

Differentiatiestrategie in de kleinhandel

Kim WILLEMS

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Bij deze wil ik een woord van dank richten aan al degenen die hebben bijgedragen aan het totstandkomen van dit werk. Zonder hen zou deze thesis, "Differentiatiestrategie in de kleinhandel", nooit geworden zijn tot wat het nu is.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn promotor, Prof. dr. G. Swinnen voor zijn waardevolle raadgevingen, deskundige begeleiding en oprechte interesse en vertrouwen in mijn werk. Prof. dr. M. Brengman verdient ook een woord van dank. Ze heeft nuttige bronnen aangewezen en een aantal interessante differentiatietrends in de kleinhandel voorgesteld. Voor Prof. dr. P. François geldt hetzelfde. Hij bracht waardevolle informatie aan in verband met het potentieel van prijs als differentiatie-instrument.

Verder wil ik ook alle motorkleinhandelaars die ik mocht interviewen, bedanken voor de tijd die ze voor dit onderzoek vrijmaakten. Ze vormden een enorme verrijking voor mijn praktijkonderzoek. Hetzelfde geldt voor al de bereidwillige motorrijders die een exemplaar van de vragenlijst in het kader van de motorrijderssurvey in deze thesis ingevuld hebben en de mensen die me geholpen hebben met het afnemen van deze enquêtes: Karen Willems, Marnik Hermans, Benjamin Snijers alsook Sara en David Van Diest.

Tot slot zou ik eveneens mijn ouders willen bedanken voor hun nooit aflatende steun gedurende het hele verloop van mijn studies en hun investering in mijn toekomst.

We hopen dat U bij het lezen van dit werk evenveel voldoening zal hebben als wij hadden bij het maken ervan.

Kim Willems
Beringen, mei 2006

Samenvatting

Deze eindverhandeling is een exploratief onderzoek naar differentiatie strategieën die toegepast worden in de kleinhandel. In iedere sector kan men zich in min of meerdere mate van de concurrentie onderscheiden. De kleinhandel is echter een schakel waarin differentiatie niet zo voor de hand ligt, omwille van de zichtbaarheid van positioneringskenmerken en marketingstrategie in deze branche. Talrijke spelers strijden om de gunst (en rijkdom) van een steeds meer eisende consument. In eerste instantie is het niet eenvoudig om zich op een voor de afnemer waardevolle manier te onderscheiden van de overige aanbieders in de sector. Als men hier al in slaagt, is een bijkomend probleem dit concurrentieel voordeel duurzaam te kunnen behouden. De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

“Hoe trachten ondernemingen in de kleinhandel hun onderscheidend vermogen te verhogen?”

Via twee luiken, namelijk een literatuurstudie en een praktijkonderzoek, proberen we hier een antwoord op te geven. Het praktisch gedeelte situeert zich in de motorkleinhandel.

1 Literatuurstudie

Ons onderzoek hebben we aangevat met een literatuurstudie over differentiatie in de kleinhandel. Hierdoor willen we een theoretisch kader bieden om het praktijkonderzoek in te situeren.

Het eerste hoofdstuk beginnen we dan ook met een beschrijving van dit thema. Zo blijken er drie **voorwaarden** te zijn waaraan een **differentiatie strategie** moet voldoen: de onderscheidingsbasis moet klantenwaarde genereren, die gepercipieerd kan worden, zonder dat de concurrenten het gemakkelijk kunnen kopiëren (Aaker, 2001). We introduceren in dit hoofdstuk ook meteen een systematische benadering om een dergelijke strategie in praktijk te brengen. We baseren ons onderzoek namelijk op de **differentiatietheorie van Rudolph** (1993). Deze Duitse marketingprofessor stelt een aantal instrumenten voor waarmee een kleinhandelaar zich kan onderscheiden. Voor elk van deze elementen dient de detaillist na te gaan hoever hij hiermee staat: is dit kenmerk in zijn zaak erg 'basic', onderscheidt hij zich hierop ten opzichte van de concurrentie of zorgt zijn winkel zelfs voor 'excitement' (verrassing) bij de consument met dit aspect? De zeven stappen waaruit Rudolphs (1993) profileringsmodel bestaat, vormen de rode

draad doorheen onze literatuurstudie. We besluiten dit eerste hoofdstuk met een aantal **algemene differentiatie-ideeën** om meer voeling met dit thema te krijgen.

Hoofdstuk 2 behandelt de eerste fase van Rudolphs (1993) benadering. In dit stadium dient de kleinhandelaar na te gaan **waar zijn bedrijf voor staat en in welke omgeving** het actief is. Zo blijkt het dat differentiatie steeds moeilijker wordt in de huidige detailhandel. De consument wordt kritischer en is niet meer zo eenvoudig in een hokje te categoriseren. Bovendien volstaat een goed product vaak niet meer om klanten te winnen. Het 'Wheel of retailing'-model van McNair (1958)¹ en de retailedynamiek volgens Grewal et al. (2006) tonen aan dat door een spel van actie en reactie een concurrentieel voordeel al gauw kan vergaan.

De eerste vraag die de kleinhandelaar, op zoek naar een onderscheiden positie, zich moet stellen, is: 'Different from whom?' (Davies en Brooks, 1989:214). In het derde hoofdstuk van de literatuurstudie lichten we dan ook het werkkterrein van de detaillist toe. De **marktanalyse**, die de tweede stap in Rudolphs (1993) differentiatie-model uitmaakt, bestaat, ons inziens, uit twee grote luiken. Ten eerste gaat men na tegen wie men het op moet nemen in de concurrentiestrijd. En in tweede instantie, maar zeker niet minder belangrijk, is het de klant om wie het allemaal draait. Daarom gaan we na hoe de consument één van de vele concurrerende winkels kiest.

In hoofdstuk vier gaan we dieper in op de **positionering** van kleinhandelszaken. We geven aan welke beslissingen een detaillist dient te nemen om van algemene bedrijfstrategie, over een gekozen positionering tot een geschikte differentiatiestrategie kan komen. Het Segmentation-Positioning-Targeting (STP)-model kan helpen om dit enigszins gestructureerd aan te pakken.

Vervolgens lichten we de vierde en voornaamste stap uit Rudolphs (1993) theorie toe, namelijk de concrete en doelgroepspecifieke maatregelen die de kleinhandelaar gaat treffen om zich te onderscheiden in zijn branche. We bespreken de acht grote **onderscheidingsmaatregelen** die Rudolph (1993) suggereert: personeel, technologie, dienstverlening, reclame en communicatie, assortiment, prijs, winkellayout en winkellocatie. We reiken ook een aantal differentiatievariabelen aan die vandaag en morgen de weg naar succes zullen inzetten, namelijk de winkelsfeer en 'retailtainment'. Met de cocooningtrend zoeken consumenten immers vaak naar ervaringen bij het winkelen: ze willen gestimuleerd worden.

Het zesde en laatste hoofdstuk in het literatuuronderzoek bespreken we de **haalbaarheid van differentiatie in de kleinhandel**. Zo blijken dienstendifferentiatie en strategieën op basis van

¹ McNair, M.P. (1958) *Significant trends and developments in the post war period, in Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, A.B. Smith (ed.) University of Pittsburgh Press, P.A., pp. 1-25

prijs of winkellocatie niet (meer) zo evident te zijn. Vervolgens geven we een aantal tips om de gekozen differentiatiestrategie kostenefficiënt in de praktijk te brengen.

2 Praktijkonderzoek in de motorkleinhandel

Na de literatuurstudie, breekt het moment aan om dit alles eens aan de praktijk te toetsen. Er werd bewust gekozen om het praktijkonderzoek in de motorsector te verrichten, vermits de auteur opgegroeid is in een familiebedrijf, Motorhuis Felix & Jos in Beringen. Hoewel de zaak reeds 29 jaar goed draait, kan succes vergankelijk zijn. Vandaar trachten we met deze eindverhandeling ons steentje bij te dragen met nuttige adviezen.

In een eerste hoofdstuk hebben we **de motorsector** omschreven. Door na te gaan hoe deze markt werkt en evolueert, welke spelers erin actief zijn en hoe motorrijders getypeerd kunnen worden, verkrijgen we de nodige bases om te weten wat kan en nodig is in deze branche, om zich te differentiëren. Zo blijkt dat de verkoop van motoren de afgelopen jaren in de lift zit. In het eerste kwartaal van 2006 stegen de verkopen van nieuwe motorfietsen met 3,85 procent ten opzichte van het jaar voordien (FEBIAC, 2006 (6)). Hoewel Het Instituut voor Mobiliteit (IMOB) te Diepenbeek in samenwerking met de Motorcycle Action Group (MAG) in het voorjaar van 2006 het huidige profiel van de Vlaamse motorrijder in kaart bracht als zijnde een mannelijke veertiger uit het werkersmilieu, bestaan er heel wat verschillende segmenten binnen de motorrijdersmarkt. Van Poppel (2006) spreekt van supersporters, toerrijders, custombikers, naked bike-rijders, scooterrijders en zelfs een minderheid aan Hell's Angels, Streetfighters en retrobikers. De STP-methode kan dan ook een interessant instrument zijn wanneer men zich voor een bepaalde groep motorrijders waardevol en anders wil positioneren dan de overige motorzaken.

Vervolgens bieden we een overzicht op de werkelijke bevindingen uit ons praktijkonderzoek. We hebben zowel motorzaken als motorrijders bevraagd om een beter beeld te krijgen over hoe men zich in deze sector momenteel reeds trachten te onderscheiden en welke elementen daadwerkelijk belangrijk bevonden worden door de doelgroep.

Het tweede hoofdstuk in de rapportering van de praktijkstudie geeft een zicht op hoe we tewerk gegaan zijn bij de **bevraging van een aantal motorzaken** in de regio Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen, waar het merendeel van het cliënteel van Motorhuis Felix & Jos zich situeert. We omschrijven de motorzaken die we bevraagd hebben, alsook de differentiatievariabelen die volgens elk van hen een belangrijke rol kunnen spelen. Een ruim assortiment, vriendelijk personeel en aantrekkelijke prijzen zijn slechts een greep uit de factoren die volgens de motorzaakvoerders wonderen kunnen doen. Vervolgens toetsen we deze gegevens aan de hand van onze bevindingen uit het **motorrijderssurvey**. We gingen na welke motorzaken de grootste spontane bekendheid

genieten bij de motorrijders uit de onderzoeksregio in onze studie. Tevens bevroegen we het beeld dat bij de motorliefhebbers heerst over elk van de gekende winkels. Op die manier vervulden we het plaatje over de motorzaken door na te gaan in welke mate ze slagen in hun differentiatieopzet. We bekijken bovendien meer diepgaand hoe Motorhuis Felix & Jos het op de motormarkt doet en hoe deze motorzaak de vergelijking met de concurrentie doorstaat. Zo blijkt dat de Beringse motorwinkel inderdaad opmerkelijk goed beoordeeld wordt in termen van personeel, zoals zaakvoerder Felix Willems reeds beweerde. Dat is een goede zaak, vermits 'personeel' als meest doorslaggevende kenmerk bij de keuze van een motorzaak uit onze motorrijdersurvey naar voren is gekomen. Maar liefst 81,5 procent van de motorrijders vindt dat een motorwinkel zich op deze factor het zinvolst kan onderscheiden. Waar het volgens de motorrijder beter kan, is op vlak van de prijskaartjes. Dat is een element waarop de zaak zich niet op een positieve manier mee weet te onderscheiden van haar concurrenten.

Vervolgens vatten we de resultaten van de enquêtes bij de motorrijders samen, zonder ons daarbij specifiek te richten tot Felix & Jos. In dit derde hoofdstuk vindt de lezer namelijk een overzicht van wat de Vlaamse motorrijder belangrijk acht bij de keuze van een motorzaak en hoe hij zich informeert om zijn winkelkeuze te funderen. We begonnen echter in het statistisch softwarepakket SPSS met een **exploratorische factoranalyse** uit om onze surveygegevens te reduceren tot een meer werkbare dataset. De 32 attributen die we bevroegen wat betreft hun belangrijkheid bij de keuze van een motorzaak konden worden teruggebracht tot negen factoren: 'Gemakkelijk bereikbare en up-to-date keuzewaaier aan basisartikelen', 'Motortuning-mogelijkheden', 'Aantrekkelijkheid van het merkenportfolio basisartikelen', 'Personeel', 'Prijskaartje van het basisassortiment', 'Communicatie van/over de motorzaak', 'Randassortiment diensten', 'Convenience' en 'Kwaliteit van het basisassortiment'. Op basis van de belangrijkheidsscores van de 266 respondenten konden we de bevroegde **motorrijders clusteren**, volgens de hiërarchische Ward's methode in SPSS. Zo merkten we dat de potentiële doelgroep van Motorhuis Felix & Jos op te delen is in merkbewuste kwaliteitskopers, vernieuwingsgezinde runshoppers, sfeerzoekende motorliefhebbers, geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders en prijsgevoelige motorrijders die liever niet zelf sleutelen. We hebben deze vijf clusters geprofileerd aan de hand van de communicatiemedia waarvan ze het meest gebruik maken wanneer ze op zoek gaan naar een motorzaak, om actiegerichte adviezen te kunnen geven.

Ten slotte bieden we nog een aantal **praktische conclusies voor** motorkleinhandelaar **Motorhuis Felix & Jos**. Zo blijkt dat deze zaak momenteel reeds een geslaagde differentiatie in praktijk brengt, op basis van haar medewerkers. De motorrijders die hieraan het meest belang hechten, zijn de sfeerzoekende motorliefhebbers en de geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders. Deze doelgroep kan men het best bereiken door hen in de motorzaak zelf over de streep te trekken. Verder dient ook mond-tot-mond reclame gestimuleerd te worden, vermits deze mensen veel belang hechten aan wat ze van collega-motorrijders over motorzaken horen zeggen. Ten

slotte kunnen we ook de toegenomen aandacht van Motorhuis Felix & Jos voor hun persoonlijke webstek enkel maar toejuichen. Die wordt namelijk ook vaak gebruikt, wanneer deze motorrijdersegmenten zich willen informeren.

En zoals het spreekwoord luidt: 'beperkingen zijn menselijk; ze toegeven, is goddelijk', willen we in deze eindverhandeling wijzen op een aantal **beperkingen in het onderzoek**. Bovendien raakt een onderzoeker nooit uitgepraat over een onderwerp, als dat van deze thesis omtrent 'differentiatiestrategie in de kleinhandel'. Vandaar dat we eindigen met een aantal mogelijke **verdere onderzoekspistes** omtrent dit thema.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	ii
1 Literatuurstudie	ii
2 Praktijkonderzoek in de motorkleinhandel	iv
Inhoudsopgave	vii
Lijst van figuren	x
Lijst van tabellen	xii
INLEIDING	1
1 Probleemstelling	1
2 Centrale onderzoeksvraag	2
3 Beschrijving en verantwoording van het onderzoekopzet	3
3.1 Kwalitatief onderzoek	3
3.1.1 Literatuurstudie	3
3.1.2 Bevraging van de bevoorrechte getuigen	4
3.2 Kwantitatief survey-onderzoek	6
DIFFERENTIATIE IN DE KLEINHANDEL: EEN LITERATUURONDERZOEK	
1 Differentiatiestrategieën	9
1.1 Wat is 'differentiatie'?	9
1.2 Systematische benadering tot differentiatie in de kleinhandel	11
1.3 Algemene differentiatie-ideeën	18
1.3.1 Differentiële drempels	18
1.3.2 Customer Value Map	19
1.3.3 Twee factoren-theorie en differentiatie	20
2 De kleinhandelaar en zijn omgeving	22
2.1 Trends in de kleinhandel	22
2.1.1 De consument	22
2.1.2 De concurrent	24
2.1.3 Kanaalleden	28
2.1.4 Conclusie uit deze trends	28
2.2 Evolutiemodellen in de kleinhandelssector	29
3 Het werkkterrein van de detaillist	33
3.1 Marktanalyse	34
3.2 Concurrentie in de kleinhandel	36
3.3 Concurrentiestrategieën in de retailsector	38
3.4 Winkelkeuze van de consument	41
3.4.1 Kanaalkeuze	42
3.4.2 Winkel-selectiecriteria en winkelkosten	44
3.4.3 Winkelkeuze-beslissingsmodellen	48
3.4.3.1 Multi-attribootmodellen	49
3.4.3.2 Hiërarchische beslissingsmodellen op basis van drempelwaarde	52
4 Positionering in de kleinhandel	55
4.1 Differentiatiebeslissingen	56
4.2 STP-model	61
4.2.1 Segmentatie	62
4.2.2 Targeting	64
4.2.3 Positionering	64

5 Anders én beter... Maar hoe?	65
5.1 Methoden om het verschil te maken	65
5.1.1 Doelgroepspecifieke onderscheidende maatregelen.....	65
5.1.2 Aggregeren van profileringsinstrumenten tot differentiatiestrategie	78
5.2 Recente differentiatiestrategieën	79
5.2.1 Winkelsfeer	80
5.2.2 Retailtainment	85
6 Implementatie van een differentiatiestrategie	87
6.1 Differentiatiepotentieel in de kleinhandel	88
6.1.1 Onderscheidingsmogelijkheden in de retailsector.....	88
6.1.2 Product- versus dienstendifferentiatie	90
6.1.3 Prijsdifferentiatie.....	91
6.1.4 Onderscheidend vermogen van locatie	95
6.1.5 Kosten-batenanalyse van de gekozen onderscheidingsstrategie	95
6.2 Implementatie van de gekozen maatregelen.....	97
6.2.1 Infrastructuuradaptaties	97
6.2.2 Implementatie van de differentiatie maatregelen.....	99

DIFFERENTIATIE IN DE KLEINHANDEL VOOR MOTOREN

1 De motorsector	102
1.1 De markt van motoren.....	102
1.1.1 Nieuwe versus tweedehands motormarkt	102
1.1.2 Succes van de motorfiets naargelang het type motor.....	104
1.1.3 Motorrijden bij man en vrouw	105
1.1.4 Verkopen van de motormerken	106
1.1.5 Geografische spreiding van de motorverkopen in België	107
1.1.6 Succesmeting van de motorfiets op basis van aantal rijbewijzen	108
1.1.7 Oorzaak van de succesvolle verkoopscijfers	109
1.2 Spelers in de motorbranche	110
1.3 Typering van motorrijders	110
2 Spelers op de motormarkt in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen	115
2.1 Verantwoording van de bevraging van bevoorrechte getuigen	115
2.2 Samenvatting van de interviews.....	117
2.2.1 Beschrijving van de motorzaken.....	117
2.2.2 Op welke manier trachten de motorzaken zich te differentiëren?	117
2.2.2.1 Spontane differentiatievoorstellen in de motorretailbranche.....	118
2.2.2.2 Slaan de differentiatiesuggesties uit de literatuur aan?	119
2.3 Welke motorzaken zijn met welk imago bekend bij de motorrijder?	121
2.3.1 Bekendheid in de motorbranche	121
2.3.2 Prestaties in de motorsector	122
2.3.2.1 Hoe staat Motorhuis Felix & Jos bekend bij de motorrijder?	123
2.3.2.2 Doorstaat F & J de vergelijking met de concurrentie?	124
3 Niet alleen koning op de weg... Ook in de motorzaak!	132
3.1 Verantwoording van de gevolgde aanpak bij het motorrijderssurvey-onderzoek	132
3.2 Reductie en toetsing van de enquêtegegevens	132
3.2.1 Exploratorische factoranalyse	133
3.2.2 Correspondentieanalyse	136
3.3 Samenvatting van de enquêtes	139
3.3.1 Wat vindt een motorrijder belangrijk bij de keuze van een motorzaak?	139
3.3.1.1 Wat haalt de motorrijder spontaan aan?.....	140
3.3.1.2 Hebben de motorzaakvoerders het bij het rechte eind?	143
3.3.2 Via welke communicatiewegen komt men tot een bepaalde motorzaak?	150
3.3.3 Motorrijderclusters	154
3.3.3.1 Hiërarchische clusteranalyse	155
3.3.3.2 Doelgroepkeuze en -profilering voor Felix & Jos	158

ALGEMENE BESLUITEN

1 Praktische conclusies	163
1.1 Differentiatiestrategie voor Felix & Jos	163
1.2 Concrete profileringsmaatregelen vandaag en morgen	165
1.3 Afsluitende implementatierichtlijnen	173
2 Beperkingen van het onderzoek	176
3 Verdere onderzoeksmogelijkheden	179

Lijst van de geraadpleegde werken	182
--	------------

BIJLAGEN

Bijlage I: Bijkomende 'differentiatie'-definities	1
I.1 Omschrijvingen van differentiatie	1
I.2 Voorwaarden tot differentieel succes.....	2
Bijlage II: De kleinhandelaar en zijn omgeving	5
II.1 Definities van de kleinhandel	5
II.2 Kleinhandelclassificaties	7
II.3 Evolutie in de kleinhandel.....	13
II.3.1 Overzicht Belgische kleinhandel: 1945 – heden.....	13
II.3.1.1 De naoorlogse periode (1945 – 1960)	14
II.3.1.2 De 'golden sixties' en de distributierevolutie (1961 – 1973).....	14
II.3.1.3 Het einde van de 'golden sixties' (1974 – 1980).....	15
II.3.1.4 De werkelijke crisis (1981 – 1985)	16
II.3.1.5 Op weg naar een Europese Unie	17
II.3.1.6 Hyperconcurrentie of evenwicht (na 1992)	18
II.3.2 PEST-analyse van de kleinhandelsomgeving	18
II.3.3 Bijkomende evolutiemodellen in de kleinhandel	22
II.3.3.1 Retail Life Cycle	22
II.3.3.2 FMCG-model	24
II.3.3.3 De omgevingsbenadering.....	26
Bijlage III: Concurrentie in de kleinhandel	29
III.1 Concurrentievormen.....	29
III.2 Concurrentiestrategieën.....	31
Bijlage IV: Bijzondere differentiatiebases	35
IV.1 De rol van ervaringsinnovatie in retailtainment-differentiatie	35
IV.2 Prijsdifferentiatie	38
IV.2.1 Mogelijke prijsstrategieën in de detailhandel.....	38
IV.2.2 De plaats van prijs in het Belgische supermarktlandschap	39
Bijlage V: Optimalisering in de detailhandel	41
V.1 Prestatieverbeteringen in retailformules	41
V.2 Kostenbeheer bij een differentiatiestrategie	42
V.2.1 De assortimentsdominantie-matrix	42
V.2.2 Het Trinity-model	44
V.2.3 Dagelijks beheer van complexiteitskosten.....	48
Bijlage VI: Verkeersveiligheid van de motorrijder: bedreiging of kans?	49
Bijlage VII: Bevoorrechte getuigen in de motorbranche	53
VII.1 Contactgegevens van de geselecteerde motorzaakvoerders	53
VII.2 Leidraad bevraging bevoorrechte getuigen	54
VII.3 Beschrijving van de bevroagde motorzaken	55
VII.4 Belang van de differentiatiebases uit de literatuur in de bevroagde motorzaken	61
VII.5 Bijkomende vergelijkingen tussen Felix & Jos en een aantal bekende motorzaken	77
VII.6 Effectiviteit van positionering op basis van de gekozen differentiatiebasis bij de klant	86
Bijlage VIII: Factoranalyse-outputs	89
Bijlage IX: Outputs van de correspondentieanalyse	91
Bijlage X: Belangrijkheidsratings in de motorrijdersenquête	95
Bijlage XI: Mediagebruik en motorzaakkennis bij de motorrijder	97
XI.1 Algemeen mediagebruik bij de Vlaamse motorrijder.....	97
XI.2 Profilering van kwaliteitskopers, innovatieliefhebbers en prijsskopers	100

XI.3 Vergelijking van de motorrijdersegmenten op vlak van media en motorzaakkennis.....	104
Bijlage XII: Clusteranalyse-outputs.....	105
Bijlage XIII: Enquête voor het survey-onderzoek.....	111

