden worden via de long tail, zal de totale vraag bovendien stijgen. 'How endless choice is creating unlimited demand', is dan ook niet voor niets de subtitel van zijn boek (2006).

Ondertussen wordt de Long Tail-theorie bekritiseerd. De Nederlandse Anita Elberse (2013), hoogleraar Marketing aan de Harvard Business School, geeft toe dat het aantal producten in de long tail is uitgebreid, maar beweert dat de verkoop ervan in aantallen niet is toegenomen. Een langere staart aan de aanbodkant leidt volgens haar onderzoek niet tot de verkoop van meer nicheproducten in de dvd-markt. Van een verschuiving is geen sprake, integendeel: het aantal dvd's dat de top tien procent van de totale verkoop uitmaakt, werd kleiner. Er is dus volgens haar net meer concentratie: hits worden superhits. Het aantal dvd's dat maar een paar keer werd verkocht, verdubbelde wel, maar het aantal aangeboden dvd's dat helemaal niet werd verkocht, verviervoudigde. Elberse vond analoge resultaten voor de verkoop van digitale muziek. In de beeldtaal van Anderson concludeert Elberse: 'The tail is getting longer, but it isn't getting fatter'...

De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat consumenten zich ook in een digitale koopomgeving laten beïnvloeden door het gedrag van andere consumenten. Het recommendationmechanisme op het internet ('kopers van dit boek kochten ook') werkt zo juist de verkoop van hits in de hand. Oestreicher-Singer en Sundararajan (2012) vonden via hun empirisch onderzoek dan weer het tegengestelde: op Amazon werd door aanbevelingen ongeveer 50 % meer verkocht van de 20 % minst populaire boeken, en 15 % minder van de 20 % meest populaire boeken. Deze bevindingen sluiten dus aan bij de inzichten van Anderson. Brynjolfsson (2011) benadrukt dat het effect van de recommendationstechnologie veel afhangt van de mate waarin de zoekkosten voor de consumenten dalen.

De aantrekkelijkheid van de Long Tail-theorie is ondanks uiteenlopende conclusies in ieder geval te vinden in het feit dat het een krachtig denkmodel is dat bijdraagt tot het analyseren van de veranderingen die zich sinds de opkomst van e-commerce in het distributielandschap voordoen. Net als iedere theorie kan ook dit denkmodel pas op zijn waarde getoetst worden door heldere concepten, empirisch cijfermateriaal en bijkomend onderzoek.

Om de theorie te kunnen toetsen, moeten eerst een aantal zaken uitgeklaard worden in verband met zowel de afbakening van een markt als de concepten zelf waarvan de theorie gebruikmaakt. We geven alvast een eerste aanzet. Wordt de analyse op mesoniveau (sector) of microniveau (bedrijfs) gemaakt? Op welk productniveau: van zeer specifiek (bijvoorbeeld biologische specerijen) tot zeer algemeen (voeding)? Met andere woorden: bedoelt men met een langere staart een assortimentsuitbreiding in de breedte of in de diepte? Hoe worden de concepten hit en nicheproduct gedefinieerd? In relatieve (zoals Anderson) of in absolute termen (zoals Elberse)? Wanneer valt een product onder de categorie hit en wanneer onder de categorie nicheproduct? Met andere woorden: waar begint de staart? Is er in iedere markt een duidelijk onderscheid van hoofd en staart, of zit er een interessante categorie tussenin? En om bij de metafoor te blijven: op welk punt knip je als distribuut de staart af? In hoeverre zijn de conclusies verschillend voor snel of traag roterende producten; voor producten met weinig of veel voorraadkosten; voor distributiebedrijven met hoge- of lage merkbekendheid; met een al dan niet sterke recommendationstechnologie? Voor producten met een lage of hoge winstmarge? Voor producten waar consumenten zich wel of juist niet laten leiden door aanbevelingen? Dankzij e-commerce kunnen giganten als Amazon en bol.com een zeer uitgebreid assortiment met producten die achterin de long tail zitten, aanbieden, maar geldt dat ook voor de kleinere distribuut die meubels verkoopt en niet over dezelfde ICT-ondersteuning beschikt om vraag en aanbod samen te brengen, in een sector die zich minder leent tot aanbevelingen en crossselling?

Na al deze onbeantwoorde vragen is het hoog tijd om ter afsluiting van dit hoofdstuk een algemene nabeschuwing over de theoretische verklaring van de distributie(r)evolutie te formuleren.

## Nabeschuwing

Als nabeschuwing bij alle voorgaande denkconstructies kan men zich afvragen hoe valide en tevens hoe bruikbaar deze theorieën en modellen zijn. Wat meten ze en, zeer belangrijk, in welke mate zijn ze in staat voorspellingen te doen over het toekomstige verloop van de ontwikkelingen? Ook de vraag of de modellen generaliseerbaar zijn voor alle landen of alle ontwikkelingsniveaus is in deze context zeer relevant. Doorheen het hoofdstuk blijkt inderdaad dat daar niet zonder meer een bevestigend antwoord op gegeven kan worden.

Veelal blijken de illustraties op subjectieve grond te zijn gekozen door de auteur die aan het woord is. De modellen maken, willens nillens, ook gebruik van concepten die moeilijk strikt te definiëren zijn en die nauwelijks eenduidig gekwantificeerd kunnen worden. Hoe meet men bijvoorbeeld de hoogte van de servicegraad, het aantal nieuwe producten, de breedte van een assortiment, het prijsniveau van een heel winkelasortiment,

de mate van winkelsfeer? De pessimistische kijk op de zwakke pogingen tot theorievorming in dit veld wordt dan ook treffend weergegeven door het zinnebeeld van de wolkenformaties. Theorieën ter verklaring van de distributie(r)evolutie zijn als wolkenformaties: van hoe dichter je ze bekijkt, hoe vager ze worden.

Ondanks deze tekortkomingen moet men de uitdaging blijven aangaan op zoek te gaan naar modellen die de institutionele veranderingen van de distributie in kaart proberen te brengen. Het is niet omdat de modelvorming moeilijk is, dat ze achterwege moet blijven. Dergelijke modelvorming probeert immers denkkaders aan te reiken waardoor communicatie over en duiding van de veranderingen in het distributielandchap eenvoudiger worden. Hoe meer men kan begrijpen van dit complex dynamisch gebeuren, des te meer komt men tegemoet aan de wens van de maatschappij als geheel en al haar geledingen om het distributiegebeuren in de gewenste richting te sturen.

De laatste jaren is er meer en meer sprake van een realistische benadering, waarbij de kwantificering en de beleidsrelevantie vooropstaan. Men zoekt met andere woorden via empirisch cijfermateriaal verklaringen en probeert het succes van een bepaalde distributief formule of een specifiek distributiebedrijf te verklaren vanuit de sterke punten van het beleid.

Uitgeverij Van In