Lijst van figuren

Figuur 1:	Maandelijkse faillissementen in België.....	1
Figuur 2:	Zeven stappen van het differentiatieproces.....	12
Figuur 3:	Beslissingshiërarchie in de differentiatiestrategie-ontwikkeling.....	13
Figuur 4:	Kern van Rudolphs profileringsmodel.....	14
Figuur 5:	Zonemodel der profilering.....	15
Figuur 6:	Law of Differentiation Dynamics.....	16
Figuur 7:	Profiel van Aldi.....	17
Figuur 8:	Customer Value Map.....	19
Figuur 9:	CODA-model: Cliënten Omarmen een Differentiërend Aanbod.....	20
Figuur 10:	Diversificatie door Carrefour.....	25
Figuur 11:	Diversificatie door Lidl.....	26
Figuur 12:	Wheel of Retailing.....	30
Figuur 13:	Evolutie in het retaillandschap.....	31
Figuur 14:	Ohmae's strategische driehoek.....	34
Figuur 15:	Multidimensionaliteit van kleinhandelsconcurrentie.....	37
Figuur 16:	Concurrentiekader.....	40
Figuur 17:	Winkeltypes naargelang shoppingmotieven.....	44
Figuur 18:	De 'Value Equation'.....	47
Figuur 19:	Multi-attribuut attitudemodel.....	50
Figuur 20:	Winkelkeuze-determinanten.....	50
Figuur 21:	Competitieve context en attribuutbelangrijkheid.....	53
Figuur 22:	Winkelkeuzediagram.....	54
Figuur 23:	Beslissingshiërarchie in de differentiatiestrategie-ontwikkeling.....	56
Figuur 24:	Formuledoos van Van Wissen en van der Ster.....	56
Figuur 25:	Zelf-ontdekkende vragenlijst voor de detaillist.....	58
Figuur 26:	Profiel van Aldi.....	60
Figuur 27:	Kern van Rudolphs profileringsmodel.....	66
Figuur 28:	Hoe imago bijdraagt tot betere financiële prestaties van de kleinhandelaar.....	71
Figuur 29:	De invloed van retailatmosfeer.....	83
Figuur 30:	De 'payoff' van een concurrentieel voordeel.....	89
Figuur 31:	Centraliseringsgraad van Rudolphs profileringsinstrumenten.....	98
Figuur 32:	Evolutie Belgische motormarkt 1989-2003.....	103
Figuur 33:	Evolutie motorinschrijvingen per cilinderinhoud.....	104
Figuur 34:	Vergelijking inschrijvingen per type motor.....	105
Figuur 35:	Types motorfietsen.....	105
Figuur 36:	Marktaandelen op de Belgische markt van nieuwe motoren anno 2003 (in %).....	106
Figuur 37:	Marktaandelen op de Belgische markt van tweedehandse motoren anno 2003 (in %).....	107
Figuur 38:	Inschrijvingen op de Belgische motormarkt per provincie anno 2003 (in %).....	107
Figuur 39:	Evolutie in de motorinschrijvingen per provincie (in %).....	108
Figuur 40:	Evolutie aantal rijbewijzen A.....	108
Figuur 41:	Verkoop nieuwe motoren 2005-2006.....	109
Figuur 42:	Evolutie van de scooterverkopen.....	113
Figuur 43:	Frequentietabel aantal gekende motorzaken per motorrijder.....	121
Figuur 44:	Bekendheid in de motorsector.....	122
Figuur 45:	IP-kaart Motorhuis Felix & Jos.....	123
Figuur 46:	IP-kaart Felix & Jos versus GSM.....	125
Figuur 47:	Sfeerschets Motorpaleis GSM.....	127
Figuur 48:	Verkopen per merk bij Motorhuis Felix & Jos (maart 2005 – maart 2006).....	128

Figuur 49:	IP-kaart Felix & Jos versus Erckens	129
Figuur 50:	IP-kaart Felix & Jos versus Herman Verboven	130
Figuur 51:	Correspondentieplot Motorzaken – Kenmerken	137
Figuur 52:	Doorslaggevende motorzaakkenmerken	140
Figuur 53:	Top 2 box-percentages van motorzaakkenmerken	143
Figuur 54:	Gemiddelde belangrijkheidsscores van motorzaakkenmerken	144
Figuur 55:	Communicatiewegen naar de motorrijder	150
Figuur 56:	Doel van internetgebruik bij motorrijders	151
Figuur 57:	Motorijdschriftenbereik.....	153
Figuur 58:	Frequentietabel communicatie sfeerzoekende motorrijders	158
Figuur 59:	Motormagazines in het segment van de sfeerzoekers	159
Figuur 60:	Motorzakenkennis van sfeerzoekende motorrijders	159
Figuur 61:	Frequentietabel communicatie geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders... ..	160
Figuur 62:	Motormagazines in het segment van geïnformeerde motorrijders	160
Figuur 63:	Motorzakenkennis van geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders.....	161
Figuur 64:	Ist/Soll-profiel van Motorhuis Felix & Jos	165
Figuur 65:	Weerspiegeling van motorrijderlevensstijl in winkelsfeer F&J.....	172
Figuur 66:	Concurrentiestrategie F&J anno 2006	175

Figuren in bijlage

Figuur B.1:	De bedrijfskolom	6
Figuur B.2:	Algemene retailerclassificatie	10
Figuur B.3:	Retailerclassificatie op basis van assortiment	10
Figuur B.4:	Retaildefinitie.....	11
Figuur B.5:	Evolutie van het aantal winkelpunten (in duizendtallen)	15
Figuur B.6:	Gemiddelde openingsuren per week in de Europese detailhandel in 1999	19
Figuur B.7:	Wettelijk toegestane openingsuren van de handelszaken in België en in de buurlanden	20
Figuur B.8:	Retail Life Cycle.....	23
Figuur B.9:	Vijf krachten-model van Porter.....	30
Figuur B.10:	Waardecreatie door winkelformules	35
Figuur B.11:	Van ervaringsinnovatie tot verhoogde kleinhandelsverkopen	37
Figuur B.12:	Groei in het aantal Aldi- en Lidl-vestigingen in België	40
Figuur B.13:	Percentage van de gezinnen die bij hard discounters inkopen doen	40
Figuur B.14:	Assortimentsdominantie-matrix.....	43
Figuur B.15:	Opbouw van het Trinity-model	47
Figuur B.16:	Sensibiliseringscampagne	50
Figuur B.17:	Sfeerschets Jacqmaer	56
Figuur B.18:	Sfeerschets Motorhuis Erckens	57
Figuur B.19:	Sfeerschets Honda Centrum Vanrusselt	57
Figuur B.20:	Sfeerschets Claassen Motorshop.....	58
Figuur B.21:	Sfeerschets Motorservice Jos Dolphijn	58
Figuur B.22:	Sfeerschets Vranken Motors.....	59
Figuur B.23:	Sfeerschets Motocare	60
Figuur B.24:	Sfeerschets House of Harley	60
Figuur B.25:	Sfeerschets Motorhuis Felix & Jos	67
Figuur B.26:	Het Motorhuis Felix & Jos – team.....	71
Figuur B.27:	Motorzaaklogo's	72
Figuur B.28:	IP-kaart Felix & Jos versus Vrints	77
Figuur B.29:	IP-kaart Felix & Jos versus Vanrusselt.....	78
Figuur B.30:	Aandeel Honda-Yamaha in het portfolio van Motorhuis Felix & Jos	79
Figuur B.31:	IP-kaart Felix & Jos versus Claassen	80
Figuur B.32:	IP-kaart Felix & Jos versus Fraussen	81
Figuur B.33:	IP-kaart Felix & Jos versus Ideal Motor.....	82
Figuur B.34:	IP-kaart Felix & Jos versus Two Wheels	83
Figuur B.35:	IP-kaart Felix & Jos versus Deschouwer.....	84

Figuur B.36:	IP-kaart Felix & Jos – Jan Thijs.....	85
Figuur B.37:	IP-kaart Felix & Jos versus Rudax	86
Figuur B.38:	Mate waarin de winkel zelf als informatiebron dient	97
Figuur B.39:	Mate waarin men bij vrienden/kennissen te rade gaat	98
Figuur B.40:	Internetgebruik bij de motorrijder	98
Figuur B.41:	Informatiewaarde van motortijdschriften	99
Figuur B.42:	Mate waarin men informatie zoekt op beurzen	99
Figuur B.43:	Mate waarin men zich informeert aan de hand van advertenties.....	100
Figuur B.44:	Waarde van de Gouden Gids als informatiebron.....	100
Figuur B.45:	Frequentietabel communicatie merkbewuste kwaliteitskopers	101
Figuur B.46:	Motorzakenkennis van merkbewuste kwaliteitskopers	101
Figuur B.47:	Frequentietabel communicatie vernieuwingsgezinde runshoppers	102
Figuur B.48:	Motorzakenkennis van vernieuwingsgezinde runshoppers	102
Figuur B.49:	Frequentietabel communicatie prijsgevoelige motorrijders	103
Figuur B.50:	Motorzakenkennis van prijsgevoelige motorrijders	103
Figuur B.51:	Gekendheid van Motorhuis Felix & Jos in de verschillende motorrijderclusters	104
Figuur B.52:	Evolutie ESS _{within}	106
Figuur B.53:	Clustergemiddelden op factor 1 ('Gemakkelijk bereikbare en up-to-date keuzewaaiers aan basisartikelen').....	106
Figuur B.54:	Clustergemiddelden op factor 2 ('Motortuning-mogelijkheden')	106
Figuur B.55:	Clustergemiddelden op factor 3 ('Aantrekkelijkheid van het merkenportfolio basisartikelen')	107
Figuur B.56:	Clustergemiddelden op factor 4 ('Personeel')	107
Figuur B.57:	Clustergemiddelden op factor 5 ('Prijskaartje van het basisassortiment')	107
Figuur B.58:	Clustergemiddelden op factor 6 ('Communicatie van/over de motorzaak')	108
Figuur B.59:	Clustergemiddelden op factor 7 ('Randassortiment diensten').....	108
Figuur B.60:	Clustergemiddelden op factor 8 ('Convenience')	108
Figuur B.61:	Clustergemiddelden op factor 9 ('Kwaliteit van het basisassortiment')	109

Lijst van tabellen

Tabel 1:	Begeleidende vragenlijst bij de profilering.....	100
Tabel 2:	Differentiatievoorstellen in de motorkleinhandel	119
Tabel 3:	Differentiatiebasis van de bevroegde motorzaken	120
Tabel 4:	Frequentietabel van serviceaspecten in de winkelkeuze	140
Tabel 5:	Frequentietabel van klantgerichte elementen in de winkelkeuze	140
Tabel 6:	Frequentietabel van conditionele aspecten in de winkelkeuze	140
Tabel 7:	Frequentietabel van personeelsaspecten in de winkelkeuze	141
Tabel 8:	Frequentietabel van assortimentsaspecten in de winkelkeuze.....	141
Tabel 9:	Frequentietabel van de winkelementen in de motorzaakkeuze	141
Tabel 10:	Belang van personeel.....	143
Tabel 11:	Belang van kwaliteit.....	144
Tabel 12:	Belang van relatie na aankoop	145
Tabel 13:	Belang van prijs	145
Tabel 14:	Belang van winkelrichting	146
Tabel 15:	Belang van innovatie.....	146
Tabel 16:	Belang van locatie van de motorzaak	147
Tabel 17:	Belang van assortiment.....	147
Tabel 18:	Belang van de beschikbare merken.....	148
Tabel 19:	Overzichtstabel belangrijkheid van de bevroegde differentiatievariabelen	163

Tabellen in bijlage

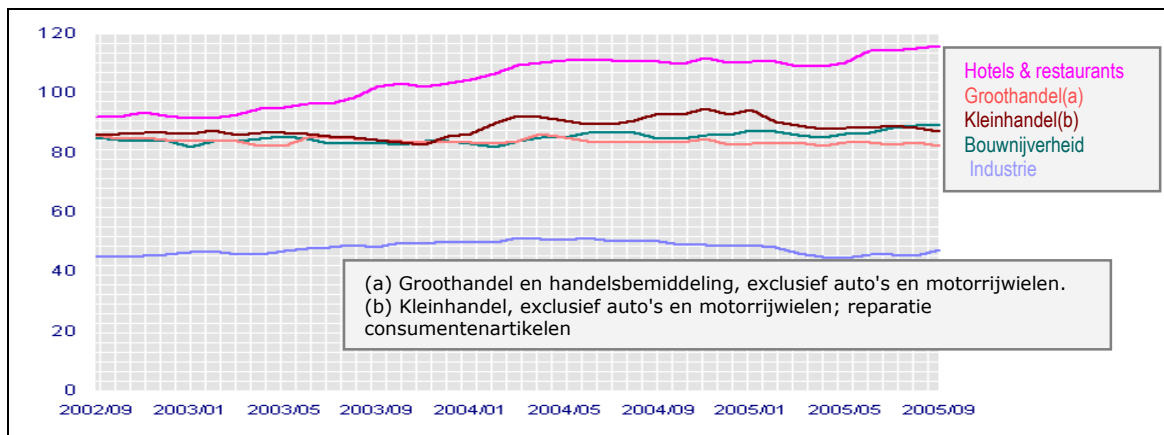
Tabel B.1:	Verschillen tussen traditionele en ervaringsgebaseerde innovatie.....	36
Tabel B.2:	Distributiekkanalen.....	64
Tabel B.3:	Diversificatie of specialisatie?	65
Tabel B.4:	Functionele winkelinrichting	66
Tabel B.5:	KMO en Bartlett's test	89
Tabel B.6:	Communaliteitenmatix	89
Tabel B.7:	Geroteerde factorladingen	90
Tabel B.8:	Samenvattende tabel van de correspondentieanalyse.....	91
Tabel B.9:	Overzicht van de rijpunten.....	91
Tabel B.10:	Overzicht van de kolompunten	92
Tabel B.11:	Betrouwbaarheid van de rijpunten	92
Tabel B.12:	Betrouwbaarheid van de kolompunten.....	93
Tabel B.13:	ANOVA-tabel bij de clusteranalyse	105

Inleiding

1 Probleemstelling

Dagelijks komen we in contact met de kleinhandel: van het kopen van simpelweg een brood tot de meer doordachte aankoop van een wagen... We kunnen er niet omheen! Volgens Lilien en Rangaswamy (2003) is de retailsector samen met reclame het meest zichtbare aspect van marketing. De consument beschikt tegenwoordig dan ook over een enorme waaier aan bedrijven waarbij hij terecht kan om zijn behoefte vervuld te zien geraken. Uit een recent onderzoek van America's Research, een bedrijf dat zich specialiseert in het analyseren van retailtrends, bleek dat 74 procent van de consumenten van mening is dat alle winkels in een bepaalde categorie op elkaar lijken. Om die reden is het van primordiaal belang dat retailers zich van elkaar trachten te differentiëren op een voor de afnemer waardevolle manier. Differentiatie leidt tot een superieure waarde voor de consument en geeft dan ook vaak aanleiding tot een competitief voordeel. (Clancy en Krieg, 2003)

Er zit een duidelijke economische dimensie aan dit differentiatieprobleem. Een grijze muis in een zee van concurrentie zal het hoofd niet boven water kunnen houden. Dat blijkt onder meer uit de faillissementsstatistieken van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (NIS). Hoewel het niveau van falingen tussen het laatste kwartaal van 2003 en het eerste kwartaal van 2005 betrekkelijk hoger lag, dan het huidige peil, blijft de kleinhandel voor een groot aantal faillissementen in België zorgen. In het tijdschrift *Ondernemer & Zelfstandige* (2006 (1)) worden de vaststellingen van Graydon Belgium besproken. In 2005 waren er 1013 faillissementen in de kleinhandel of één detaillist per 89,28. In de handel in auto's en motoren moesten 309 handelaars de boeken sluiten.



Figuur 1: Maandelijks faillissementen in België
(Bron: FOD Economie, KMO, middenstand en energie, 2005 (2))

Er kunnen verschillende oorzaken voor een faling aangehaald worden en in de meeste gevallen is het een combinatie van factoren die maakt dat een bedrijf over de kop gaat. Ten eerste verwijst men in *Ondernemer en Zelfstandige (2006 (1))* naar de labiele conjunctuur: er is geen duidelijk uitgesproken duurzame groei, de werkloosheid blijft aanzienlijk en er heerst een algemene stagflatie. Te late betalingen blijken in ruim één op vier faillissementen de dodelijke druppel te zijn. Ruim veertig procent van de facturen wordt te laat betaald. Zelfs de overheid is in ons land een beruchte late betaler. Starters gaan ook meer over de kop dan zaken die al een tijdje bestaan. Vennootschappenstructuren zijn bovendien risicovoller dan eenmanszaken. De locatie van het bedrijf speelt blijkbaar ook een rol: in het Vlaamse gewest verminderde het aantal faillissementen, in Wallonië was er in 2005 een status quo en in Brussel Hoofdstad kende het aantal falingen een spectaculaire stijging. Bovendien is de kans op een faillissement volgens *Ondernemer & Zelfstandige (2006 (1))* ook beduidend groter voor bedrijven in de grootsteden. In deze eindverhandeling diepen we nog een bijkomende verklaring voor de vele faillissementen in de kleinhandel uit, namelijk de complexiteit van een waardevolle onderscheidingsstrategie in de kleinhandel uit te stippelen.

In onze huidige samenleving wordt de consument immers overspoeld met een overvloed aan opties om zijn behoeften te bevredigen. De concurrentie tussen de kleinhandelaars is dan ook aanzienlijk. Elke verkoper wil de aandacht van de afnemer trekken om hem ervan te overtuigen dat zijn zaak de beste invulling van zijn wensen kan bieden. Hiertoe is een duidelijke positionering die bovendien uniek is in de sector én door de afnemer geapprecieerd wordt noodzakelijk (Rudolph et al., 2003). Differentiatie is een geschikte weg om waardecreatie voor de consument en 'value appropriation' (toe-eigening van die gecreëerde waarde) voor de detaillist zelf met elkaar te verzoenen om zo tot een 'win-win situatie' te komen. (Mizik en Jacobson, 2003).

2 Centrale onderzoeksvraag

In functie van het hierboven aangehaalde praktijkprobleem, kan de centrale onderzoeksvraag als volgt geformuleerd worden:

"Hoe trachten ondernemingen in de kleinhandel hun onderscheidend vermogen te verhogen?"

Om een nauwkeurig en volledig antwoord te kunnen geven op deze veelomvattende vraag, hebben we een aantal deelvragen afgeleid. Volgende topics leken ons interessant om verder uit te diepen:

- 1) Heeft de kleinhandelssector een reëel differentiatiepotentieel?

- 2) Welke zijn reeds gekende manieren voor een kleinhandelaar om zich te onderscheiden van zijn concurrenten?
- 3) Welke bases voor differentiatie kunnen verder aan de kleinhandelaars aangeraden worden?

In het licht van het praktijkonderzoek in de motorsector, willen we ook graag op al deze vragen voor dit deeldomein van de kleinhandel een specifiek antwoord bieden.

3 Beschrijving en verantwoording van het onderzoekopzet

Wat de methodologie betreft, werd dit onderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief aangepakt. Eerst hebben we een literatuurstudie verricht worden om begrippen te verklaren en bestaande theorieën in kaart te brengen. Vervolgens wordt deze verslaggeving aangevuld met het praktijkonderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Onder het kwalitatieve onderzoek vallen in deze eindverhandeling de literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen. Met deze methoden wordt getracht een eerste inzicht te bekomen in welke differentiatiebases al succesvol gebleken zijn in de kleinhandel. Meer specifiek wordt ook een idee gegeven over welke onderscheidende factoren in de motorkleinhandel gehanteerd worden.

3.1.1 Literatuurstudie

Om gegevens over differentiatiemogelijkheden en bestaande strategieën in de kleinhandel te verzamelen, vangt dit onderzoek aan met een literatuurstudie. Dit inleidend onderzoek, aan de hand van een uitgebreide waaier aan primaire en secundaire bronnen, staat toe om na te gaan in hoeverre het probleem reeds onderzocht is in het verleden. Bovendien kunnen zo ook een aantal essentiële begrippen die in het kader van deze thesis gebruikt worden, gedefinieerd worden. Het vormt een eerste stap in het exploratieve onderdeel van dit marktonderzoeksprobleem.

Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke werken, handboeken, vaktijdschriften, statistieken en een beperkt aantal kranten. Catalogi als 'Zebra', 'Antilope', 'Bronco' en 'CCB' bevatten referenties van interessante boeken en tijdschriften van een groot aantal academische en wetenschappelijke bibliotheken in en buiten België. De bibliografische databank EBSCOhost staat toe tal van artikels te vinden. Verder zal er ook gebruik gemaakt worden van e-

bronnen als 'AtoZ-list' en 'TOC Premier' die beiden wetenschappelijke informatie in elektronische vorm bieden en beschikbaar zijn aan de Universiteit Hasselt. Met AtoZ kan men zoeken op tijdschrifttitel en met TOC kan zelfs tot op artikelniveau gegaan worden. De zoekmachine Google Scholar biedt ook een aantal interessante wetenschappelijke links. De persdatabank Mediargus ten slotte is een bron voor Vlaamse voorbeelden uit de actualiteit omtrent differentiatie strategieën in de kleinhandel. De combinatie van bronnen die op deze manier in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt, in die van de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven en in elektronische vorm gevonden wordt, zou een eerste grondig inzicht moeten bieden in differentiatie in de kleinhandel.

De zoekstrategie gebeurt systematisch aan de hand van trefwoorden als onder meer "differentiatie", "kleinhandel", "retailing", "store patronage", "competitive advantage" en "retail marketing". Eens er een aantal nuttige bronnen gevonden zijn, wordt verder gewerkt aan de hand van een sneeuwbal methode. Dit houdt in dat het literatuuronderzoek zich verder zet in de richting van geciteerde boeken en artikels in de bronvermelding van de reeds doorgenomen bronnen. Aangezien het vinden van een zinvolle differentiatiebasis reeds geruime tijd een probleem vormt in de kleinhandel, zoals de lezer in het tweede hoofdstuk van de literatuurstudie over ontwikkelingen in de retailsector kan lezen, zullen publicaties daterend van de jaren '70 tot en met heden gebruikt worden. De wetenschappelijke artikels uit vaktijdschriften worden doorgaans wel actueler gehouden.

3.1.2 Bevraging van bevoorrechte getuigen

Dit onderdeel van de eindverhandeling vormt een tweede kwalitatief deel. Het is echter al een eerste exploratie in het praktijkonderzoek. De gevalstudie die behandeld wordt, situeert zich in de motorsector in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen. Er wordt nagegaan in welke mate de kleinhandelaars in deze populatie zich trachten te differentiëren van elkaar. We opteren voor deze regio gekozen om een zinvol advies te kunnen geven aan Motorhuis Felix & Jos in Beringen. Op basis van hun klantenbestand werd nagegaan welk omliggend gebied ongeveer tachtig procent van hun cliënteel omvat. Bijna alle motorrijders die ooit een aankoop gedaan hebben bij Felix & Jos, blijken afkomstig te zijn uit één van deze drie provincies. Vandaar de keuze om dit gebied te verkennen omtrent hoe de motorhandelaars er zich trachten te onderscheiden van elkaar.

Met deze directe methode van kwalitatief onderzoek wordt via **half-gestructureerde interviews** getracht na te gaan wat de visie van een aantal motorzaakvoerders is op hun differentiatie strategie. De hand van een lijst van vooraf bepaalde topics, opgesteld op basis van bovenstaande deelvragen en de voorafgaande literatuurstudie, wordt een reeks open vragen opgesteld. Deze vragen kunnen tijdens het interview aangepast worden aan het verloop van het

gesprek. In bijlage VII.2 vindt de lezer een leidraad ter begeleiding van de diepte-interviews. Van de bevroegde deskundigen proberen we informatie in te winnen om het onderzoeksprobleem te verhelderen en relevante factoren alsook de samenhang ertussen te identificeren. (Renders, 2001)

Het nadeel van deze techniek is dat er geen zinvolle kwantitatieve gegevensanalyse mogelijk is. We kunnen dus geen veralgemening verrichten naar de populatie van motorhandelaars in de regio Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen. Dit is echter ook niet onze bedoeling: we wensen immers na te gaan hoe men zich binnen deze populatie tracht te onderscheiden van de concurrentie. Veralgemening is dus niet de boodschap in het kader van deze thesis omtrent differentiatiestrategieën. Vermits deze gegevens kwalitatief verwerkt worden, is de interpretatie minder eenvoudig. Objectief blijven, is de boodschap, zowel tijdens het gesprek als bij de analyse van de antwoorden.

Focusgroepen zouden tijd kunnen besparen, maar de bedrijfsleiders zijn hoogstwaarschijnlijk niet bereid in de groep uit te leggen hoe ze zich van elkaar trachten te onderscheiden. Dit zou niet veel eerlijke informatie opleveren. Bovendien hebben de motorzaakvoerders vaak een drukke agenda en om het hen zo gemakkelijk mogelijk te maken, is het daarom eerder aangewezen hen zelf op te zoeken op een moment dat hun het best past. Op die manier kunnen we meer diepgang in de antwoorden bekomen en we hopen langs deze weg ook non-verbale feedback te krijgen. We kunnen namelijk meteen de zaak ter plekke zien. Zo weten we al wat meer over de concrete ligging, de inrichting van de winkel, de prijzen en dergelijke meer. We kunnen een aantal potentiële differentiatiefactoren die we uit de literatuurstudie leerden kennen, proberen terug te vinden in de zaak. Een bijkomende verificatie is ook mogelijk door ter plekke na te gaan of datgene de zaakvoerder in het diepte-interview beweert ook echt tot uiting komt in zijn zaak².

Het kwalitatieve onderzoek beoogt dus niet een representatieve steekproef te behandelen in termen van steekproefgrootte, maar wel verscheidene standpunten te vertegenwoordigen. Daartoe is een gerichte keuze van personen nodig die relevante informatie kunnen bieden. Op basis van Malhotra en Birks (2005) besluiten we dan ook om aan '**judgemental sampling**' te doen en een doelgerichte steekproef samen te stellen. Een niet-toevalssteekproef volstaat in dit exploratieve onderzoek, vermits veralgemening en representativiteit in aantal geen noodzaak zijn. De relevante onderzoekseenheden in het kader van de studie omtrent differentiatiewijzen in de motorrijwielenkleinhandel in de provincies Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen vormen een beperkte, identificeerbare groep.

² Het kan niet dat wanneer een motorhandelaar vertelt dat hij zich wil onderscheiden door steeds de laagste prijzen te bieden, dat de prijskaartjes in zijn winkel een stuk hoger liggen dan die van gelijkaardige motoren en accessoires in andere etablissementen. Dergelijke inconsistenties kunnen we op die manier al voor een stuk meteen doorprikken.

Uit een beschikbare lijst met motorkleinhandelaars in de Gouden Gids (2005), hebben we met behulp van een aantal motorliefhebbers een selectie gemaakt. De weerhouden retailers zijn bekend bij de motorrijders die ons tips gaven voor de selectie, en leken ons dan ook een geschikte steekproef uit de populatie van motorkleinhandelaars. Zo kwamen we tot een **steekproefkader** van 74 onderzoekseenheden. Hiervan worden er een aantal telefonisch en eventueel ook schriftelijk gecontacteerd. Degenen die willen meewerken, gaan we in hun zaak bevragen. Van zodra we merken dat de bevragingen niet meer veel nieuwe differentiatie-ideeën aan het licht brengen, ronden we deze fase van het praktijkonderzoek af.

3.2 Kwantitatief survey-onderzoek

De enquêtes die gehouden worden bij de motorrijders, het doelpubliek waarvoor de motorkleinhandel zich zinvol dient te differentiëren ten opzichte van haar concurrenten, vormt de basis voor het kwantitatieve onderzoek in deze thesis. De bedoeling hiervan is, aan de hand van een **gestandaardiseerde vragenlijst** gegevens te verzamelen bij een steekproef, waarvan de resultaten naderhand veralgemeend kunnen worden naar de populatie van motorliefhebbers toe. Via een identieke enquête met vooral gesloten vragen, willen we een survey-onderzoek doen naar factoren die de motorrijder belangrijk vindt bij de keuze van een bepaalde motorzaak. Als tweede luik van deze enquête gaan we na hoe de motorrijder de motorzaken in zijn omgeving beoordeelt (zie exemplaar van de enquête in bijlage XIII).

Voor dit survey-onderzoek trachten we meer respondenten te bevragen om, in termen van aantal bevraagde personen, representatiever te kunnen werken. Een geschikt **steekproefkader** leek ons de bezoekers van een motorbeurs of een motortreffen. Deze evenementen lokken vaak enorm veel motorliefhebbers en vormen dus een ideale kans om de enquêtes af te nemen.

Via de website van de Belgische overheid wordt gezocht naar nationale beurzen en tentoonstellingen in de sector "automobiel – motoren – vervoersmiddelen" (mineco fgov, 2005). Het "Belgian Bike Weekend" in de Nekkerhal te Mechelen op 26 en 27 november 2005 leek ons een geschikte tentoonstelling om met het enquêteren te starten. Hier zijn tal van motorhandelaars aanwezig en deze beurs voor motoren en toebehoren wordt jaarlijks door duizenden motorrijders bezocht.

Een nadeel aan dit steekproefkader kan zijn dat de bezoekers van een dergelijke beurs vanuit heel België afkomstig kunnen zijn. Voor de algemene vragen in onze lijst vormt dit geen probleem. Motorrijders uit West-Vlaanderen zullen niet systematisch andere aspecten aan een motorzaak belangrijk vinden dan Limburgse motorrijders. Maar het concrete praktijkonderzoek (in functie van Motorhuis Felix & Jos) situeert zich uitsluitend bij de motorkleinhandelaars in Limburg, Vlaams-

Brabant en Antwerpen. Wanneer in het tweede deel van de enquête gevraagd wordt naar de motorzaken die de motorrijder kent, zullen op de beurs in Mechelen, vaak ook kleinhandelaars van buiten deze drie provincies genoemd worden. Die informatie is niet rechtstreeks relevant in deze thesis vermits we vooral kijken naar de differentiatie van Motorhuis Felix & Jos en haar naburige concurrenten. Een oplossing hiervoor is de introductie van een **screeningvraag** voor dit streekgebonden deel in de enquête. Op die manier bevragen we enkel motorrijders uit de regio Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen, het actieve werkgebied van Motorhuis Felix & Jos dus.

Eens dit steekproefkader tot stand gekomen is, wordt bepaald welke steekproeftechniek aangewezen is en welke een geschikte steekproefomvang is. Een niet-toevalssteekproef lijkt het meest aangewezen in dit onderzoek. Meer specifiek opteren we voor '**convenience sampling**'. Malhotra en Birks (2005) beschrijven deze steekproeftechniek als een methode waarbij er geen gebruik gemaakt wordt van een kanscriterium maar waarbij er eerder wordt uitgegaan van het persoonlijke oordeel van de onderzoeker. De respondenten die bevragd worden, zijn toevallig op 26 november 2005 op de motorbeurs in Mechelen. Op die manier vormen ze een toegankelijk steekproefkader waaruit eenheden naar keuze geselecteerd kunnen worden. Deze manier van steekproeftrekken is de minst dure methode en kost ook relatief weinig tijd. Als nadelen halen Malhotra en Birks (2005) de volgende aan: de kans bestaat dat de selectie vertekend gebeurt. 'Convenience samples' zijn bovendien niet representatief voor de volledige populatie. Theoretisch gezien is het dus niet echt zinvol om de resultaten uit een dergelijke steekproef te veralgemenen. Toch kunnen dergelijke steekproeven goede schattingen van de populatiekenmerken bieden.

Voldoende precisie in de steekproefresultaten trachten we te garanderen door, vanuit een **pragmatische aanpak**, zoveel mogelijk motorrijders te bevragen. De vragenlijst zelf wordt eveneens goed doordacht. Deze lijst wordt opgesteld in samenwerking met prof. dr. G. Swinnen en is gebaseerd op de bevindingen die we uit de literatuurstudie en de bevraging van de zaakvoerders halen. Bovendien onderwerpen we de enquête aan een beknopte '**pre-test**' bij een aantal motorrijders in Motorhuis Felix & Jos. Door at random bezoekers van het "Belgian Bike Weekend" te Mechelen te bevragen hopen we een voldoende representatieve conclusie te kunnen formuleren voor de populatie motorrijders. Met dit zelfde doel voor ogen besloten we de steekproef nog wat uit te breiden. We bevroegen tijdens de **kerstmarkt** van 10 tot 17 december 2005 bij Motorhuis Felix & Jos een aantal van hun klanten, vermits deze zaak de basis in het praktijkonderzoek vormt en over zijn positie op de markt toch zeker voldoende gegevens gewenst zijn. Motortrainingspecialist 'Freebike België' bood bovendien de mogelijkheid om onze enquête op hun **website** te plaatsen. Dit werd gekoppeld aan een prijsuitreiking voor de deelnemers. Ze konden de vragenlijst online downloaden, afprinten en ingevuld bij Freebike België binnenbrengen. Op die manier hebben we niet enkel de motorrijders bevragd die vooral beurzen en winkels zelf als distributiekanaal gebruiken, maar ook de mensen die via internet op zoek gaan naar informatie over motorzaken. Dit kan de representativiteit ten goede komen.

Op een gestructureerde wijze worden er via die wegen gegevens bij de steekproef verzameld. Alvorens deze gegevens te verwerken, gingen we na of er **systematische verschillen** merkbaar waren tussen de antwoorden van de bevroegde motorrijders op de beurs, in de winkel en via internet. Dit bleek niet het geval te zijn. De analyse van de data kan dus als één geheel gebeuren. Het kwantitatieve gedeelte van de enquête onderzoeken we met **Excel** en het statistische softwarepakket '**SPSS**'. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is raadgevingen te formuleren naar de Limburgse motorkleinhandelaar, Felix & Jos, toe. Deze belanghebbende willen we advies geven in verband met geschikte differentiatiewegen, die specifiek voor hun doelgroep van belang zijn.

Differentiatie in de kleinhandel: een literatuuronderzoek

1 Differentiatiestrategieën

Coskun Samli (1989:13) vat concurrentie in de kleinhandel samen in één statement: 'the search for the differential advantage'. In dit eerste hoofdstuk beginnen we met het omschrijven van wat differentiatie precies inhoudt. Vervolgens gaan we meer specifiek in op wat dit kan betekenen in de kleinhandel. Rudolphs et al. (2003) systematische benadering gebruiken we hierbij als basis. We besluiten dit hoofdstuk met een bespreking van een aantal algemene differentiatie-ideeën om meer voeling met dit thema te krijgen.

1.1 Wat is 'differentiatie'?

In de jaren 1970 ontstonden drie grote **onderzoeksrichtingen** met betrekking tot het streven naar differentiële voordelen aan de hand van product, promotie, plaats en prijs. Henderson (1979)³ ontwierp een strategische matrix om efficiënt de eigen portfolio te kunnen analyseren. Hij werkte op basis van SBU's (strategische bedrijfseenheden) en kende hieraan bronnen toe. De inputs van deze analyse (het marktaandeel en de groei van de vraag) zijn echter ook de output van een marketingstrategie. Vandaar biedt deze methode weinig inzicht in het waarom van het succes van bepaalde bedrijfseenheden. Van der Hoek (1983) maant de aanbieder eveneens aan voorzichtig te zijn bij de situatieanalyse aan de hand van matrixmethoden en normstrategieën die tijdens de jaren 1970 vanuit de VS overwaaiden. De factoren die op de eigen positie in de markt inwerken, zijn immers enorm gevarieerd en meestal niet zo simpel aan te duiden. Buzzell, Gale en Sultan (1975)⁴ wijzen op het feit dat PIMS-data niet leiden tot een sluitende formule voor strategische keuzes. Aan de Profit Impact of Marketing Strategy-gegevens zijn dus ook beperkingen verbonden. De derde grote onderzoekstrend was die van Trout en Ries (1978)⁵ en Kotler en Singh (1981)⁶. Zij introduceerden concepten vanuit de militaire strategievorming in de marketing. Hierbij wordt managementaandacht meer gefocust op de impact van concurrentiële bronnen bij het uitdenken van een marketingstrategie.

Differentiatie is echter meer dan wat elk van deze drie onderzoeksrichtingen suggereren. Een grondige literatuurstudie bracht tal van omschrijvingen van het begrip 'differentiatie' aan het licht.

³ Henderson, B.D. (1979) *Henderson on Corporate strateg*, Cambridge, Abt Books

⁴ Buzzell, R. et al. (1975) *Are There 'Natural' Market Structures?*, *Journal of Marketing*, 45:4, p. 42-51

⁵ Trout, J. et A. Ries (1978) *Recycling Battles : Study the Classics to Avoid Checkmate in Business War*, *Marketing Times*, 25 :5 , p. 17-20

⁶ Kotler, P. et R. Singh (1981) *Marketing Warfare – 1980's*, *The Journal of Business Strategy*, 3:4, p. 30-41

Hierbij kijken we voornamelijk naar definities die passen in het **kleinhandelskader**. Ter verduidelijking melden we dat we onder 'detaillisten' ondernemingen verstaan, die zich hoofdzakelijk bezighouden met de wederverkoop van al dan niet in de eigen onderneming vervaardigde producten aan huishoudens (Van der Ster en Van Wissen, 1987). We vatten hieronder de belangrijkste bevindingen omtrent de betekenis van differentiatie in de kleinhandel samen en verwijzen de geïnteresseerde lezer voor meer informatie naar bijlage I.

'Het uiteenlopen', zo verklaart van Dale (1972: 184) het begrip 'differentiatie'. Dat is ook de basis van differentiatie: anders zijn dan de anderen. Toch volstaat dit niet om een geslaagde differentiatiestrategie door te voeren. De definitie die Kotler (2003: 117) bieden, is ons inziens één van de meest volledige: 'succes heeft een bedrijf alleen als het **anders is op een manier die de klant wil**'. Het is uniek zijn in iets wat waarde heeft voor de consument (Porter, 1980)⁷. Differentiatie is dan ook een belangrijk element in de kern van de marketingstrategie. Eerst moet men een groep klanten vaststellen voor wie men een differentieel voordeel heeft om zich vervolgens te positioneren in deze markt. Consumenten kiezen immers voor een bepaald product of dienst omdat deze hun de grootste waarde voor hun geld oplevert. Het succes van een detaillist hangt dus af van de mate waarin hij inzicht heeft in de behoeften en koopbeslissingen van zijn klanten. Indien hij hierin beter slaagt dan zijn concurrenten en zich als waardevoller voor de doelgroep kan positioneren, behaalt hij een concurrentievoordeel. Een dergelijk voordeel kan meer bepaald gerealiseerd worden door lagere prijzen óf meer kwaliteiten die op hun beurt een hogere prijs rechtvaardigen, te bieden: 'A successful differentiation strategy (...) can make price less critical to the customers thereby leading to a price premium' (Aaker, 2001: 7).

Eens men zich bij de consument als superieur heeft kunnen positioneren, blijft het toch opletten geblazen. Wanneer concurrenten een onderscheidend kenmerk gaan kopiëren, wordt het differentieel voordeel immers al gauw teniet gedaan. Bedrijven die hun voordeel uitgehold zien worden, moeten nieuwe potentiële voordelen blijven zoeken om de concurrent vóór te blijven. Dromen van één groot permanent voordeel is vaak surrealistisch. Beter kan men streven naar een reeks voordelen om in de loop van de tijd het marktaandeel uit te breiden. (Kotler, 2003)

Aaker (2001) stelt aan alle mogelijke differentiatiemethoden dan ook drie **voorwaarden tot succes**: de strategie moet klantenwaarde genereren, deze waarde moet door de consument gepercipieerd kunnen worden en mag niet gemakkelijk kopieerbaar zijn voor de concurrent. Deze voorwaarden komen overeen met de condities die Corstjens en Corstjens (1995) stipuleren om een differentieel voordeel te kunnen bereiken. Moenaert en Robben (2003: 137) doen er nog een belangrijke voorwaarde bovenop: 'Waarde hebben, waarde krijgen'. Een organisatie moet namelijk niet alleen waarde aan haar klanten leveren, maar ook aan haar eigenaars. Zelfs wanneer een detaillist zeer kostenefficiënt kan werken, is het niet zeker dat hij de waarde die hij creëert zal

⁷ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

verkrijgen. Dit heeft te maken met 'toe-eigenbaarheid', wat refereert naar de mate waarin de onderneming daadwerkelijk de winsten kan incasseren die uit haar waardepropositie en de ermee samenhangende middeleninvestering voortvloeien. Toe-eigenbaarheid kent een groeiend belang op de beleidsagenda omwille van de steeds belangrijkere rol van samenwerking tussen bedrijven (Mizik en Jacobson, 2003).

Jack Welch (*in* Moenaert en Robben, 2003), drukt eveneens op het belang van differentiële voordelen. Indien een kleinhandelaar er niet in slaagt dit te bereiken, kan hij, volgens hem, best al meteen de boeken sluiten: 'Als je niet beschikt over een concurrentievoordeel, concurreer dan niet' (*in* Moenaert en Robben, 2003: 103). In bijlage I.2 wordt meer uitleg bij deze noodzakelijke differentiatievoorwaarden gegeven.

We beschouwen 'differentiatie' in deze eindverhandeling dus niet in de zin van gedifferentieerde marketing als tegenhanger van massamarketing, waarbij de detaillist de hele markt met eenzelfde marketingstrategie aanpakt (Berman en Evans, 2001). Evenmin zien we dit begrip zoals van der Ster en van Wissen (1987) die onder differentiatie 'outsourcing' verstaan, bijvoorbeeld wanneer een detaillist een transporteur inschakelt om die logistieke taak van hem over te nemen. We gebruiken 'differentiatie' om de strategie te omschrijven, waarbij de onderneming zich op een unieke, door haar afnemers gewaardeerde manier, kan onderscheiden van de concurrentie. Succesvolle differentiatie moet waarde opleveren voor zowel de afnemer als de kleinhandelaar zelf. Dit kan gerealiseerd worden door de kost voor de afnemer te verlagen (efficiëntie verhogen) of de prestaties voor de afnemer te verbeteren (effectiviteit verhogen), stellen van Goor et al. (1999).

1.2 Systematische benadering tot differentiatie in de kleinhandel

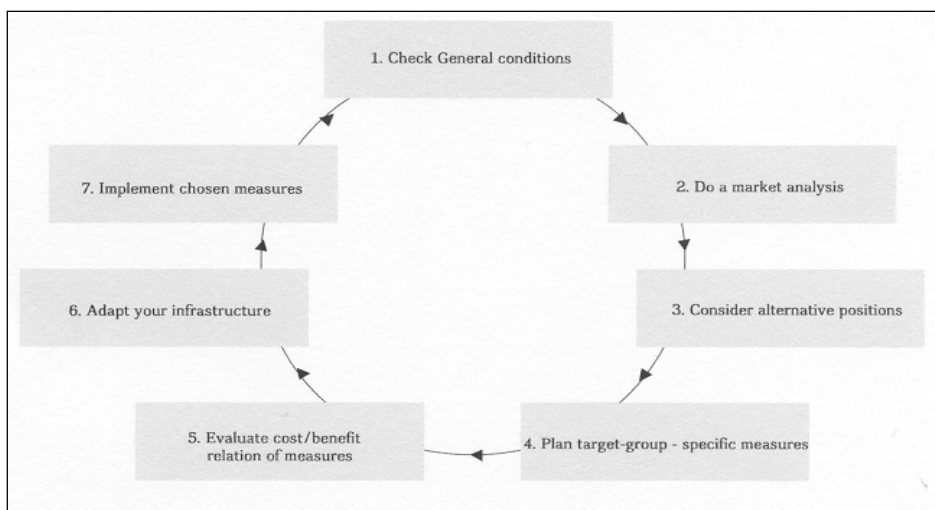
'There is nothing so practical as a good theory', citeren Darden en Lusch (2006: 7) Kurt Lewin (1938)⁸. Deze raad indachtig, hebben we dit onderzoek opgebouwd aan de hand van de differentiatietheorie die de Duitse marketingprofessor **Thomas Rudolph** (1993) specifiek voor de kleinhandel ontwikkelde. Tegenwoordig wordt de consument immers overladen met informatie. Product- en bedrijfsinformatie moeten vechten om de aandacht van het publiek. Een duidelijk profiel is een eerste vereiste voor de kleinhandelaar om hierin te slagen. Hiermee kan men in min of meerdere mate voorkomen vervangbaar te zijn door om het even welke concurrent.

De vraag die zich nu stelt is hoe men dan zo een 'duidelijk profiel' kan bereiken. Het antwoord is: door succesvolle differentiatie van de concurrenten. Door dit op een systematische wijze aan te pakken, kan de retailer verschillende voordelen realiseren: er wordt efficiënt gebruik gemaakt van

⁸ Lewin, K. (1938) *The Conceptual Representation and Measurement of Psychological Forces*, Chappel Hill, University of North Carolina Press

de beschikbare bronnen, men verzekert zich ervan dat alle strategisch belangrijke topics bekeken zijn en er wordt een snel en adequaat antwoord gegeven op omgevingsveranderingen. Er bestaan drie belangrijke factoren die opgevolgd moeten worden bij het uitstippelen van een differentiatie strategie: de mogelijkheden in het eigen bedrijf, het gedrag van de klanten en de macro-omgeving. Opvolging alleen volstaat echter niet: er dienen ook actief maatregelen hieromtrent ontwikkeld te worden.

De differentiatiemethode van Rudolph et al. (2003) bestaat uit **zeven opeenvolgende stappen** die hierbij een leidraad kunnen vormen. Door dit proces te doorlopen creëert men het nodige bewustzijn van een marktgerichte differentiatie strategie. In figuur 2 hieronder worden de zeven stappen van het differentiatieproces schematisch weergegeven.

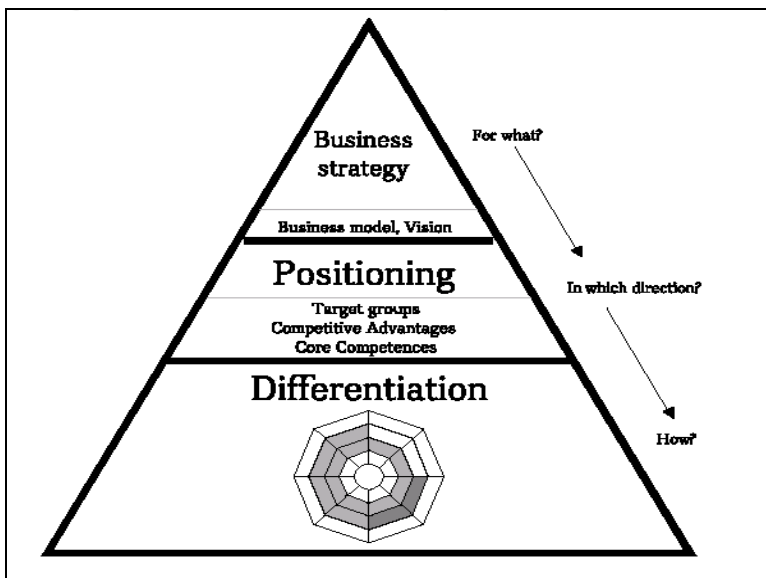


Figuur 2: Zeven stappen van het differentiatieproces
(Bron: Rudolph et al. (2003), p. 1)

De eerste stap in het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003) is het nagaan van de **algemene omstandigheden**. De bedoeling is een zicht te krijgen op waar het bedrijf precies voor staat, wat de interne bronnen zijn, wat de huidige positioneringsobjectieven zijn en hoe het met de bedrijfsomgeving gesteld is. In het tweede hoofdstuk van de literatuurstudie gaan we verder in op de kleinhandelaar in zijn omgeving.

In de volgende stap van het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003) wordt een **marktanalyse** uitgevoerd. Men is op zoek naar de juiste positioneringsstrategie. Hiervoor is kennis van de huidige positie op de markt onontbeerlijk als input. Vandaar het marktonderzoek. In hoofdstuk drie bieden we een kader om de markt te analyseren. We hanteren hierbij een duaal perspectief waarin zowel de concurrenten als de consumenten een bron van informatie zijn.

In de derde stap worden verschillende **beslissingen op drie niveaus** genomen. Eerst gaat men na wat de bedrijfsstrategie moet inhouden. Wat is het bedrijfsmodel en welke visie geldt er in het bedrijf? Er bestaan, volgens Rudolph et al. (2003), drie bedrijfsmodellen in de kleinhandel. Sommige kleinhandelaars willen zich uiten als 'global discounter' (kostenleider). Ze proberen dit te verwezenlijken door hun kosten te minimaliseren door een goede inkoopstrategie, logistiek en verkoop in praktijk te zetten. Zo kunnen ze het prijsleiderschap op zich nemen. Andere detaillisten opteren ervoor als 'content retailer' (produceleider) op te treden. Ze moedigen productinnovaties aan om productleider te blijven in hun branche. Een derde categorie kleinhandelaars wordt de groep van 'kanaal retailers' genoemd. Ze focussen op het oplossen van de klant zijn problemen en willen hem/haar een unieke shoppingervaring bieden, zonder zich hierbij op prijs of product te focussen. Voor deze laatste categorie van kleinhandelaars primeren de partnerschappen die ze met hun klanten weten op te bouwen. (Rudolph, 2000⁹ en Treacy en Wiersema, 1995¹⁰)



Figuur 3: Beslissingshierarchie in de differentiatie strategie-ontwikkeling (Bron: Rudolph et al. (2003), p. 2)

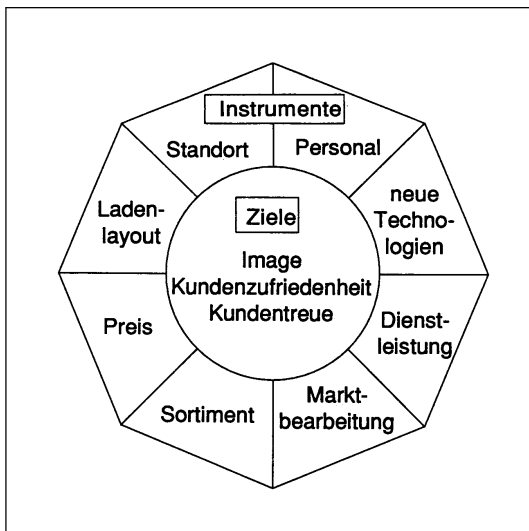
Het tweede beslissingsniveau, wat op bovenstaande figuur 3 getoond wordt, omvat keuzes tussen alternatieve positioneringen. Er zijn drie belangrijke beslissingen die de marktpositie van de retailer bepalen: de doelgroepkeuze, de concurrentiële voordelen die men wil uitspelen en de kerncompetenties van de kleinhandelaar. Door de verschillende alternatieven in elk van deze drie beslissingen te laten variëren en ze op allerlei wijzen te combineren, kan na afweging besloten

⁹ Rudolph, T. (2000), *Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Einzelhandel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement*, St. Gallen, Thexis-Verlag

¹⁰ Treacy, M. en F. Wiersema (1995) *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, New York, HarperCollins Publishers

worden welke combinatie nu de meest differentiërende uit de hele set is. In hoofdstuk 4 komen we terug op deze positioneringsstap in Rudolphs differentiatiemodel (1993)

Hiermee zijn we aanbeland bij de vierde stap in het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003). Nu dienen zich de werkelijke differentiatiebeslissingen op het derde niveau in bovenstaande piramide aan. De kleinhandelaar moet **doelgroepspecifieke maatregelen** bepalen om zich te onderscheiden van de concurrerende spelers op de markt. Rudolph (1993) ontwierp een profileringsmodel om deze beslissingen in goede banen te leiden. Onderstaande figuur 4 toont de gedachtegang die achter dit instrument schuilgaat.

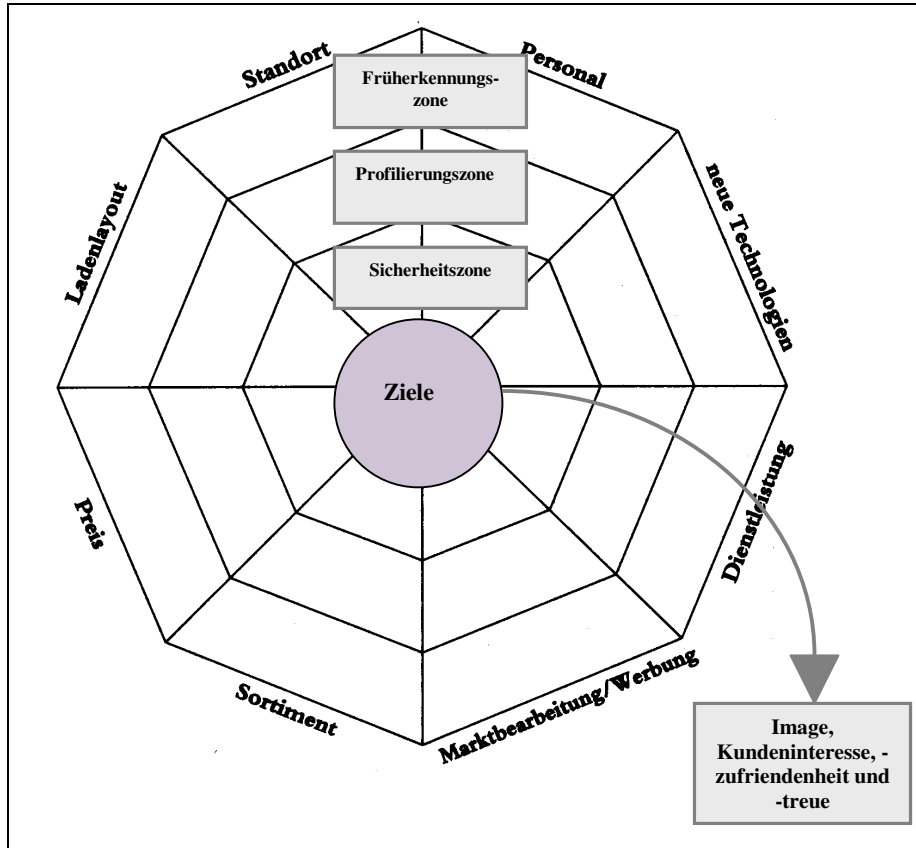


Figuur 4: Kern van Rudolphs profileringsmodel
(Bron: Rudolph (1993), p. 274)

'Individualität als Erfolgsfaktor' kan volgens Rudolph met een achttal instrumenten bereikt worden: personeel, technologie, diensten, reclame, assortiment, prijs, winkellayout en winkellocatie. Deze elementen worden in hoofdstuk 5 (in paragraaf 5.1.1) verder toegelicht, aan de hand van de mening van andere auteurs hieromtrent. Ongeacht het gekozen instrument is, volgens Rudolph (1993) het *uiteindelijke doel* van differentiatie in de kleinhandel een beter bedrijfsimago, een grotere klanttevredenheid, - interesse en/of -loyaliteit te creëren.

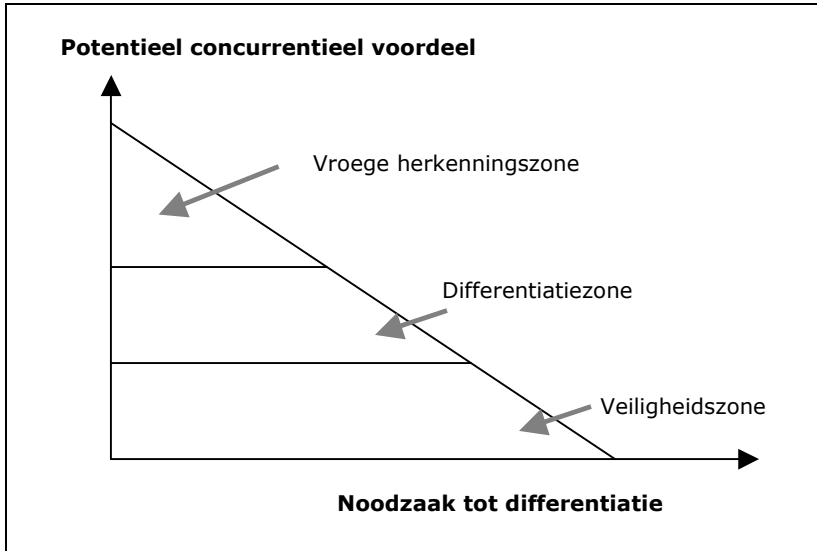
In tegenstelling tot positioneringsstrategieën, die eerder op lange termijn gericht zijn, wil Rudolph (1993) met zijn profileringsideeën eerder een *tactisch en operationeel kader* bieden voor kleinhandelaars. Zonder algemene bedrijfsstrategie en meer in het bijzonder een daarop afgestemde positoneringsstrategie, is Rudolphs werkwijze echter, naar eigen zeggen (1997), slechts beperkt zinvol. In dit opzicht kan men dus toch spreken van differentiatie-'strategieën' in de kleinhandel.

Op basis van deze idee ontwierp Rudolph (1997) het *zonemodel der profilering*, als aanvulling op de traditionele positioneringsstrategieën in de kleinhandel. Dit spinnenwebvormige model bestaat uit drie lagen, zoals onderstaande figuur 5 toont.



Figuur 5: Zonemodel der profilering
(Bron: Rudolph (1997), p. 53)

De relevantie van de acht profileringinstrumenten hierin verschilt, naargelang de sector waarin de kleinhandelaar zich bevindt en afhankelijk van de eigen kerncompetenties. Voor elk van deze instrumenten bestaan er drie zones: de veiligheidszone, de differentiatie- en de vroege herkenningzone. De betekenis van deze 'zones' kan het best verklaard worden aan de hand van de 'Law of Differentiation Dynamics', die in onderstaande figuur 6 grafisch wordt voorgesteld.



Figuur 6: Law of Differentiation Dynamics
(Bron: Rudolph et al. (2003), p. 4)

Deze wet zegt dat het potentieel concurrentieel voordeel afneemt wanneer de noodzaak tot differentiatie toeneemt. Als alle concurrenten een bepaalde differentiatie maatregel geïmplementeerd hebben, kan je geen significant concurrentieel voordeel meer verwachten als jij die maatregel ook op gelijkaardige wijze implementeert. De veiligheidszone bevat dan ook maatregelen die je móet hebben: de klant neemt dit als vanzelfsprekend. Het zijn hygiëne¹¹- of basisfactoren. Zonder deze elementen te bieden, wordt je waarschijnlijk niet eens door je doelgroep in overweging genomen.

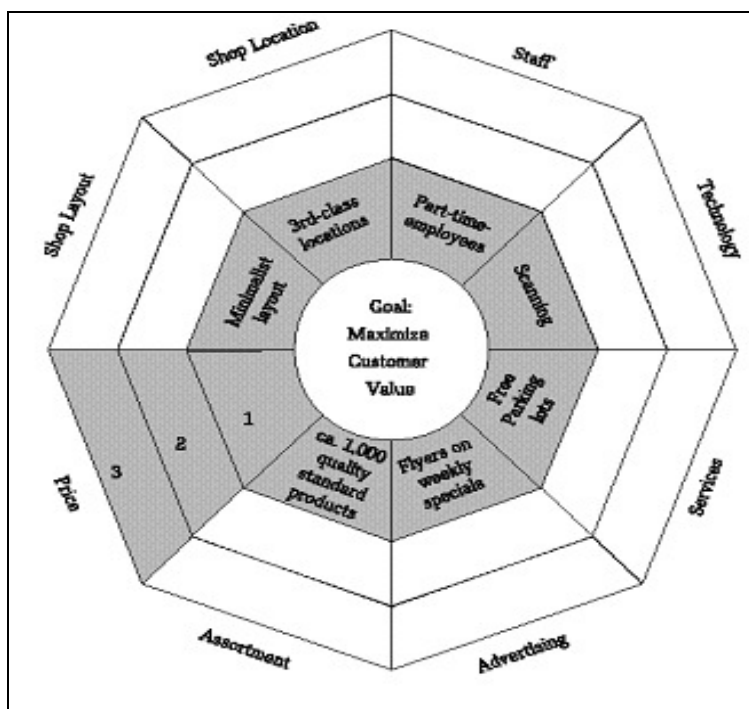
In de differentiatie- of profileringszone situeren zich maatregelen van kleinhandelaars die zich differentiëren van de concurrenten. Volgens Rudolph (1997) bevinden zich in deze zone elementen die de klant niet van elke detaillist in de sector mag verwachten. Corstjens en Corstjens (1995) omschrijven dergelijke differentiële voordelen als iets wat een kleinhandelaar biedt bovenop het noodzakelijke. Deze succesfactoren worden vaak beschouwd als intredebarrières voor nieuwkomers in de sector. Het differentieel voordeel is dus een toemaatje wat de detaillist zijn klanten kan bieden.

De vroege herkenningzone bevat ten slotte elementen die een antwoord bieden aan signalen van toekomstige trends. Door hierop een gepast antwoord voor te bereiden tegen wanneer de markt er klaar voor is, kan men het succes van het bedrijf in de toekomst garanderen. Op het moment zelf, is er nog geen enkele concurrent die een maatregel uit deze zone geïmplementeerd heeft. In deze

¹¹ We zien een analogie tussen de motivatietheorie van Herzberg [Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, London, Staples Press] en de differentiatietheorie van Rudolph (1993). In paragraaf 1.3.3 komen we hierop terug wanneer we de twee-factorentheorie in het kader van differentiatie in de kleinhandel toelichten.

zone, zitten volgens Williams (1992: 47) ware sleutels tot duurzaam succes vandaag én morgen: 'Success comes by changing the rules of the game so completely that rivals are relegated to playing catch-up'. Moenaert en Robben (2003: 110)) vinden 'de beste differentiatie' ook die differentiatie die de klant in extase brengt. Dan kan de klant immers niet meer vergelijken met soortgelijke aanbiedingen op de markt.

Nadat de geschikte instrumenten tot differentiatie gekozen zijn, moet de detaillist zijn huidige profiel opstellen aan de hand van gegevens die hij uit de marktanalyse bekwaam. Hij moet zones aanduiden waarin hij zich momenteel bevindt. In onderstaande figuur 7 vindt de lezer het voorbeeld van Aldi's profiel.



Figuur 7: Profiel van Aldi
(Bron: Rudolph et al. (2003), p. 6)

Het profilerings-zonemodel van Rudolph (1997) helpt de kleinhandelaar te bepalen waar hij vandaag staat, welke profileringsvoordelen hij ten opzichte van de concurrenten heeft. Dit noemt Rudolph (1997: 57) het 'Ist-Profil'. Verder wordt in één oogopslag eveneens duidelijk waar hij voor zijn doelgroep heen zou moeten gaan, het 'Soll-Profil' (Rudolph, 1997: 58). Zo kan hij ook afleiden hoe groot de inspanningen op elk van de acht instrumenten moeten zijn om de concurrentie te overtreffen of op zijn minst te evenaren.

In hoofdstuk 6 van de literatuurstudie ronden we Rudolphs (1997) differentiatie-model af door de implementatie van dergelijke onderscheidende strategieën onder de loep te nemen. In stap 5 van

het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003) moet de kleinhandelaar een **kosten-batenanalyse** doen van alle maatregelen die hem interessant lijken. Er dient te worden nagegaan of de klanten dergelijke initiatieven wel waarderen en hoeveel de implementatie ervan gaat kosten. De voorlaatste stap in het differentiatiemodel bestaat erin **de organisatie-infrastructuur aan te passen**. Een profielverandering kan immers pas succesvol zijn, indien de ommezwaai door de organisatie gesteund wordt. Zo zal bijvoorbeeld een langdurig beslissingsproces, met vage verantwoordelijkheden of conservatieve ondernemingsstructuren een vlot innovatieproces hinderen. Als men zich op dat vlak wil onderscheiden zal de organisatie dus hervormd moeten worden. In de laatste stap gebeurt ten slotte de eigenlijke **implementatie** van de gekozen maatregelen.

Deze systematische aanpak van Rudolph et al. (2003) staat de kleinhandelaar toe een gefocust profiel te creëren, wat bijdraagt tot de perceptie van concurrentiële voordelen in de ogen van de doelgroep. En eens de afnemers de voordelen van de detaillist kennen, is de kans groot dat ze bij hem klant worden.

1.3 Algemene differentiatie-ideeën

Differentiatie kan gekaderd worden in wat Rosser Reeves (1961)¹² als eerste omschreef als een 'Unique selling Proposition', een USP. Deze unieke verkoopsstellingen vormen de belangrijkste onderscheidingsfactoren tussen producten, diensten of, zoals in het geval van deze thesis, tussen kleinhandelsbedrijven. Ze vormen vaak de basis van positionering oftewel de formele verklaringen van welke plek men te midden van de overige spelers op de markt in het hoofd van de consument zou willen plaatsen. In deze paragraaf lichten we een aantal uiteenlopende perspectieven op dit thema toe.

1.3.1 Differentiële drempels

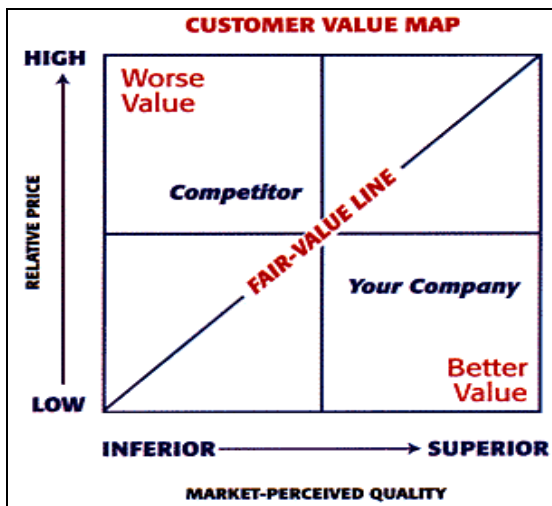
Hoyer en MacInnis (2004) bekijken differentiatie vanuit het perspectief van consumentengedrag. Ze stellen dat er differentiële drempels bestaan. Het **verschil tussen twee stimuli** moet minstens van een **bepaalde intensiteit** zijn eer ze als 'verschillend' gepercipieerd worden door de consument. Bovendien is het zelfs dan niet altijd vanzelfsprekend dat de afnemer ook kan zeggen waarom de ene kleinhandelaar beter is dan de andere. Bewijsmateriaal hiervoor, zoals advertenties, zijn voor de kritische consument van tegenwoordig vaak immers onvoldoende en/of ambigu. Davies en Brooks (1989) vinden dat de kleinhandelaar enkel zou moeten kunnen

¹² Reeves, R. (1961) *Reality in Advertising*, New York, Knopf

ontdekken wat het klantensegment waarop hij zich richt, als hoofdredenen bij het kiezen van een winkel zien. Op die aspecten moet de intensiteit van het verschil ten opzichte van de concurrentie dan voldoende groot zijn.

1.3.2 Customer Value Map

Een handige manier om te verifiëren in welke mate men erin slaagt de klant meer voordelen tegen eenzelfde of lager gepercipieerde kost te bieden dan de concurrent, is de 'Customer Value Map' van de heer Gale Bradley (Customer Value, 2005). Hij ontwikkelde een model waarin een '**Fair Value Line**' centraal staat. Deze lijn is de plaats waar aanbiedingen met een eerlijke overeenkomst tussen kosten en benefits terug te vinden zijn. Deze referentielijn weerspiegelt hoeveel de klant gemiddeld gezien bereid is te betalen voor verschillende maten van prestatie van de aanbieder. Alle punten op deze lijn stellen dus gemiddelde waardeposities voor. De helling van deze lijn geeft weer of de klant meer belang hecht aan kosten dan wel aan voordelen. Zoveel te steiler de curve, des te meer kosten primeren voor de klant. (Customer Value, 2005)



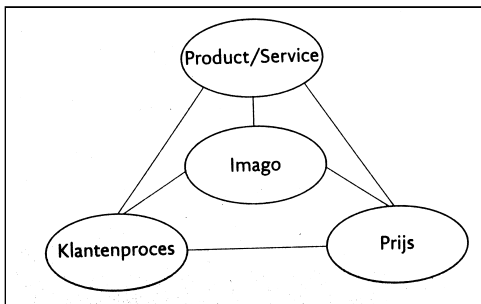
Figuur 8: Customer Value Map
(Bron: Bradley en Swire, 2005)

Kleinhandelaars die boven de fair value line te situeren zijn, kunnen marktaandeel verliezen. Degenen die een positie eronder hebben, maken kans om op lange termijn te overleven en zelfs te groeien. Deze bedrijven bieden, volgens de consument, een beter aanbod tegen lagere kosten.

Concurrentiële voordelen dienen volgens Moenaert en Robben (2003) dan ook steeds bepaald te worden vanuit het standpunt van de klant. Ze definiëren een concurrentievoordeel als volgt (2003: 106): 'een sterkte van de organisatie die binnen een gegeven markt het beslissingsproces van de klant beïnvloedt in het voordeel van de organisatie'. Differentiërende concurrentievoordelen zijn

met andere woorden overtuigende redenen voor de klant om bij een bepaalde zaak te kopen. Deze omschrijving benadrukt het belang van waardecreatie *voor de klant* in tegenstelling tot veel strategieliteratuur waarbij 'concurrentievoordeel' vooral geassocieerd wordt met waardecreatie *voor de onderneming*. Toch merken we op dat niemand voor niets werkt. Een detaillist is hierop geen uitzondering. Waardecreatie voor de klant is noodzakelijk en wanneer men daarenboven ook nog eens de vruchten van de eigen inspanningen kan plukken, wordt differentiatie zeker de moeite waard (Mizik en Jacobson, 2003).

Vanuit dit perspectief hebben Moenaert en Robben (2003) een leidraad ontwikkeld die detaillisten op vier belangrijke typen concurrentievoordeel attent maakt: dienst of product, imago, klantenproces en prijs. Ze noemen hun model 'CODA' wat staat voor 'Cliënten Omarmen een Differentiërend Aanbod'. Dit schema vertegenwoordigt als het ware de vonk tussen vraag en aanbod.



Figuur 9: CODA-model: Cliënten Omarmen een Differentiërend Aanbod (Bron: Moenaert en Robben (2003), p. 113)

Het CODA-model ziet prijs echter niet als sturende factor maar als gevolg van het hebben van concurrentievoordelen zien. Moenaert en Robben (2003) zijn van mening dat door de concurrentievoordelen voor de klant te beschrijven, de kleinhandelaar sowieso zijn prijs voor het product ontvangt. Om het 'kroonjuweelgehalte' van zijn concurrentievoordelen te bepalen, moet de onderneming nagaan hoezeer de eigen middelen superieur zijn aan die van de concurrentie, hoe efficiënt de eigen processen zijn, of men de toegevoegde waarde en bijhorende winsten ook uitsluitend aan zichzelf kan toe-eigenen en of het voordeel niet te zeer vergankelijk, vervang- of imiteerbaar is.

1.3.3 Twee factoren-theorie en differentiatie

We haalden in paragraaf 2 van het eerste hoofdstuk in deze literatuurstudie reeds de analogie aan die we tussen de motivatietheorie van Herzberg (1966)¹³ en de differentiatietheorie van Rudolph

¹³ Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, London, Staples Press

(1993). Waar Herzberg spreekt over hygiënefactoren of '**dissatisfiers**', heeft Rudolph (1993) het over de veiligheidszone. Dit zijn elementen waaraan móet voldaan zijn. Indien dat niet het geval is, ontstaat er respectievelijk ontevredenheid bij de werknemers of laat de doelgroep de detaillist buiten beschouwing bij zijn winkelkeuze. De '**satisfiers**' of motivators in Herzbergs theorie stemmen in zekere zin overeen met de differentiatie- en de vroege herkenningzone in Rudolphs et al. (2003) wet van de differentiatiedynamica (cfr. figuur 6). Het verschil zit hem dus het voorwerp van de theorie: bij Herzberg staat de werknemer centraal, terwijl bij Rudolph de doelgroep van de detaillist die rol speelt.

In de literatuur blijken verschillende auteurs het met deze idee eens te zijn. Zo onderscheiden Davies en Brooks (1989) ook **twee types concepten waarmee een retailer de klant kan aantrekken**. Het eerste type is zorgen dat je gezien wordt als het algemeen ideaal beschouwde idee van een kleinhandelszaak. Het tweede type is ook relevant voor de markt, maar slechts voor een minderheid van de consumenten.

- Een voorbeeld van het eerste type is dat een voedingszaak hygiënisch moet zijn. Elke kleinhandelaar in die sector moet proberen hier zo goed mogelijk bij aan te sluiten om klanten aan te trekken. Het is een factor die voor alle klanten belangrijk is. Deze elementen kunnen pas een differentiatiebasis zijn wanneer de meerderheid van de markt dit als uitstekend kenmerk van de zaak in kwestie beoordeelt.
- Het tweede type van winkelkenmerk biedt een meer rechtstreekse bron van differentiatie, omdat het enkel een minderheid van de markt aanspreekt. In de voedingssector kan dit bijvoorbeeld zijn snel gezonde voeding bieden. Hier moeten de kleinhandelaars een grotere proactiviteit tonen. Ze moeten bewust kiezen om voor zo een differentiatiebasis te gaan. Wanneer men de markt wil segmenteren en een engere, meer gespecialiseerde aanpak wil hanteren, is het noodzakelijk kenmerken van het tweede type aan te wenden om zich hierop te positioneren. Deze elementen mogen niet door heel de markt belangrijk bevonden worden: ze moeten net dat bepaalde segment van consumenten weten aan te trekken zodat het een onderscheiden, winstgevende positie oplevert.

Moenaert en Robben (2003) delen die mening. Net zoals sterktes, bieden ook 'kritische succesfactoren' volgens hen geen garantie op differentiatie van de concurrentie. Er bestaan namelijk KSF'en die noodzakelijke vereisten zijn voor de organisatie om te concurreren in een bepaalde markt, namelijk de '**tickets to ride**' die maken dat een bedrijf gekwalificeerd is. '**Tickets to heaven**' zijn die KSF'en waarmee men zich winnaar binnen de sector kan maken. Hierin horen concurrentievoordelen, in de werkelijke betekenis van het woord, thuis.

2 De kleinhandelaar en zijn omgeving

In dit tweede hoofdstuk gaan we dieper in op de eerste stap in het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003). In deze fase moet de kleinhandelaar nagaan wat de algemene omstandigheden zijn. De bedoeling is een zicht te krijgen op waar het bedrijf precies voor staat, wat de interne bronnen zijn, wat de huidige positioneringsobjectieven zijn en hoe het met de bedrijfsomgeving gesteld is.

We beperken ons in dit hoofdstuk tot de voornaamste trends en evoluties die in de Belgische kleinhandel merkbaar zijn. In bijlage II vindt de geïnteresseerde lezer meer informatie over wat de 'kleinhandel' precies inhoudt en welke classificaties er hierbinnen mogelijk zijn. Deze informatie kan bijdragen tot een duidelijkere kijk op de identiteit van het kleinhandelsbedrijf op de markt. De indelingswijzen van detaillisten, die we in de literatuur terugvonden, brengen bovendien reeds een aantal dimensies aan het licht waarop kleinhandelaars onderling van elkaar verschillen, hetgeen een basisvereiste is bij differentiatie strategieën.

2.1 Trends in de kleinhandel

Het globale kleinhandelslandschap verandert enorm. Deze veranderingen zijn belangrijk voor de kleinhandelaar om te bepalen wie hij is in zijn sector. Zonder een zicht op waar de branche heen gaat, kan men immers niet uitmaken welke rol men morgen op de markt zal spelen.

De Belgische distributiesector heeft de afgelopen decennia immers een ware revolutie doorgemaakt. Niet enkel traden er merkbare veranderingen op in het concurrentielandschap van de detaillist, er ontstonden ook nieuwe vormen van relaties met leveranciers. Dawson (2006) wijst erop dat door deze veranderingen de retailer zijn traditionele rol van passief doorgeefluik van de waarde die door de producent gecreëerd werd, heeft doen inruilen voor de rol van initiator van toegevoegde waarde-activiteiten. We lichten hieronder toe welke recente omgevingsontwikkelingen merkbaar zijn in de kleinhandel op micro-niveau. Volgens Inman et al. (2002) en Swinnen (2004) spelen hierin '3 C's' een belangrijke rol: de consument, de concurrent en 'channel members' (kanaalleden als leveranciers, groothandels, banken en dergelijke meer).

2.1.1 De consument

Dat de consument niet meer is wat hij geweest is, blijkt onder meer uit de bevindingen die bekendgemaakt werden uit een onderzoek 'Trends in Retail', dat in opdracht van Capgemini uitgevoerd werd door TNS NIPO (Marketing Online, 2005). Swinnen (2004) schetst hieromtrent een concreet beeld. Hij stelt vast dat de consument meer **geëmancipeerd en kritisch** is ten opzichte

van wat de kleinhandel hem biedt. Het gezegde 'waar voor zijn geld krijgen' geldt tegenwoordig steeds meer. Slechts 30 procent van de respondenten in het Capgemini-onderzoek (Marketing Online, 2005) beweren dat ze een supermarkt louter op basis van de aanbiedingen en prijzen die ze er hanteren, kiezen.

De bevolking is bovendien steeds hoger opgeleid, stelt zich vragen en wil uitleg over de producten. Er heerst ook een enorme tijdsdruk in onze huidige maatschappij. In veel gezinnen werken de beide partners buitenshuis. **Convenience shopping** wint dan ook aan belang om basisbehoeften te bevredigen. De merken- en winkeltrouw neemt dan ook af. Dat kan een Belgische kleinhandelaar bijvoorbeeld vaststellen aan de hand van GfK-gezinspanelgegevens (Swinnen, 2004).

De consument is ook steeds meer bezorgd om zijn **gezondheid** en het **milieu**. Hij blijft niet louter beperkt in zijn keuzes tot typisch Belgische producten. Een bijkomende trend in de consumentenpopulatie is dat men steeds meer veilig in zijn 'cocon', thuis blijft in de vrije tijd. Deze **cocooningtrend** en het feit dat de levensstandaard in West-Europa doorgaans niet slecht ligt, maken dat funshopping een geliefde bezigheid is voor veel mensen om andere dan basisbehoeften te voldoen. **Beleving, lifestyle en plezier** vormen dan ook vaak de basis voor bezoek en aankoop van bepaalde winkels. Ruim zeventig procent van de ondervraagden in het retail-trendonderzoek van Capgemini gaf aan dat een winkel meer klanten zou trekken als er meer aandacht zou komen voor zaken als sfeer en presentatie van de artikelen. De merkbeleving blijft belangrijk maar blijkt ondergeschikt te zijn aan de uitstraling van de winkels. Ook voor de consumentengroepen van morgen, de **jongeren en allochtonen**, spelen verrassende aanbiedingen in een inspirerende winkel een belangrijke rol. Uit het onderzoek Trends in Retail bleek dat deze consumenten een steeds groter eigen budget gaan hebben en dat hun invloed op het koopgedrag van hun ouders ook aanzienlijk gaat toenemen. (Marketing Online, 2005)

Individualisme maakt dat de consument tegenwoordig daarenboven minder gemakkelijk in hokjes of 'segmenten' onder te brengen is. Iedere consument is anders en éézelfde consument kan naargelang de betreffende productcategorie of het tijdstip van de dag zelfs een verschillend koopgedrag vertonen (Ziliani, 1999)¹⁴. Deze onvoorspelbaarheid van de consument zal blijven toenemen in de toekomst. **Trends en hypes** worden meer en meer een vast onderdeel van de levensstijl en beleving van consumenten (Marketing Online, 2005). Impulsaankopen zullen in de toekomst echter minder vaak gebeuren. Via internet kunnen mensen zich immers steeds beter oriënteren op hun aankoop. Dat neemt, volgens Dawson (2006), niet weg dat de consumentenvraag tegenwoordig sterk gefragmenteerd is: er ontstaan steeds kleinere consumentensegmenten met specifieke vraagpatronen. Consumenten vertalen hun waarden in behoeften en verlangens naar goederen en diensten die deze ideeën ondersteunen. Denk maar aan

¹⁴ Ziliani, C. (1999) *Micromarketing*, Milan. Egea

de ecologisch verantwoorde groepen, vegetariërs, designkopers, sportbezetenen enzoverder. Dat maakt het voor een kleinhandelaar des te moeilijker om zich duidelijk te kunnen differentiëren naar een voldoende ruime doelgroep toe.

Een complicerende contradictie bij dit individualisme is, volgens Dawson (2006), standaardisatie of '**Europeanisatie**'. De snelle verspreiding van informatie via satellietcommunicatie alsook de snelle diffusie van allerlei modes, heeft een Europees vraagpatroon gecreëerd. De mobiliteit van mensen doorheen Europa en daarbuiten, vooral door toerisme, heeft ook een verspreiding van culturen veroorzaakt, vooral in termen van voedselvoorkeuren. Doordat er internationale producentenmerken bestaan, wordt meer en meer een beweging naar globale gelijkheid gestimuleerd. De integratie van consumenteninfrastructuur wordt vergemakkelijkt door gemeenschappelijke technologieën zoals gsm's en zakcomputers. De drijvende kracht achter deze integratie is een combinatie van de Europese politici hun aspiraties om een ééngemaakte Europese markt te bereiken en het bestaan van multinationale aanbieders die graag schaalvoordelen creëren door goederen voor een grote markt te voorzien. Nochtans hanteren consumenten vaak een eerder lokaal perspectief bij hun aankoopbeslissingen en winkelkeuzes. Volgens Dawson (2006) zet deze tweestrijd van Europeanisatie en **fragmentatie van consumentenculturen** de Europese kleinhandelaar voor een dilemma.

2.1.2 De concurrent

Swinnen (2004) maakt een onderscheid binnen de concurrentie tussen bestaande en nieuwe spelers. We zullen beginnen met ontwikkelingen die merkbaar zijn binnen de **bestaande detaillistensector**.

In de voedingsdistributie winnen *hard discounters* als Aldi en Lidl alsook huismerken aan belang. De voedingsmarkt is stabiel, ze groeit niet meer en dus neemt de concurrentie met iedere nieuwe toetreders toe. De grote spelers verteren de kleinere en eindigen met veel onderhandelingsmacht bij de leverancier. In de niet-voedingssector kennen *mega-speciaalzaken* een heuse opmars. Denk hierbij maar aan de alom vertegenwoordigde Media Markt-advertenties. Deze 'category killers' hebben vaak het vermogen en de intentie de kleine zelfstandige weg te concurreren uit de branche.

Diversificatie is nog een ander groeiend fenomeen. Voorbeelden hiervan zijn het weekaanbod van onder meer pc's, bureaumeubilair en fietsen in een Aldi-supermarkt of contactlenzen die permanent verkrijgbaar zijn in vestigingen van het Kruidvat. Hieronder hebben we een advertentie uit de reclamefolder van hypermarkt Carrefour opgenomen (van 10 mei tot en met 16 mei 2006).

Hieruit blijkt dat een motorzaak het tegenwoordig dus niet enkel meer opnemen tegen andere motorwinkels, maar kan men zelfs ook al grootwarenhuizen bij de concurrenten rekenen.

Het onderzoek van Caggemini stelt dan ook dat de kleinhandel zich mag verwachten aan een verdere vervlakking van het winkelaanbod, indien er niet snel wordt ingegrepen (Marketing Online, 2005). De helft van de bevroegde consumenten in dit onderzoek was van mening dat het door de vervlakking van het winkelaanbod niet uitmaakt waar je een product koopt. Bij gebrek aan andere differentiaties zou prijs dus wel eens als enige keuzecriterium kunnen overblijven. Anderen stellen dat de herkenbaarheid van de winkelformules in de stadscentra de winkelkeuze net vergemakkelijken. De meerderheid van de ondervraagden vond echter dat alle winkels op elkaar lijken. Dit wijst er dus op dat er tegenwoordig wel degelijk nood aan differentiatie is. (Marketing Online, 2005)

Prijs om uit de bocht te gaan!

76 kg
2 jaar garantie

€ 899
Per moto

UITZONDERLIJKE BUITENKANS 250 stuks*

Moto 49 cc
4-takt motor, 4 versnellingen, elektronisch remmen of kickstarten, maximum snelheid 45 km/h, rijbewijs B

0% JKP 12x zonder kosten*
Voorschot € 145 + 12x € 63

Carrefour En alles wordt mogelijk

Figuur 10: Diversificatie door Carrefour
(Bron: reclamefolder Carrefour, 10 mei – 16 mei 2006)

Hieronder hebben we nog een advertentie uit het wekelijks Lidl-reclamebladje (van 28 maart tot en met 3 april 2006) opgenomen, die aantoont dat er echt volledige specifieke productcategorieën door dergelijke prijzenkloppers worden aansneden in hun weekassortiment.

Op dinsdag 28 maart

Handschoenen voor motorrijders
buitenstof uit stevig rundnappa-leer behandeld met waterafstotende Scotchgard[®], voering uit 100% polyester, handpalm- en bovenhandversterking (Kevlar[®]), met reflecterende 3M Scotchlite[™]-streken, handbal, wijvinger en duim versterkt met veloursleder, handrug met versterkende PU-vulling, met klittenbandsluiting, maten S tot XXL

19⁹⁹* per paar

Regenoverall voor motorrijders
100% polyester nylon met PVC-laag, netvoering uit polyester, met gelaste naden en ribfluwelen staande boord, makkelijk aan te trekken door de lange diagonale ritsluiting met waterdichte labyrint-bekleding, 3M Scotchlite[™] reflecterende streken op de schouders en de rug, met klittenbandsluiting aan de armuiteinden, maten S tot XXL

19⁹⁹* per stuk

Lendegordel
100% polyester met elasthan, met klittenbandsluiting, uitneembaar thermo-winterhoesstuk en 3 ingesnoede lendesteunen, met 3M Scotchlite[™] reflecterende streken, maten S tot XL

5⁹⁹* per stuk

Sokken voor motorrijders
uniseks, 100% polyester, zeer warm en zacht, winddicht en luchtdoorlatend dankzij Coolmax[®] en ULTRA III Tec[™] membraan, maten S6 tot 48

winddicht en luchtdoorlatend!

6⁹⁹* per paar

Beschermhoes voor motorfietsen
waterafstotend materiaal, met handige elastieken boord en 2 kunststoffen ogen, 244 x 76 cm (onderaan), verschillende kleuren

14⁹⁹* per stuk

keuze uit dames- of herenmodel

- ✓ buitenstof uit polyamide 500D Cordura[®]
- ✓ versterkingen uit polyamide 1000D Cordura[®]
- ✓ wind- en waterdicht door High Performance membraan
- ✓ duurzaam vuilafstotend door Teflon[®]-laag
- ✓ met 3M Scotchlite[™] reflecterende streken
- ✓ veiligheidsnaden op de valposities
- ✓ uitneembare thermovoering

99⁹⁹* per stuk

Jas voor motorrijders

- binnenjas: 100% polyamide
- wattering: 100% polyester
- motorbroek aanritsbaar
- verlengde rugpartij
- ritsluiting met waterdichte labyrint-bekleding
- afneembare kraag
- taille en mouwen in de breedte verstelbaar
- vochtregulerend door de luchtventilatie aan de mouwen, de borst en de rug
- maten M tot L (dames) of M tot XL (heren)

79⁹⁹* per stuk

Broek voor motorrijders

- thermovoering: 100% polyamide
- motorjas aanritsbaar
- ideale pasvorm door de in de breedte verstelbare taille
- afneembare bretellen
- met gummi versterkt zitvlak
- vochtregulerend door de luchtventilatie opzij
- maten M tot L (dames) of M tot XL (heren)

Blits en flitsend op de moto!

Figuur 11: Diversificatie door Lidl (Bron: Reclamefolder Lidl, 28 maart – 3 april 2006)

Ook voor **nieuwe concurrenten** moet men op zijn hoede zijn. Hierbij denkt Swinnen (2004) vooral aan convenience stores, factory outlet centers, niche- en e-shops. *Convenience stores* zijn bijvoorbeeld een 24 uren-shop, winkeltjes aan een tank- of aan een treinstation en lokale winkels als een ContactGB. Na jaren van schaalvergroting, ziet de kleinhandel nu opnieuw het belang in van dicht bij de klant te staan. *Factory outlets* als Maasmechelen Village vormen dan weer een aanleiding tot verarming van dorpscentra. Hier vindt men alle merken in een 'dorp' aan lagere prijzen, omwille van het feit dat hier veel overstock verkocht wordt. *Niche shops* als The Body Shop spitsen zich toe op een zeer specifieke waarde of behoefte in het leven van een kleine groep consumenten. Op *internet* kan de consument tegenwoordig ook gemakkelijk zijn inkopen doen. Ofwel pikt men naderhand de bestelde goederen op aan een afhaalpunt, ofwel worden ze thuis afgeleverd. Grewal et al. (2006) zijn van mening dat kleinhandelaars meer en meer zullen experimenteren met winkelformats.

Bovendien *consolideren* de grote spelers zich meer en meer, volgens Grewal et al. (2006). Bestaande kleinhandelaars breiden hun slagkracht uit in nieuwe geografische gebieden en via nieuwe kanalen. Voorwaartse integratie door producenten komt ook steeds meer voor. Zo heeft bijvoorbeeld motorkledingfabrikant R.A.D. zelf ook een aantal verkooppunten in België, namelijk in Tienen, Kortrijk en Brugge. Ze verkopen dus niet enkel meer aan hun vaste dealers maar concurreren mee in de strijd om de gunst en het geld van de motorrijder. Bovendien merken Grewal et al. (2006) ook op dat er enorme verbeteringen merkbaar zijn in de *productiviteit* van de kleinhandelaar. Volgens Dawson (2006) zal in de nabije toekomst de *marktconcentratie* daarom sterk toenemen, zowel op nationaal, regionaal als lokaal niveau. De *schaalvoordelen* van grote bedrijven, zullen de prijzen doen dalen. Grote kleinhandelaars zullen daarom ook vaak focussen op het verhogen van hun verkoopvolume om winstgevend te blijven. Naast schaalvoordelen op bedrijfsniveau, zullen ook 'scope'-voordelen op vestigingsniveau aan belang winnen, volgens Dawson (2006). Deze verruiming van de assortimentsbreedte zal de marktconcentratie op zijn beurt weer doen toenemen. Een gevolg hiervan is dat er nog meer fusies en overnames zullen plaatsvinden in het verder verloop van de 21^{ste} eeuw, aangezien veel detaillisten niet in staat zijn meer waarde te leveren dan de grote, sterke spelers in de sector (Grewal et al., 2006).

Kostencontrole is nog een bijkomende trend in de kleinhandel. Succesvolle retailers integreren hun leveranciers, opslagplaatsen, winkels en transport in een naadloze waardeketen. Zo slagen ze erin de kosten van het hele systeem te minimaliseren zonder het serviceniveau naar de consument toe uit het oog te verliezen. Technologie speelt een belangrijke rol om ook morgen succesvol en kostenefficiënt mee te kunnen concurreren in de kleinhandel, volgens Grewal et al. (2006). Tot slot wijzen deze auteurs op het belang van waarde. Door aandacht aan deze trends in de concurrentieomgeving te blijven schenken, kunnen detaillisten de meerwaarde die ze de klant bieden ten opzichte van de concurrentie in stand houden.

2.1.3 Kanaalleden

Kanaalleden kunnen de kleinhandelaar een kans bieden om doeltreffend en tijdig op de veranderingen in de omgeving te reageren. *Verticale coöperaties* met leveranciers en groothandelaars kunnen bijdragen tot de efficiëntie van de supply chain. *Horizontale coöperaties* tussen verscheidene kleinhandelaars kunnen hun onderhandelingspositie bij de leverancier van wie ze inkopen kracht bijzetten. *Laterale coöperaties* ten slotte kunnen aangegaan worden met andere instellingen als banken en oliemaatschappijen. (Swinnen, 2004)

2.1.4 Conclusie uit deze trends

We verwijzen de geïnteresseerde lezer naar bijlage II.3 voor een specifiek overzicht op de evolutie die de Belgische detailhandel doorliep tussen 1945 en nu. We bespreken er ook de PEST-methode die de kleinhandelaar een systematische methode biedt om trends in zijn omgeving op macro-niveau te achterhalen.

Algemeen kunnen we stellen dat differentiatie in de kleinhandel pas na de golden sixties echt belangrijk werd en dat het belang ervan in de jaren erna enkel maar gegroeid is. Grewal et al. (2006) merken op dat klantenretentie in een dergelijke omgeving als die van de kleinhandel van vandaag, steeds moeilijker wordt. De klanten zijn meer op de hoogte en hebben er geen bezwaar tegen om in een ruime variëteit van winkels hun aankopen te doen, over een brede waaier aan retailformats. Het belang van differentiatie in de detailhandel van vandaag mag dan ook niet onderschat worden.

Om het hoofd te kunnen blijven bieden aan een omgeving waarin verandering de enige constante is, kan de detaillist zich voorbereiden. Zelfs al is de toekomst van de onderneming vaak onzeker, kan men toch nog terugvallen op scenarioplanning. Verder raadt Swinnen (2004) de detaillist een aantal kritische succesfactoren voor nu en in de toekomst aan: een grondige kennis van het doelpubliek, relatiemarketing om de klant te behouden, gebruik van informatietechnologie en internet kunnen hem helpen succesvol te overleven. Een interessante combinatie van gunstige locaties is ook raadzaam. Tot slot dient de kleinhandelaar volgens Swinnen (2004) ook de afstand tot zijn klanten en leveranciers te reduceren en die tot zijn concurrenten te verruimen om succesvol te kunnen overleven.

2.2 Evolutiemodellen in de kleinhandelssector

In deze paragraaf bespreken we een gekend evolutiemodel van de detailhandel, waarin differentiatie een belangrijke rol speelt, namelijk het 'Wheel of Retailing'-model en belangrijke varianten hierop.

Het 'Wheel of Retailing'-model werd ontwikkeld door McNair (1958)¹⁵ en later verder onderzocht door Hollander (1960)¹⁶. Zij hanteren een radvormig model om de evolutie van de kleinhandel te visualiseren. Het model biedt specifiek een verklaring voor de evolutie in super- en hypermarkten. Toch is het schema ook toepasbaar op andere kleinhandelssectoren. Het geeft een immers een algemeen cyclisch verloop van de evolutie in de kleinhandel weer: aanvankelijk zijn **hoge prijzen**, een aanzienlijke status en aantrekkelijke marges kenmerkend in de kleinhandel. Vaak geldt een afroomstrategie en kan men zich veroorloven een hoge prijs te vragen voor zijn producten bij hun introductie, of bij het pas openen van de winkel. Uit nieuwsgierigheid en drang naar variatie koopt de consument toch...

Geleidelijk aan ontstaat er **onderaan de markt ruimte voor nieuwe intreders**. 'Soft en hard discounters' kunnen met hun lage prijzen een beperkt publiek bekoren en gaan groeien. Dit leidt dan weer tot een '**trading down**'-beweging bij de andere spelers in de sector. Geleidelijk aan gaan haast alle kleinhandelaars op de één of andere manier inspelen op de populariteit van lagere prijzen. Vaak doet men dat door goedkopere artikelen op te nemen in het assortiment om een zo ruim mogelijke doelgroep te kunnen bekoren. Er wordt dan ook minder nadruk op status gelegd en men moet vaak genoegen nemen met lagere marges. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het ontstaan van generieke merken op het einde van de jaren 1960, begin jaren '70. Het vormde een reactie van de bestaande supermarkten – de gevestigde orde – op de opmars van de discounters. Ze begonnen terug te vechten door de discounters te imiteren.

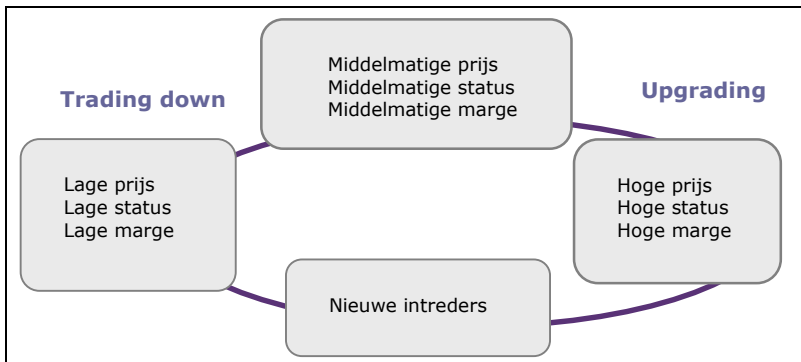
Zo ontstaat er geleidelijk aan een **evenwicht met redelijke prijzen en marges**. Tot echter de discounters verder en verder blijven groeien en zich bewust worden van hun succes. Dan gaan ze vaak aan '**trading up**' doen: ze gaan hun succes tonen door hun winkelassortiment op te smukken. Een voorbeeld hiervan zijn de computers, printers en scanners die je regelmatig in de weekfolder van hard discounters Aldi en Lidl kan terugvinden, zoals we hierboven reeds aantoonde. Deze supermarktketens willen niet meer enkel de nadruk leggen op hun lage prijzen, ze verfraaien ook hun assortiment en zorgen voor vriendelijker, meer behulpzaam personeel. 'Upgrading' is dan ook een tweede typisch fenomeen: de discounters beginnen meer en meer service te verlenen in plaats van louter op prijs te concurreren.

¹⁵ McNair, M.P. (1958) *Significant trends and developments in the post war period*, in *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, A.B. Smith (ed.), University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, P.A., pp. 1-25

¹⁶ Hollander, S.C. (1960) *The Wheel of Retailing*, *Journal of Retailing*, 24 (3), 37-42

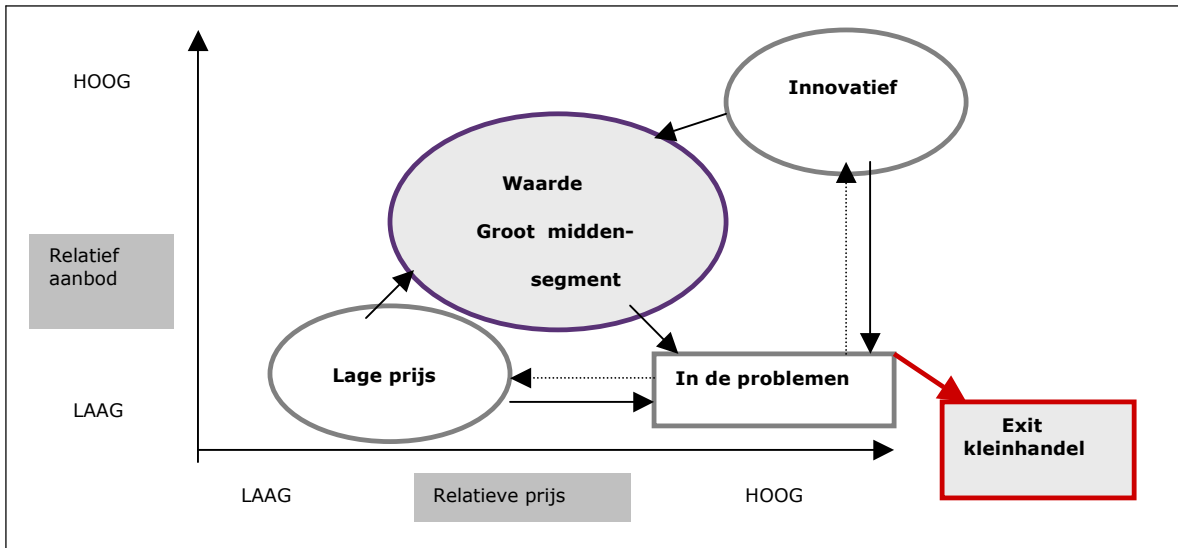
Zo zet de kringloop zich verder. Door een spel van actie en reactie beginnen de kleinhandelaars geleidelijk aan steeds meer op elkaar te lijken. Elke vorm van differentiatie wordt uiteindelijk nagevolgd door de overige leden in de sector. Hieruit blijkt de vergankelijkheid van een differentiatiebasis als prijs. Zich onderscheiden van zijn concurrenten is één zaak, dit op een duurzame wijze realiseren, is vaak nog heel wat anders...

In werkelijkheid is dit model evenwel niet strikt toepasbaar. Er zijn sporen van deze denkpiste in verscheidene kleinhandelssectoren terug te vinden, maar dat wil nog niet zeggen dat een bedrijf dit 'wiel' niet kan terugdraaien. Er wordt tegenwoordig immers vrij veel belang gehecht aan imagostudies en positioneringsbeslissingen, zodat afwijkingen van de lange termijn-strategie reeds vlog geconstateerd en in de kiem gesmoord kunnen worden.



Figuur 12: Wheel of Retailing
(Bron: Swinnen, 2004)

Nochtans zijn McNair en Hollander niet de enigen die de evolutie van de kleinhandel op die manier bekijken. Zo bestaan er onder meer opmerkelijke gelijkenissen tussen het model van Grewal et al. (2006) en het wiel van de kleinhandel. Grewal et al. (2006) onderscheiden namelijk twee dimensies: de relatieve prijs, die op de horizontale as in onderstaande figuur staat, en het relatieve aanbod, dat op de verticale as weergegeven is. De dynamiek in de kleinhandel wordt weergegeven door de pijlen in de figuur.



Figuur 13: Evolutie in het retaillandschap
(Bron: Grewal et al. (2006), p. 15)

Alle kleinhandelaars zijn, volgens Grewal et al. (2006) in te delen in vier segmenten: de innovatiegerichte bedrijven, de bedrijven in 'the Big Middle', lage prijzen-detailisten en de kleinhandelszaken in moeilijkheden. We lichten nu toe wat hiermee bedoeld wordt.

- Gedreven door intense concurrentie en kieskeurige consumenten willen de **innovatieve kleinhandelaars** de waarde van de winkelervaring doen toenemen. De vernieuwendheid kan op meerdere elementen betrekking hebben. Zo kan men bijvoorbeeld een bijzonder winkeltipe hanteren, een sterk winkelimago nastreven of opmerkelijk personeel hebben.
- Het **lage prijzen-segment** concurreert vooral door de consument waar voor zijn geld te geven door hem niet teveel aan te rekenen. Er worden tegenwoordig inderdaad steeds meer luxeartikelen in het assortiment van discount stores opgenomen, wat McNair (1958)¹⁷ ook wel 'upgrading' noemt. Maar lage prijzen blijven wel de kern van deze detailisten hun strategie.
- In het **grote middensegment** bevinden zich de meest succesvolle kleinhandelaars, op lange termijn, volgens Grewal et al. (2006). Op korte termijn kunnen ook andere benaderingen dan die van de kleinhandelaars in dit segment succes opleveren. Het zit zelfs zo, dat veel detailisten die zich momenteel in deze groep bevinden, daar geraakt zijn door oorspronkelijk ofwel een innovatief aanbod ofwel een lage prijs te bieden. Dit is ook Porters (1980)¹⁸ uitgangspunt: hij stelt dat goed zijn in alles, leidt tot middelmatigheid en het bedrijf slechts één van de velen maakt. Toch worden dergelijke bedrijven, die zich succesvol naar het grote middensegment weten te begeven, volgens Grewal et al. (2006)

¹⁷ McNair, M.P. (1958) *Significant trends and developments in the post war period*, in *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, A.B. Smith (ed.), University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, P.A., pp. 1-25

¹⁸ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

gepercipieerd als hybride spelers op de markt die zowel innovativiteit als voordelige prijzen hoog in het vaandel dragen daardoor een groter publiek weten aan te spreken. Door zich op die manier te herpositioneren, bieden ze in de ogen van de consument meer waarde op verschillende vlakken. Toch mogen deze succesbedrijven niet op hun lauweren rusten, of ze geraken 'in de problemen'... Het grote middensegment is immers erg competitief: winst trekt veel hongerige wolven aan. In paragraaf 5.1.1 geven we enkele mogelijkheden om waardevol te blijven voor de consument.

De evolutie die Grewal et al. (2006) suggereren, loopt dus vrij gelijk met die van McNair (1958)¹⁹. Spelers die op prijs focussen gaan zich in de harde concurrentiestrijd vaak ook aanscherpen op vlak van innovativiteit en nemen met de tijd vaak ook meer kwalitatieve luxeartikelen in hun assortiment op. Bedrijven die opgericht worden als hoogstaande kwaliteitsdetaillisten zijn dan weer vaak gedwongen ook producten uit lagere prijscategorieën op te nemen in hun assortiment om de hele markt te blijven aanspreken, met de komst van prijzenkloppers. Zo **convergeren** beide winkeltypes naar elkaar toe. Nieuwkomers in de branche houden deze dynamiek in stand.

Dat is trouwens ook de idee achter de **conflicttheorieën**, die veranderingen in de kleinhandel verklaren in termen van de concurrentie tussen **nieuwe en gevestigde kleinhandelsvormen** (Gist, 1968)²⁰. Wanneer een bestaande winkelformule op de proef gesteld wordt door een nieuw format met een differentieel voordeel, zal ze strategieën en tactieken in de richting van dat voordeel gaan overnemen. Zo doet de bestaande handelaar een deel van de nieuwkomer zijn voordeel teniet. De nieuwkomer op zijn beurt kan zijn strategie aanpassen om zijn concurrentieel voordeel te behouden. Deze wederzijdse aanpassingen doen de kleinhandelaars geleidelijk aan evolueren. Volgens Dawson (1979)²¹ reageert de kleinhandel meestal in vier fasen op een nieuwkomer. De eerste fase in het **crisis-responsmodel** is shock, vervolgens is er een defensieve terugtrekking, waarna men de tijd neemt om potentiële voordelen van de nieuwkomer te identificeren om deze uiteindelijk zelf over te nemen.

Wat aanvankelijk een kostbare differentiatiebasis voor een detaillist is, wordt nagevolgd door de overige sectorleden. Differentiatie vloeit over in imitatie. Om zich vervolgens opnieuw te kunnen onderscheiden van de concurrent, moet men op zoek gaan naar andere kenmerken die de consument op prijs zou kunnen stellen en die tot op heden nog door niemand in de sector geboden worden. Deze conflicttheorieën suggereren dus eveneens dat de dynamiek in de kleinhandel een **repetitief differentiatieproces** inhoudt.

¹⁹ McNair, M.P. (1958) *Significant trends and developments in the post war period*, in *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, A.B. Smith (ed.), University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, P.A., pp. 1-25

²⁰ Gist, R. (1968) *Retailing: Concepts and Decisions*, New York, Wiley

²¹ Dawson, J.A. (1979) *The Marketing Environment*, London, Croom Helm

Voor bijkomende perspectieven op de veranderingen, waaraan een detaillist het hoofd moet bieden, verwijzen we de geïnteresseerde lezer naar bijlage II. In die bijlage worden in paragraaf 3.3 nog drie andere bekende evolutiemodellen omtrent de detailhandel toegelicht: de 'Retail Life Cycle' van Davidson et al. (1976)²² en Mason en Mayer (1984)²³, het 'Fast Moving Consumer Goods'-model van Corstjens en Corstjens (1999) en de omgevingsbenadering van McGoldrick (2002). We kunnen hier echter reeds besluiten met de les die Samli (1989: 20) trekt uit de vele evolutiemodellen in de kleinhandel:

'Although there is no one universal theory of change in retailing institutional structure, no doubt the new retail institutions create a substantial degree of competition, which in turn forces the existing institutions to attempt to acquire more differential advantage'.

Hiermee ronden we meteen ook de eerste stap in Rudolphs (2000) differentiatietheorie met betrekking tot de kleinhandel af.

3 Het werkterrein van de detaillist

De eerste vraag die de kleinhandelaar, op zoek naar een gedifferentieerde positie, zich moet stellen, is: 'Different from whom?' (Davies en Brooks (1989: 214).

Nu we reeds een idee hebben over de algemene omstandigheden in de kleinhandelsomgeving van vandaag, kunnen we de volgende stap in het differentiatieproces van Rudolph (2003) aanvatten. In deze tweede fase moet de detaillist een **marktanalyse** uitvoeren. Hierbij wordt vooral nagegaan wat de huidige eigen positie op de markt is. Toch dient hierbij opgemerkt te worden dat dit niet in absolute maar in relatieve termen gebeurt. Om na te gaan hoe sterk je als kleinhandelaar in je schoenen staat, is het immers onontbeerlijk een idee te krijgen over wie je medespelers zijn en hoe zij het ervan afbrengen. Goed zijn, is in de kleinhandel niet goed genoeg, als de rest het zoveel beter doet. Vandaar geven we in dit derde hoofdstuk een overzicht van **concurrentie** in kleinhandelsmarkten en strategieën die hierbij nuttig kunnen zijn. We sluiten dit hoofdstuk af met een bespreking van hoe de **consument** zijn winkelkeuze maakt. Op die manier heeft de kleinhandelaar een zicht op de markt waarin hij werkzaam is vanuit concurrentieperspectief alsook vanuit het standpunt van de consument. Zo kan hij zijn kansen vergroten om de gunst van die consument te winnen als één van de vele aanbieders in de zee van concurrentie.

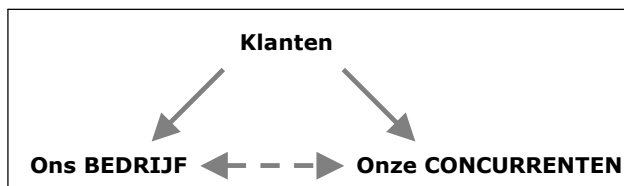
²² Davidson, W.R. et al. (red.) (1976) *The retail life cycle*, Harvard Business Review, 54 (6), 89-96

²³ Mason, J.B. en M. Mayer, *Modern Retailing*, Plains, Tex. : Business Publications, 1984

3.1 Marktanalyse

'The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment.' (Porter, 1998: 3)²⁴. Elke bedrijfsleider wordt volgens Moenaert en Robben (2003) inderdaad geconditioneerd door de context waarin hij werkzaam is. De structuur van de bedrijfstak waarin men werkzaam is, heeft een belangrijke invloed op de spelregels en de strategische mogelijkheden voor de detaillist. Om nieuwe kritische succesfactoren te ontdekken, moet men zien wat iedereen ziet, maar denken wat niemand denkt. Door verder te redeneren, kan men waarde creëren. Bedrijfsinnovatie is immers een reis van het ene naar het andere bedrijfsmodel. Het komt erop neer creatief te denken indien men onbestaande of onvoldoende benutte differentiatiefactoren wil ontdekken om er als eerste in uit te blinken.

Sullivan en Adcock (2002) vinden het beste startpunt om een concurrentiepositie en vervolgens een geschikte differentiatie strategie te bepalen, de **marktgrenzen** te **definiëren**. Dan pas kan men een duidelijk beeld krijgen over welke kleinhandelaars meedingen in de sector om vervolgens na te gaan in welk opzicht men zich waardevol kan onderscheiden van deze concurrenten. **Ohmae's** (1983)²⁵ **strategische driehoek** geeft dit idee grafisch weer.



Figuur 14: Ohmae's strategische driehoek
(Bron: Sullivan en Adcock (2002) p. 318)

De kleinhandelaar moet nagaan of hij een concurrentieel voordeel heeft met zijn totaalaanbod, of hij de juiste klantengroepen aanspreekt en of hij de bronnen en vaardigheden in huis heeft om in de toekomst succesvol verder zaken te doen. Zowel de consument als de concurrent dienen hiertoe geanalyseerd te worden. Een marktonderzoek lijkt van Goor et al. (1999) dan ook een aangewezen vertrekbasis om uit te maken hoe men zich kan differentiëren.

Een gemakkelijkere methode dan er zomaar wild op los te redeneren, is werken op basis van een tweedimensionale matrix, waarin de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie weergegeven worden in vergelijking met het peil van de concurrenten. De methode die Moenaert en Robben (2003) aanhalen, is vergelijkbaar met een traditionele I.P.-chart, een '**importance-performance'-map**. Hierbij wordt op de verticale as het belang van een bepaald item

²⁴ Porter, M.E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press

²⁵ Ohmae, K. (1983) *The Mind of the Strategist*, London, Penguin Books

weergegeven en op de horizontale as vindt men de prestatie op die kritische succesfactor ten opzichte van de concurrent. Dit geeft een inzicht in de mate waarin het bedrijf goed scoort op elementen die belangrijk zijn voor haar doelgroep. Op die manier krijgt men al gauw een idee over de richting waarin men strategisch moet bijsturen. Deze methode is een concrete manier om een SWOT-analyse te doen, waarbij er gekeken wordt naar de interne sterke en zwakke punten van de kleinhandelaar en de kansen en bedreigingen die zich voordoen in zijn concurrentiële omgeving. Vandaar hebben we deze werkwijze ook zelf toegepast in het praktijkonderzoek van deze thesis (cfr. paragraaf 2.3.2 van het praktische gedeelte).

Thuis (1996) stelt nog een aantal andere mogelijkheden voor om te bepalen welke plek een onderneming inneemt temidden van zijn concurrenten. Om de eigen onderneming te kunnen vergelijken met die van de concurrent, dient men immers eerst wat meer te weten te komen over die concurrentie. Dit kan op een gestructureerde wijze gebeuren door de **concurrent voor te stellen als een kubus** die men op vier manieren kan benaderen. Top-down onderzoekt men ontwikkelingen van de totale bedrijfstak. Deze eerste benadering situeert zich dus op macro-niveau. Ten tweede kan men de producten onderzoeken die de concurrent aanbiedt en hem dus langs de producttribbe bekijken. Men kan ook nagaan langs de marktribbe welke markten de concurrent bedient. Ten slotte is het vaak de moeite waard na te gaan welke middelen de concurrent gebruikt om zijn bedrijfsactiviteiten te ontplooiën. Hierbij kan gedacht worden aan mensen en technologie langs deze middenribbe.

Een andere manier om de concurrentiepositie van een kleinhandelaar te bepalen, is het opstellen van **strategische groepen**. Dit is het indelen van ondernemingen in groepen van strategisch overeenkomstige bedrijven. Er zijn verschillende criteria mogelijk om dergelijke indelingen te maken: op basis van bijvoorbeeld geografische ligging, marketingintensiteit, productdiversiteit, distributiekanaal, merkenbeleid, kwaliteit, onderzoek en ontwikkeling, kostenbeheersing, prijsbeleid en/of grootte. Hierdoor krijgt de detaillist, volgens Thuis (1996), een beter zicht op de concurrenten die hij in de gaten moet houden.

Een kleinhandelaar kan veel leren door zijn eigen situatie te vergelijken met die van de concurrenten. Deze vergelijking kan op verschillende manieren gebeuren. Men kan de **'best practice'-methode** toepassen en op zoek gaan naar de best denkbare werkwijze om zaken te doen. **'Benchmarking'** hangt hier nauw mee samen. In deze vergelijkingswijze meet men voortdurend de eigen prestaties in vergelijking met de sterkste concurrenten. Verder kan men zichzelf ook vergelijken met hoe men in het verleden presteerde of op basis van financiële kengetallen, die intern vaak meteen beschikbaar zijn. (Thuis, 1996)

Men kan bovendien ook waardevolle concepten van andere bedrijven, eventueel in een totaal andere sector, proberen te integreren. De aankoopcyclus van de consument herontwerpen en het

concurrentievoordeel naar andere fasen vertalen is nog een optie. Creativiteit en analytisch vermogen zijn dus even belangrijk. Indien de onderneming echter niet meteen een idee heeft, kan het er bovendien nog altijd enkele lenen om op verder te bouwen... Er zijn dus verschillende methoden beschikbaar voor een kleinhandelaar om mogelijke wegen te ontdekken die hij kan bewandelen om zijn positie op de markt te onderscheiden. (Moenaert en Robben, 2003).

3.2 Concurrentie in de kleinhandel

'Competition is at the core of the success or failure of firms.' (Porter, 1985: 1)²⁶. Bovendien stelt Samli (1989) dat vooral in de kleinhandel concurrentie één van de belangrijkste marketingaspecten is, vermits er **multidimensioneel geconcentreerd** wordt in deze branche. Er bestaan namelijk verschillende niveaus waarop concurrentie gedefinieerd kan worden in de kleinhandel en op elk van deze niveaus spelen er verschillende factoren een rol.

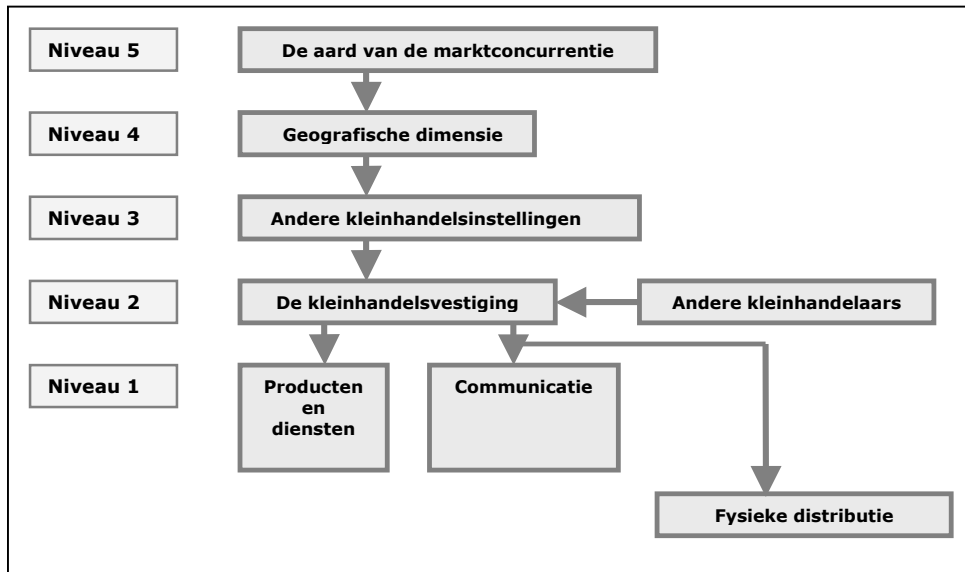
Samli (1989) onderscheidt meer bepaald vijf niveaus van concurrentie in de kleinhandel, zoals in figuur 15 getoond wordt. Het **viijfde niveau** is het ruimst terwijl het eerste wijst op de meest specifieke aspecten van concurrentie in de kleinhandel. Een succesvolle detaillist moet de variërende aard van de competitie op elk niveau begrijpen om er het hoofd aan te kunnen bieden. In paragraaf 6.1.1 lichten we toe welke invloed de concurrentie op niveau vijf heeft op het differentiatiepotentieel van de kleinhandelaar. Op **niveau vier** onderscheidt Samli (1989) de 'concurrenten' van een detaillist omwille van hun nabije ligging.

Niveau drie wijst erop dat een consument bijvoorbeeld niet alleen naar gespecialiseerde fietsenwinkels gaat om die behoefte vervullen, maar dat er ook andere kleinhandelsvormen meespelen. Denk hierbij maar aan hypermarkten als een Carrefour. Miller et al. (1999) onderscheiden binnen dit derde niveau zelfs nog twee subgroepen van concurrentie: intertype-concurrentie (tussen verschillende types kleinhandelaars die dezelfde producten verkopen maar met verschillende assortimentsdiepten) en intercategorie-concurrentie (tussen speciaalzaken en algemene detaillisten die gelijkaardige goederen verkopen).

Nog een niveau lager gaat het dan om concurrentie tussen winkels van eenzelfde type, want er bestaan altijd wel retailvestigingen die in zekere mate op elkaar gelijken. Samli (1989) onderscheidt vier verschillende concurrentiepatronen op intra-institutioneel vlak: imitatie (elkaar nadoen), deviatie (verschillen van elkaar en zo – onbewust – een eigen cliënteel bekomen), complementatie (meer bieden om meer consumentenbehoeften te bekoren) en innovatie (actief op zoek gaan naar differentiële voordelen).

²⁶ Porter, M.E. (1998) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press

Op **niveau één** onderscheidt Samli (1989) ten slotte concurrentie in de zin van differentiatie. Hierop komen we eveneens terug in paragraaf 6.1.1, waar we toelichten hoe een kleinhandelaar, volgens Samli (1989) niet echt andere en betere producten en diensten hoeft te bieden om zich te differentiëren: wanneer men communicatief sterk staat en de mensen dit gewoon al kan doen geloven, kan men zich reeds onderscheiden. Gezien we betwijfelen of dit op lange termijn houdbaar is, spitsen we de concrete onderscheidingsmaatregelen die we in de paragrafen 5.1 en 5.2 zullen bespreken toch voornamelijk toe op mogelijke daden in plaats van louter woorden.



Figuur 15: Multidimensionaliteit van kleinhandelsconcurrentie (Bron: Samli (1989), p. 13)

In bijlage III.1 vindt de geïnteresseerde lezer bijkomende informatie over wat 'concurrentie' kan inhouden. Bij het toelichten van een aantal concurrentiebenaderingen, besluiten we dat wij in deze eindverhandeling vooral uitgaan van concurrentie **tussen winkelformules**. Deze concurrentievorm lijkt op concurrentie tussen bedrijven, maar speelt zich eigenlijk af tussen het aanbod en de dienstverlening van die bedrijven. Het is dus ruimer dan louter concurrentie tussen bedrijven. Sfeer speelt vaak ook een doorslaggevende rol bij hetgeen de winkel aanbiedt. Zo zijn er bijvoorbeeld consumenten die iets hebben tegen de kale 'discountsfeer' van Aldi en die graag boodschappen doen in een gezellige, overzichtelijke winkel. Bij winkelformules gaat het dan ook om het totaalaanbod en daar hoort het bedrijf bij. Deze interpretatie komt dus vooral overeen met het tweede niveau in Samli's (1989) definitie.

Fox en Sethuraman (2006) zien deze vorm van concurrentie als één van de belangrijkste trends in concurrentielandschap van de kleinhandel. Er wordt meer en meer geconcurrereerd tussen traditionele en niet-traditionele winkelformats die eenzelfde productcategorie bieden. Dit noemen de auteurs '**between-format competition**'. Een kleinhandelsformat bestaat uit winkels die

ongeveer hetzelfde verkopen. Recente formats zijn bijvoorbeeld convenience stores, factory outlet centres, niche en dollar stores alsook winkels op het web. Deze kleinhandelsvormen maken de concurrentie-appel voor de traditionele winkelformats nog zuurder dan wanneer men het enkel tegen de gebruikelijke kleinhandelstypes moet opnemen. Deze vorm van concurrentie, **binnen eenzelfde winkeltype**, blijft echter ook van belang. De traditionele concurrenten streven immers ook allen naar een betere 'share of wallet' bij hun doelgroep. Het grootste verschil in concurreren met een winkel van dezelfde format of een zaak met een ander winkeltype, zit hem in de mate waarin er gebruik gemaakt kan worden van productvariëteit als differentiatiefactor. Winkels van een bepaalde format bieden namelijk meestal ongeveer evenveel productcategorieën in hun rekken.

3.3 Concurrentiestrategieën in de retailsector

Kleinhandelaars hebben, zoals in de vorige paragraaf duidelijk werd, meestal niet het voorrecht om als monopolist op de markt te kunnen optreden. Ze dienen het hoofd te bieden aan vaak vrij veel concurrenten. Eens een organisatie weet waar ze naar toe wil, bieden strategieën een weg om daar te geraken. We zullen hier een aantal voostellen toelichten over hoe een detaillist een comparatief voordeel ten opzichte van de concurrentie kan bekomen (Hunt en Morgan, 1995)²⁷. In bijlage V.2.2 en V.2.3 vindt de geïnteresseerde lezer een kwantitatieve kijk op hoe een dergelijke strategieformulering in de kleinhandelaar geoptimaliseerd kan worden.

Daems en Douma (1985)²⁸ onderscheiden twee soorten basisstrategieën: concurrentieverminderende en positieverbeterende strategieën. Met deze laatste soort bedoelen ze de strategieën die Porter (1985)²⁹ onderscheidt. Volgens Michael Porter (1985)³⁰ zijn er slechts twee wegen mogelijk die leiden naar superieure prestaties: een lage kosten-strategie en een differentiatiestrategie. Naar zijn mening kunnen deze beide generieke strategieën niet met elkaar verzoend worden. Ze kunnen dus niet tegelijk worden nagestreefd door eenzelfde kleinhandelaar. Men kan deze beide strategische opties echter wel combineren met een focusstrategie. (Wikipedia, 2006)

De **lage kosten-strategie** houdt in dat de onderneming tegen zo laag mogelijke kosten tracht te werken. Hierdoor kan men de verkoopprijzen iets lager leggen dan die van de gemiddelde

²⁷ Hunt en Morgan wijzen op de logica van de 'Comparative Advantage Theory of Competition' als tegenhanger van de klassieke perfecte competitie-concurrentietheorie. In dit laatste model wordt marketing, volgens hen, als oorzaak van marktimperfecties beschouwd. In het kader van deze eindverhandeling, is de benadering van Hunt en Morgan (1995) zinvol. Comparatieve voordelen vormen immers de kern van een differentiatiestrategie.

²⁸ Daems, H. en S.W. Douma (1985), *Concurrentie: Analyse en Strategie*, Deventer/Antwerpen, Kluwer Bedrijfs wetenschappen

²⁹ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press

³⁰ Ibid.

concurrent. Deze strategie draait vooral om stabiliteit, niet om het nemen van risico's of het zoeken naar nieuwe kansen tot innovatie en groei. Detaillisten met een dergelijke strategie kunnen door het minimaliseren van de integrale kosten in hun bedrijf hogere gemiddelde winstmarges bereiken dan degene die in de bedrijfstak gebruikelijk is (van Goor et al., 1999). De aldus verkregen middelen worden vaak herinvesteerd in een nóg efficiëntere werking van het bedrijf. Een dergelijke strategie heeft een zeker afschrikkingseffect op potentiële toetreders op de markt. Daardoor menen van Goor et al. (1999) dat een kleinhandelaar die kostenleiderschap nastreeft, dit competitief voordeel in stand kan houden. De marketingdiscipline vervult hierin echter slechts een ondergeschikte rol, met alle gevolgen vandien: 'Het saneren van artikelen uit het assortiment tot het kritisch balanceren op de grens tussen kwaliteit en houdbaarheid – een gevaarlijke beslissing! – kan het gevolg zijn van deze dominantie van logistiek (...) over de marketing-discipline' (van Goor et al., 1999: 30).

In de **differentiatiestrategie** biedt de onderneming iets waardevols aan haar consumenten, dat verder gaat dan gewoon een aantrekkelijk prijskaartje. Porter (1980)³¹ beschrijft deze strategieën vooral vanuit hun toepassing bij producenten. Zij kunnen zich bijvoorbeeld onderscheiden op basis van productkwaliteit, -innovaties, service, design en producteigenschappen, merknaam en distributiekkanalen. Maar de algemene idee die hij hierbij heeft, is ook toepasbaar op de kleinhandel. Het komt erop neer dat de onderneming één of meer eigenschappen kiest, die door veel kopers op hun markt als een belangrijk onderdeel van hun product of dienstverlening beschouwd wordt, en zich daarop toespitst. Meestal vereist een dergelijk uniek kenmerk ook een extra prijs. Het komt er bij deze strategie dan ook op aan te ontdekken wat een klant belangrijk genoeg vindt om er meer voor te betalen. Zo kan differentiatie in de kleinhandel gebaseerd zijn op onder meer imago, service, duurzaamheid, kwaliteit, prestige, prestatie of design. In paragraaf 5.1.1 geven we hier meer concrete voorbeelden van. Het verschil met de lage kosten-strategie zit, volgens van Goor et al. (1999), in de bedrijfsfuncties die bij beide strategieën primeren: waar bij een kostenleiderschapsstrategie logistiek en operationele efficiëntie belangrijke dimensies zijn, is in een differentiatiestrategie marketing de dominante functie.

De **focusstrategie** is gericht op het concurreren in een beperkt aantal segmenten in plaats van op de hele markt. Zo kan men zijn tijd en inspanningen meer richten op die beperkte doelsegmenten om bijgevolg ook beter te kunnen inspelen op de behoeften van deze consumenten (Aaker, 2001).

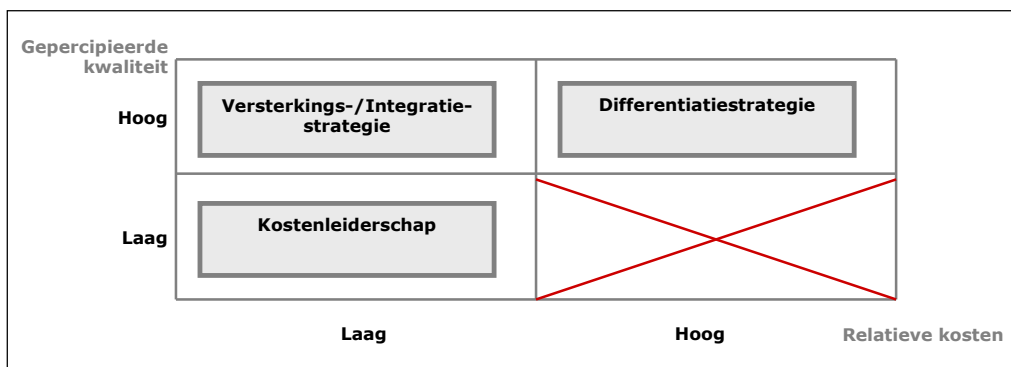
Wanneer een bedrijf niet kiest tussen een lage kosten- en een differentiatiestrategie treedt volgens Porter (1980)³² het '**stuck-in-the-middle'-fenomeen** op. Hij ziet echter wel drie uitzonderingen waarin een bedrijf de twee strategische voordelen tegelijk kan nastreven: wanneer al de concurrenten 'stuck-in-the-middle' geraakt zijn, wanneer de kosten van het bedrijf sterk beïnvloed

³¹ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

³² Ibid.

worden door marktaandeel of wanneer het bedrijf pionier is op het gebied van een belangrijke innovatie. In alle andere gevallen is differentiatie volgens hem dus duur³³, hoewel hij hier nergens een bewijs van levert. (Wikipedia, 2006)

Zoals de lezer in paragraaf 6.1.3 meer uitgebreid te weten zal komen, zijn lang niet alle auteurs het in dit opzicht eens met Porter. Velen onder hen vinden dat een bedrijf er net goed aan doet een combinatie van deze twee basisstrategieën na te streven. Van Goor et al. (1999) brachten de kostenleiderschaps- en de differentiatiestrategie van Porter (1985)³⁴ samen in een concurrentieraamwerk met de combinatie van beide, een 'versterkings'- of 'integratiestrategie', zoals Pino en Van 't Eind (1990) deze strategische optie doopten.



Figuur 16: Concurrentiekader
(Bron: Van Goor et al. (1999), p. 29)

Op de verticale as in bovenstaande figuur is de relatieve kwaliteitsperceptie aangegeven. Daarmee bedoelen we het kwaliteitsniveau van de eigen onderneming ten opzichte van dat van de concurrentie, zoals het ervaren wordt door de consument. De hoogte van de relatieve kosten, is op de horizontale as weergegeven. Wanneer de kosten hoog zijn in vergelijking met die van de concurrenten en de gepercipieerde kwaliteit is relatief gezien lager, dan zal de onderneming slechts een kort leven beschoren zijn...

Hoewel een **versterkingsstrategie** een optie is die Porter (1980)³⁵ uitsluit, zien Pino en van 't Eind (1990) hier wel graten in. Deze strategie houdt in dat de detaillist streeft naar een hoogstaand gepercipieerde kwaliteit tegen de laagst mogelijke integrale kosten. 'Different products, different requirements' is volgens van Goor et al. (1999: 32) de belangrijkste richtlijn om een dergelijke strategie in goede banen te leiden. Dit houdt in dat bij de versterkingsstrategie lage kosten-producten en gedifferentieerde producten naast elkaar in het assortiment worden gevoerd. Waar

³³ Vermits Porter van mening is dat differentiatie en kostenleiderschap niet verenigbaar zijn, kunnen we afleiden dat hij differentiatie een dure strategie vindt.

³⁴ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press

³⁵ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

differentiatie maakt dat de ene detaillist een toegevoegde waarde biedt, die de consument nergens anders vindt, weten producten met aantrekkelijke prijskaartjes vaak grote volumes (winkelbezoeken en/of verkopen) te realiseren. De beide combineren zorgt dus voor een versterking in de concurrentiepositie.

Dawson (2006) gaat hiermee akkoord. Hij ziet hierin zelfs een belangrijke evolutie in de kleinhandelsconcurrentie: de kleinhandelaar van vandaag stapt meer en meer af van de traditionele benadering van strategie die *ofwel* een lage kost *ofwel* een goede service benadrukt. Een meer aangewezen manier om op horizontaal niveau sterk te kunnen meedingen, is volgens hem een goede verticale coördinatie na te streven. Concurrentie zal in de toekomst immers steeds meer tussen netwerken, dan tussen individuele bedrijven plaatsvinden, stelt Kotler (2003). **Samen sterker** staan aldus, in plaats van zich op zichzelf terug te plooiën en enkel lage prijzen of enkel een differentieel voordeel na te streven. Door coöperatie worden de beide voordelen mogelijk. Kumar et al. (1995) stellen zelfs dat wanneer distributeurs onderling sterk van elkaar afhankelijk zijn, deze relaties de basis kunnen vormen voor duurzame concurrentiële voordelen, zelfs als er asymmetrie in de band bestaat.

In bijlage III lichten we een aantal bijkomende concurrentiebenaderingen toe die de detaillist een strategisch voordeel ten opzichte van de mededingers kunnen opleveren. We gaan hier in deze paragraaf niet verder op in want hoewel dergelijke strategische voorstellen van pas kunnen komen in de kleinhandelsconcurrentiestrijd, dient men toch vooral zichzelf niet uit het oog te verliezen. Volgens strategisch adviseur, Daniel Burrus (motivational-inspirational-corner, 2006), is een te grote focus op de concurrentie al altijd een **recept tot middelmatigheid** geweest. En dat is nu net hetgeen wat absoluut vermeden dient te worden wanneer de detaillist voor een differentiatie strategie gaat. Er is immers niets waarover de detaillist zoveel controle heeft, dan over zijn eigen onderneming. Of zoals Nietzsche (1930: 574)³⁶ het verwoordt: 'Je höher wir uns erheben, um so kleiner erscheinen wir Denen, welche nicht fliegen können'. Zoveel te meer de kleinhandelaar uitstijgt boven zijn concurrenten, des te minder hebben de overige bedrijven hier vat op, wat de verdere uitbouw van het concurrentievoordeel enkel maar ten goede komt.

3.4 Winkelkeuze van de consument

Wanneer de kleinhandelaar zijn concurrenten kent, kan hij bovendien zijn positie ten opzichte van deze detaillisten op de markt bepalen. Indien hij bovendien ook nog een inzicht verwerft in de manier waarop zijn doelpubliek een winkel kiest, kan hij een enorm concurrentieel voordeel opdoen. Deze eindverhandeling heeft tot doel ideeën te suggereren hoe de kleinhandelaar op een

³⁶ Nietzsche, F. (1930) *Morgenröte: Gedanken über die moralischen Vorurteile*, Leipzig, Kröner

waardevolle wijze kan opvallen tussen de vele spelers op de markt. Begrip hebben van hoe de consument een winkel kiest, is dan ook onontbeerlijk, om te weten te komen hoe je als detaillist dit keuzeproces in jouw voordeel kan sturen.

3.4.1 Kanaalkeuze

Alvorens de consument een winkel kiest, dient hij eerst een kanaalkeuze te maken. Over deze 'where-to-buy'- of 'which-channel-to-shop'-beslissing is tot op heden nog maar weinig onderzoek verricht. Nochtans worden dergelijke beslissingen steeds belangrijker, gezien de '**multi-channel-trend in de kleinhandel**', waar we in het vorige hoofdstuk reeds op wezen. Consumentengoederen worden in steeds meer kleinhandelsvormen aangeboden. Dat maakt dat consumenten niet alleen een specifieke winkel moeten kiezen, men zal in de toekomst eerst ook steeds meer een kanaalbeslissing moeten nemen. Vandaar vatten we eerst een aantal interessante bevindingen samen uit het onderzoek van Inman et al. (2002) voor het Marketing Science Institute.

Zo is gebleken dat hoewel consumenten vaak goed gedefinieerde percepties hebben over de producten die ze via een bepaald kanaal kunnen bekomen en over de sterktes en zwaktes van elk kanaal, hun 'patronage'-gedrag hier niet expliciet door gestuurd wordt. Consumenten zoeken volgens Inman et al. (2002) niet naar het optimale kanaal in termen van prijs, assortiment of convenience. Ze kiezen een kanaal op basis van meer structurele factoren, zoals de aankoopfrequentie, hun persoonlijke vermogen en demografische factoren, zoals de levensfase waarin ze zich bevinden. Aan de hand daarvan beslist men welk kanaal het best bij de eigen persoonlijkheid en behoefte op dat moment aansluit, zonder al de alternatieven op een ellenlange lijst attributen te gaan beoordelen en vergelijken.

Inman et al. (2002) zetten in hun onderzoek voor het Marketing Science Institute een aantal belangrijke kanaalfactoren uiteen, die gecombineerd een belangrijke rol spelen wanneer de consument een kanaalbeslissing moet nemen. Indien men zich dus wil onderscheiden van de concurrent is het belangrijk aandacht te schenken aan het samenspel van deze elementen, vermits het hierom draait bij de keuze van welke winkel men trouw gaat blijven bezoeken.

- **Productattributen** impliceren onder meer de producten die de afnemer in een welbepaalde kleinhandelsvorm hoopt te vinden. Afhankelijk van de aankoopfrequentie en de differentiatie die binnen de productcategorie mogelijk is, zijn er verschillende winkelkanalen geschikt voor elke situatie. Consumenten hebben dan ook meestal reeds bepaalde distributiekanaal of kleinhandelsvormen in gedachte waar ze op zoek gaan om hun behoefte in een bepaalde productcategorie te bevredigen. Inman et al. (2002) menen dan ook dat een detaillist de productcategorieën die sterk met hem geassocieerd worden,

kan uitspelen om klanten naar het desbetreffende kanaal te lokken. Eens de klant hiertoe overhaald is, kan men ook andere producten en kenmerken naar voren brengen, die door het publiek niet meteen geassocieerd worden met dat winkeltype. Dit kan de klanten aangenaam verrassen, wat de preferentie voor het kanaal enkel maar ten goede kan komen.

- **Kanaalattributen** verwijzen naar het gemak, de parkeergelegenheid, de keuzemogelijkheden, de prijzen, de dienstverlening, de voorraden, de efficiëntie van de check-outs en de sfeer van de distributiekanaalen. Voor elk winkeltype bestaan er algemeen geldende attributen die de consument eraan toekent. Zo zal een exclusieve kledingboetiek door niemand het attribuut 'goedkoop' toegewezen krijgen.
- Ten slotte zijn ook de **karakteristieken van de koper zelf** belangrijk bij het zoeken naar een interessante differentiatie strategie. Inzicht in de levensstijl, de woonplaats, het aankoopgedrag en demografische kenmerken van de doelgroep kunnen daarom ook bijdragen tot een geslaagde differentiatie.

Indien men deze drie kanaalfactoren optimaal op elkaar kan afstemmen, kan men klanten voor zich winnen en ervoor zorgen dat deze het kanaal in kwestie blijven prefereren.

Inman et al. (2002) brachten met hun onderzoek bovendien een rangorde van **concrete redenen** aan het licht waarom een consument winkelt via een bepaald kanaal. De meest frequent vernoemde reden was convenience³⁷ (41 procent), verder ook de prijzen en promoties³⁸ van de winkel (37 procent), het type winkeltrip³⁹ (12 procent) en assortiment⁴⁰ (9 procent).

Sheth (1983) stelde een tweedimensionale figuur op om te verduidelijken hoe de winkelkeuze kan ook bepaald worden op basis van de geplande uitstap (type winkeltrip). Een winkel wordt niet altijd gekozen op basis van gewoonte of uit de voorkeursset van handelszaken. Bij gelegenheden als vrijetijdswinkelen is de keuze van een *shoppingcentrum* eerder bepalend dan de keuze van een specifieke winkel. (Timmermans, 1996)⁴¹.

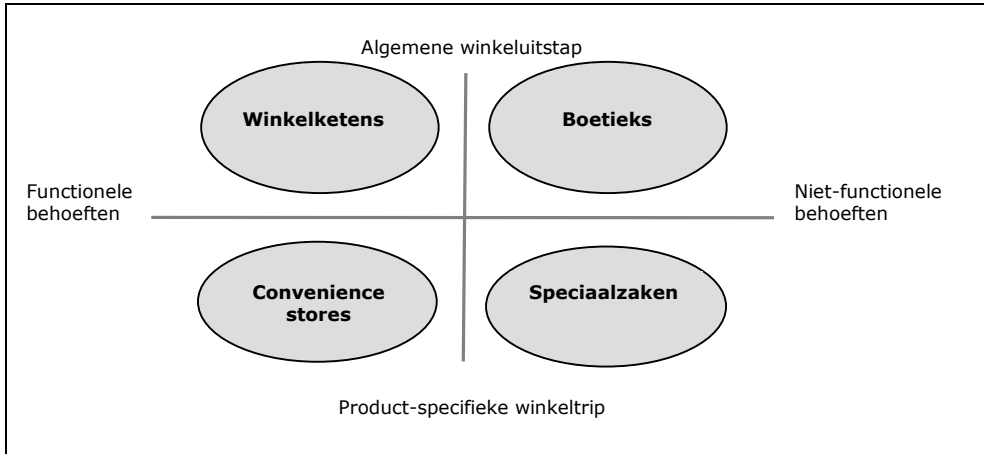
³⁷ Met **convenience** werd in dit onderzoek bedoeld hoe gemakkelijk een consument de winkel kan bereiken, hoe eenvoudig in de winkel beslissingen genomen kunnen worden en hoe snel men er kan winkelen.

³⁸ Met de prijzen en promoties in de winkel bedoelde men het feit dat bepaalde consumenten ergens winkelen om koopjes op de kop te tikken, prijsgebaseerd winkelen, in grote hoeveelheden kopen of met coupons werken om geld te besparen.

³⁹ Het **type winkeltrip** is ook voor veel consumenten doorslaggevend bij hun winkelkeuze. Sommige trips zijn louter ter aanvulling van producten die thuis op zijn, andere trips zijn echt ter bevoorrading voor een langere periode. Er zijn ook geplande of impulsieve aankooptrips en er bestaat een onderscheid tussen vakantieshopping versus alledaags winkelen bij de keuze van een winkel.

⁴⁰ Het **assortiment** was eveneens een belangrijke factor om in een welbepaalde winkel te kopen en niet elders. Hieronder verstaan Inman et al. (2002) de verpakkingsgrootten die de winkel biedt, of deze naar wens en groot genoeg zijn, de variatie in het aanbod, en of de winkel al dan niet iets in voorraad heeft waarnaar de consument op zoek was.

⁴¹ Timmermans, H. (1996) 'A stated choice model of sequential mode and destination choice behaviour for shopping trips', *Environment and Planning A*, 28, p. 173-184



Figuur 17: Winkeltypes naargelang shoppingmotieven
(Bron: Sheth (1983) in Darden en Lusch (1983), p. 17)

Wanneer men gaat winkelen zonder specifieke lijst vooropgesteld te hebben, kiest men eerder voor winkelketens of boetieks naargelang het gaat om het invullen van functionele of eerder niet-functionele behoeften. Wanneer men productspecifiek gaat winkelen, kiest men doorgaans eerder voor convenience stores wanneer er functionele behoeften voldaan moeten worden en voor speciaalzaken in het andere geval. Eens de koopsituatie gekend is, kan de detaillist dus al duidelijker uitmaken welke winkeltypes zijn concurrenten zijn.

Ondanks het feit dat de consument zelfs zijn basisbehoeften tegenwoordig in een waaier van kanalen kan vervuld zien raken, switcht hij, volgens Inman et al. (2002), slechts tussen twee of drie kanalen. Iedere consument kan worden toegewezen aan een bepaald switchingssegment op basis van gedragsmatige en demografische factoren. Vandaar spreken de auteurs van de relatie **'you are where you shop'**. Wel dient te worden opgemerkt dat deze segmenten niet automatisch te veralgemenen zijn over al de productcategorieën. De studie van Inman et al. (2002) spitste zich immers voornamelijk toe op de sector van de fast moving consumer goods (FMCG). Toch kunnen kleinhandelaars gebruik maken van de product-, kanaal-, en shopperattributen om een geschikte differentiatie strategie op maat van hun winkeltype uit te stippelen. Bovendien leveren deze inzichten een houvast bij het nagaan wie nu feitelijk de **concurrerende kanalen** zijn voor de kleinhandelaar in kwestie.

3.4.2 Winkel-selectiecriteria en winkelkosten

Zoals we in het vorige hoofdstuk reeds stelden, trad er convergentie tussen verschillende winkelformats op naarmate retailers gingen reageren op de acties van de concurrentie. Deze trend compliceert niet enkel het keuzeproces van de consument, door er nog een extra beslissingsniveau

aan toe te voegen (namelijk dat van de kanaalkeuze), het maakt volgens McGoldrick (2005) ook dat de precieze componenten van winkelkeuze niet altijd zichtbaar zijn.

Wat wel steeds opgaat, is het feit dat consumenten een winkel kiezen omwille van de **positieve kenmerken van de winkel**, die hem helpen om zijn onderliggende motieven te bevredigen. Toch zijn er ook drie pijnpunten in dit denkpatroon.

- Ten eerste zijn de verbanden tussen de winkelattributen en de consument zijn motieven niet duidelijk zichtbaar. Door een indirecte bevragsingsmethode als de Means-End-Chain (MEC)-techniek toe te passen, kan men steeds dieper graven door telkens weer naar het 'waarom' van de consument zijn gedrag te peilen. Op die manier bekomt men alsnog een inzicht in het netwerk aan connecties tussen functionele winkelattributen en motieven en waarden van de consument.
- Een tweede complicatie is dat de attributen die van belang zijn, verschillen naargelang de context, de consument, het land, de sector, het doel van de shoppinguitstap enzoverder.
- Het laatste aandachtspunt bij dit denken in termen van winkelattributen is dat men vaak te zeer de nadruk legt op waarom een consument een winkel kiest, zonder verder in te gaan op de redenen waarom hij andere winkels *niet* kiest. McGoldrick (2005) is dan ook van mening dat er minstens evenveel aandacht zou moeten uitgaan naar de 'winkelkost', in termen van geld, tijd, inspanning, stress en risico.

Over de **attributen** die een consument beoordeelt, wanneer hij een winkel moet kiezen, zijn onderzoekers het echter grotendeels eens. Schattingen van het belang van die kenmerken, variëren echter wel sterk. McGoldrick (2005) haalt twee studies aan omtrent winkelattributen in de 'grocery'-sector. Nielsen (2000)⁴² vond dat volgende factoren belangrijk zijn bij de keuze van een supermarkt: waar voor je geld, gemakkelijke locatie, gemakkelijk parkeren, lage prijzen, goed assortiment, propere winkel, kwaliteitsvolle eigen merken, kwaliteitsvolle verse producten, kwalitatieve producten, speciale promoties in de winkel en behulpzame medewerkers. Competition Commission (2000)⁴³ vond een gelijkaardige reeks: wekelijks shoppen onder één dak, prijzen, gemakkelijk te bereiken, veel productcategorieën in het assortiment, voldoende parking, voldoende voorraad van de producten die ik zoek, flexibele openingsuren, extra faciliteiten als een tankstation of een taverne, de winkelervaring en de winkelstijl, nabijheid van andere winkels en recreatieve faciliteiten. De beide lijsten zijn geordend van meest naar minst belangrijk attribuut.

De **verschillen in belangrijkheid** tussen beide onderzoeken, zijn onder meer te verklaren door de verschillende meetmethoden van belangrijkheid. De manier waarop de attributen gebundeld worden in een onderzoek, kan ook een grote invloed hebben op de belangrijkheidsscores die eraan toegekend worden. Een derde oorzaak van verschil in resultaten, is het feit dat er verschillende

⁴² Nielsen (2000) *Retail Pocket Book*, NTC, Henley-on-Thames

⁴³ Competition Commission (2000) *Supermarkets*, The Stationary Office, London

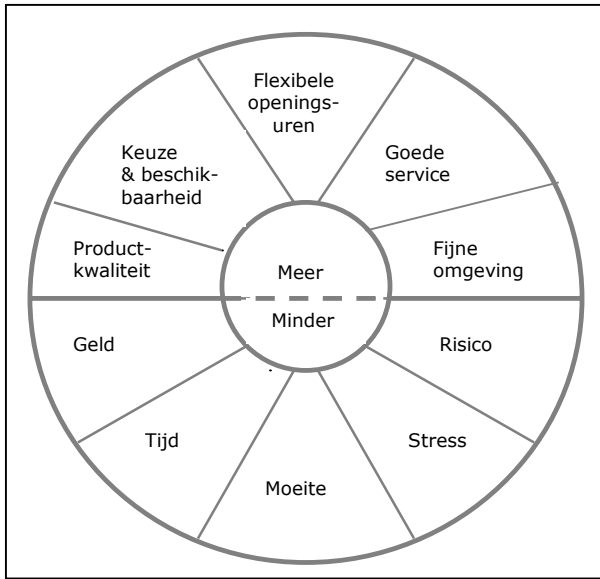
attributen in de scoringsopdracht opgenomen zijn. Nielsen (2000) nam bijvoorbeeld 'propere winkel' op in zijn enquête terwijl hierover bij Competition Commission (2000) geen sprake is. Een goed exploratief onderzoek in literatuur en bij de doelgroep kan echter al heel wat interessante winkelattributen aan het licht brengen. Vaak worden bepaalde attributen buiten beschouwing gelaten omdat ze vanzelfsprekend lijken, haalt McGoldrick (2005) aan. We proberen met deze literatuurstudie alsook met het bevragen van een aantal motorzaakvoerders als bevoorrechte getuigen omtrent differentiatie in die branche, dit probleem te omzeilen.

Maar er bestaan nog meer complicaties bij het onderzoeken van winkelkeuzegedrag. Zo wijst McGoldrick (2005) er op dat attribuutbelangrijkheid ook afhangt van de **winkelsituatie**. Plaats, periode, mensen, doel van het winkelen, tijdsdruk en de persoon voor wie men inkopen doet (voor zichzelf of voor een ander) spelen volgens een grote rol (McGoldrick, 2005 en Mattson, 1982). In een soldeperiode worden bijvoorbeeld heel andere attributen belangrijk geacht dan degene die gedurende de rest van het jaar de hoofdrol spelen. Hoewel men in de meeste onderzoeken haast uitsluitend kijkt naar de invloed van geslacht, leeftijd en inkomen als voorspellers van winkel(keuze)gedrag, helpen dergelijke situationele factoren vooral te verklaren wanneer consumenten een bepaald winkeltipe boven een andere kleinhandelsvorm verkiezen. Zo kan de detaillist zijn concurrenten ook situationeel bepalen.

Bovendien stelt Mattson (1982) ook dat de redenen waarom consumenten een eerste keer de winkel bezoeken niet noodzakelijk de tweede winkelkeuze verklaren. Consumenten wegen winkelattributen zoals service en productlijnen verschillend naargelang ze de winkel voor een eerste of tweede keer bezoeken. Het belang van segmentatie van de markt mag dan ook niet onderschat worden⁴⁴. Verschillende consumenten hebben immers verschillende prioriteiten. En wanneer men bijvoorbeeld gauw de broodnodige inkopen moet doen, staat men niet te springen voor winkelrekken die uitpuilen van de keuzemogelijkheden... Het succes van een bepaalde differentiatie strategie kan dus ook situatiegebonden zijn.

Laat ons nu eens kijken naar de **tweede helft van de waardebalans**. Waarom worden bepaalde winkels niet gekozen? Dit noemt McGoldrick (2005) de andere kant van de 'value equation', waarvan hieronder in figuur 18 een overzicht geboden wordt. Hoewel deze factoren meestal het tegenovergestelde inhouden van de attributen die maken dat een winkel wél gekozen worden, is het nuttig deze elementen ook expliciet aandacht te geven. Het helpt vertekening van het onderzoek tegen te gaan, door niet enkel naar de positieve factoren die consumenten aantrekken, te kijken. Op die manier kunnen eventueel ook 'dissatisfiers' ontdekt worden (cfr. de veiligheidszone in Rudolphs (1997) differentiatie model, figuur 5). Bovendien is deze benadering, volgens McGoldrick (2005) consistent met de toegenomen aandacht die tegenwoordig naar klantbehoud uitgaat.

⁴⁴ Zie paragraaf 4.2.1 omtrent Segmentatie.



Figuur 18: De 'Value Equation'
(Bron: McGoldrick (2005), p. 96)

Economisten bekijken *geld* als voornaamste winkelkost. De monetaire kost van een mand goederen bij een retailer geeft een goed beeld van het prijsbeleid in vergelijking met de concurrentie, volgens McGoldrick (2005). Verder moeten ook de brandstofkosten, parkingtickets of openbaar vervoerskosten in rekening gebracht worden. Ten slotte vereisen bepaalde winkelkeuzes extra kosten. Indien de consument lang onderweg is naar de winkel, moet hij bijvoorbeeld onderweg een snack kopen.

Tijd is ook een belangrijke kost, volgens Cassill et al. (1997)⁴⁵. Tegenwoordig is tijd in onze westerse maatschappij immers vaak nog schaarser dan geld. Tijd kan niet opgeslagen worden in is minder transfereerbaar dan geld. Vandaar zijn consumenten vaak meer bereid om wat geld te besteden dan om tijd te verliezen. Toch is tijd niet zo een objectief begrip. Het is vooral de psychologische tijd, de perceptie van tijdsbesteding aan een bepaalde winkeltrip die een rol speelt. De tijd 'vliegt' immers als je hem kan doorbrengen in een gezellige, ordelijke winkel, terwijl wachten aan de kassa soms eeuwen lijkt te duren.

De *moeite* die de consument moet doen om zijn behoefte bevredigd te zien, verschilt ook van winkel tot winkel. Moeten er trappen gedaan worden, is er een massa volk, valt het weer tegen, zijn de winkelkarretjes niet goed bestuurbaar, vind je niet meteen wat je zoekt in de winkel, ... Het zijn allemaal indicaties van hoeveel inspanningen gepaard gaan met de keuze van een bepaalde

⁴⁵ Cassill, N.L. et al. (1997) 'Consumers' definitions of apparel value : an investigation of department store shoppers', *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1 (4), p. 308-321

winkel. Fox en Sethuraman (2006: 203) zien tijd en moeite ook als belangrijkste criteria bij de winkelkeuze: '(...) convenience is the most important factor in store selection, and stores located closer to the consumer are more convenient'.

Stress, de ziekte van de 21^{ste} eeuw, speelt ook een rol bij het verwerpen van bepaalde winkels. Stress kan positief zijn ('eustress') of negatief ('distress'). Bijna elk aspect van de winkel dat niet aan de verwachtingen voldoet, kan stress veroorzaken. Soms doet de winkelier er goed aan zijn winkellayout te wijzigen om de klanten te stimuleren met variatie. Langs de andere kant kan dit ook tot heel wat ergernis leiden bij klanten die helemaal geen behoefte aan verandering hebben en nu veel langer moeten zoeken eer ze alles gevonden hebben.

Het *gepercipieerde risico* ten slotte is onder te verdelen in vijf types: fysisch, financieel, performantie-, psychosociaal en tijdsrisico. De consument kan een winkel buiten beschouwing laten omdat de zaak aan een drukke baan gelegen is, en zijn veiligheid hiervoor niet op het spel wil zetten. Hij kan bijvoorbeeld ook hypermarkten mijden omdat hij anders stevast meer koopt, dan voorzien was. Een winkel kan bovendien verworpen worden, omdat men riskeert te moeten horen dat de voorraad van wat men zoekt, net uitgeput is. Winkels kunnen ook gemeden worden omwille van hun imago. Sommige mensen worden liever niet in een Aldi-supermarkt gezien. Ten slotte riskeert men in bepaalde winkels lang te moeten aanschrijven aan de kassa. Dat is soms ook een voldoende reden om die winkel buiten beschouwing te laten.

Het positieve aan al deze factoren is dat de kleinhandelaar deze winkelkosten kan beïnvloeden. De bovenvermelde risico's kunnen bijvoorbeeld verzacht worden door de kans op het negatieve voorval, alsook de gevolgen ervan te verkleinen. In elk geval, wijst Herzberg (1966)⁴⁶ er met zijn twee factoren-theorie wel op dat deze potentiële 'dissatisfiers' niet over het hoofd gezien mogen worden. Want hoewel het elimineren van zo een 'dissatisfier' niet automatisch leidt tot tevredenheid bij de consumenten, kan het laten bestaan van een dergelijke factor wel leiden tot ontevredenheid.

3.4.3 Winkelkeuze-beslissingsmodellen

McGoldrick (2005) beschrijft een aantal winkelkeuzemodellen die de kleinhandelaar toestaan dit keuzeprocess snel en goedkoop te beïnvloeden. De modellen van Sheth (1974)⁴⁷ en Engel et al. (1986)⁴⁸ bieden nuttige inzichten in de winkelkeuze van de consument, vooral met betrekking tot belangrijke aankopen van één enkel item, zoals bijvoorbeeld een motorfiets.

⁴⁶ Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, London, Staples Press

⁴⁷ Sheth, J. (1974) *Models of Buyer Behaviour*, New York, Harper & Row

⁴⁸ Engel, J.F. et al. (1986) *Consumer Behaviour*, New York, Holt, Rinehart & Winston

Eerst en vooral dient een onderscheid gemaakt te worden tussen **kanaal-, winkel- en productkeuze**. Winkel- en productkeuzes zijn volgens Sheth (1983) twee significant verschillende beslissingsprocessen die niet gecombineerd kunnen worden binnen eenzelfde conceptueel kader. Hoewel dit twee verschillende beslissingen zijn, worden winkels soms wel gekozen op basis van hun assortiment. Attributen als productkeuze, kwaliteit en exclusiviteit kunnen bijdragen tot winkeltrouw of wegblijven uit de winkel. Toch kan het ook voorvallen dat de productkeuze nog vóór de winkelkeuze gebeurt. Geen van beide keuzes domineert de andere, volgens Kahn en Lehmann (1991)⁴⁹. In paragraaf 3.4.1 bespreken we reeds hoe een consument kanaalkeuzes kan maken. Nu gaan we dieper in op de keuze van een specifieke winkel.

McGoldrick (2005) haalt aan dat de meeste modellen geen globale kijk bieden op dit winkelkeuzeproces, maar slechts op één welbepaald element van de winkelselectie focussen, zoals de locatie van de winkel of het individuele beslissingsproces van de consument.

3.4.3.1 Multi-attribuutmodellen

Een variant op die focusmodellen, is het 'multi-attribuut model' van Fishbein (1967)⁵⁰. Het neemt een aantal focuspunten samen en biedt op die manier een **breder kijk** op hoe de consument een winkel kiest. Bass en Talarzyk (1972)⁵¹ brachten een lichte wijziging aan in Fishbeins origineel. Op die manier kwam het 'multi-attribuut attitudemodel' tot stand. Hierbij gaat de aandacht uit naar het proces waarin de consument een attitude ten opzichte van de winkel vormt. Korgaonkar et al. (1982) wijzen detaillisten er, naar analogie van de ideeën van Katz (1950)⁵², immers op dat ze de attitude van de consumenten niet uit het oog mogen verliezen. Dit is een belangrijke intermediaire factor tussen de marketingmix en het consumentengedrag. Wanneer men ervoor kan zorgen dat de consumenten een positieve houding ten opzichte van de winkel hebben, vergroot men de kans dat deze afnemers klanten gaan worden.

We zullen nu kort toelichten hoe dergelijke multi-attribuutmodellen opgebouwd zijn. Er worden een aantal attributen in onderscheiden, die een belangrijke invloed hebben op de winkelperceptie. Voor elk van deze attributen gaat men na in welke mate de consument van mening is dat dit kenmerk aanwezig is in de winkel in kwestie. Door deze scores te vermenigvuldigen met de gewichten (het belang bij de winkelkeuze) van elk van de bevraagde attributen en deze producten vervolgens te

⁴⁹ Kahn, B.E. en D.R. Lehmann (1991) *Modelling choice among assortments*, Journal of Retailing, 67:3, p. 274-299

⁵⁰ Fishbein, M. (1967) *Attitude Theory and Measurement*, New York, Wiley

⁵¹ Bass, F.M. en W.W. Talarzyk (1972) 'An attitude model for the study of brand preference', Journal of Marketing Research, 9 (1), p. 93-96

⁵² Katz, D. (1960) *The Functional Approach to the Study of Attitudes*, Public Opinion Quarterly, 29:Fall, p. 349-356

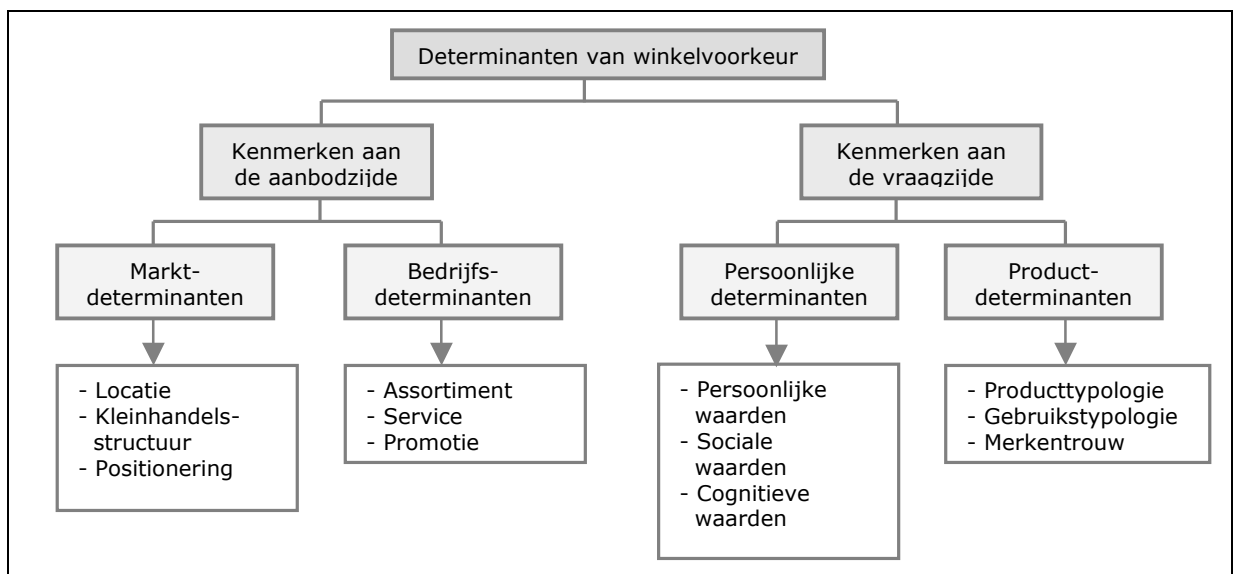
sommen over alle winkelkenmerken, bekomt met de algemene houding van de consument ten opzichte van de winkel.

$$\mathbf{A}_{jk} = \sum_{i=1}^n \mathbf{W}_{ik} \mathbf{B}_{iik}$$

met: $\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{A}_{jk} = \text{attitudescore van consument } k \text{ ten opzichte van winkel } j \\ \mathbf{W}_{ik} = \text{belangrijkeidsgewicht dat consument } k \text{ toekent aan attribuut } i \\ \mathbf{B}_{iik} = \text{mate waarin consument } k \text{ van mening is dat attribuut } i \text{ voor winkel } j \text{ geldig is} \\ n = \text{aantal belangrijke attributen in de keuze van een bepaald type winkel} \end{array} \right.$

Figuur 19: Multi-attribuut attitude model
(Bron: McGoldrick (2005), p. 101)

Sheth (1983) geeft een typologie van **mogelijk beslissende factoren bij de winkelkeuze**. Hij maakt een onderscheid tussen enerzijds aanbod- en vraaggerichte determinanten en anderzijds kijkt hij naar individuele klant- en kleinhandelaarskenmerken versus meer algemene markt- en aankoop situatie-elementen.



Figuur 20: Winkelkeuze-determinanten
(Bron: Sheth (1983) in Darden en Lusch (1983), p. 20)

Tigert (1983) haalt grotendeels dezelfde attributen aan. Hij vat een studie van Lindquist (1974-1975)⁵³ samen waarbij er verschillende kenmerken door meer dan 25 procent van de respondenten als belangrijk bij de winkelkeuze genoemd werden. Het gaat namelijk om het assortiment, kwaliteit, prijs, bereikbaarheid, vernieuwendheid van het assortiment, algemene dienstverlening, en service van de verkopers. Deze attributen mogen volgens Alpert (1980)⁵⁴ '**determinanten**' genoemd worden omdat ze voorkeuren en aankoopgedrag sturen: 'The basic element of these interpretations is that in the universe of all possible attributes there is some subset of attributes that "make a difference" (Alpert 1980) to a consumer in selecting a choice alternative'. (Tigert, 1983:90).

Er bestaan verschillende benaderingen om zulke **bepalende attributen** te **identificeren**. Tigert (1983) haalt een aantal mogelijkheden aan.

- Zo kan men de consumenten rechtstreeks bevragen met open vragen in individuele of groepsinterviews. Deze benadering wordt immers in zo'n 70 procent van de empirische studies omtrent winkelkeuzecriteria gehanteerd (Wilkie en Pessemier, 1973)⁵⁵. In bijlage XIII merkt de lezer dat ook wij deze benadering in een aantal vragen van onze motorrijdersenquête toegepast hebben.
- Een tweede benadering is 'experts' zoals kleinhandelaars te laten opsommen waar consumenten, volgens hen, op terugvallen bij hun winkelkeuze. Verschillende studies, die Lindquist (1974-1975)⁵⁶ onderzocht, zijn op die manier te werk gegaan. Ook in dit onderzoek werden een aantal bevoorrechte getuigen bevraagd (cfr. paragraaf 2.1 en 2.2 van het praktijkgedeelte).
- Als derde benadering spreekt Tigert (1983) van de mogelijkheid om relevante literatuur door te nemen en hieruit de belangrijkste attributen te selecteren, naargelang de concrete kleinhandelssituatie. Dat is hetgeen waar we vooral in hoofdstuk 5 op terugkomen.
- Ten vierde kan men ook een multinomiaal logit-model schatten om op basis van attribuutscores van zowel gekozen als afgewezen alternatieven in de keuzeset te achterhalen welke nu de bepalende, doorslaggevende attributen zijn.

⁵³ Lindquist, J.D. (1974-1975) *Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence*, Journal of Retailing, 50:Winter, 29-38, 116

⁵⁴ Alpert, M.I. (1980) *Unresolved Issues in Identification of Determinant Attributes*, In Advances in Consumer Research, Vol. 7, Proceedings, ACR Conference (Jerry C. Olson, ed.), Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, p. 83-88

⁵⁵ Wilkie, W.L. et E. Pessemier (1973) *Issues in Marketing's Use of Multiattribute Models*, Journal of Marketing Research, 10:November, p.428-441

⁵⁶ Lindquist, J.D. (1974-1975) *Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence*, Journal of Retailing, 50:Winter, 29-38, 116

3.4.3.2 Hiërarchische beslissingsmodellen op basis van drempelwaarden

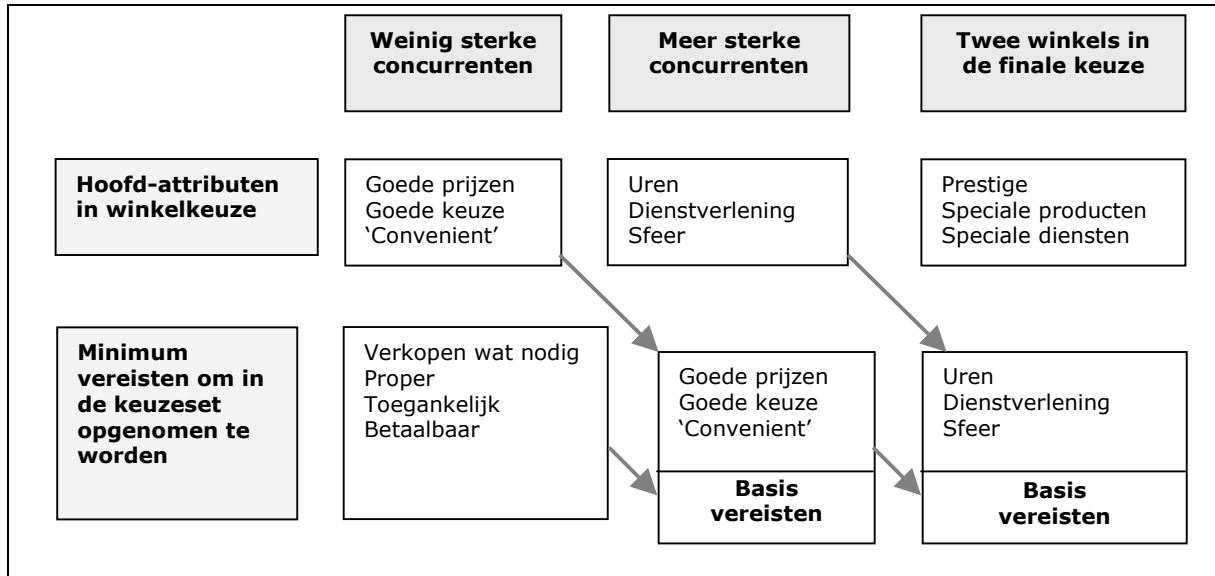
Hoewel multi-attribootmodellen logisch opgebouwd lijken, gaan er toch heel wat minpunten mee gepaard. Consumenten evalueren immers zelden zoveel attributen tegelijk wanneer ze een winkel moeten kiezen. De winkelkeuze gebeurt vaak eerder op basis van een **hiërarchische evaluatie** van de alternatieven die zich aandienen. Meyer en Eagle (1982)⁵⁷ stellen dat de attributen die de consument gebruikt om tussen verschillende mogelijkheden te kiezen, veranderen naarmate er kandidaat-winkels uit de overwegingsset geschrapt worden. Deze zienswijze past perfect in het differentiatiekader dat Rudolph (2003) suggereert (cfr. de wet van de differentiatiedynamica, in figuur 6).

Het zit namelijk zo dat de consument eerst de alternatieven afweegt in termen van de basisfactoren die hij vooropstelt. Voldoet de winkel aan de minimumvereisten die de consument verwacht? Indien dat niet het geval is, wordt de winkel in kwestie niet weerhouden voor verdere selectiebeslissingen. In latere stappen in het keuzeproces gaat de consument steeds minder belangrijke factoren hanteren als attriboot om de overblijvende winkels tegen elkaar af te wegen. Uiteindelijk maakt een element, wat een klein detail *lijkt*, dan of je als kleinhandelaar de gelukkige winnaar bent. Meyer en Eagle (1982) noemen dit het '**context-effect**': het belang van een winkelattriboot hangt af van de mate waarin de winkels van elkaar verschillen op dat attriboot. Hier zijn we aanbeland bij de kern van differentiatie.

Meyer en Eagle (1982)⁵⁸ stellen een '**bilineair verschillenmodel**' voor, dat deze veranderende belangrijkheidsgewichten in acht neemt en ervan uitgaat dat keuzes gemaakt worden op basis van paren, zelfs wanneer er meerdere alternatieven voorhanden zijn. De focus van het individu zijn aandacht verschuift naar kleinere attributen, zoals subtiele uitzichtaspecten, naarmate de alternatieven meer op elkaar lijken wat betreft de grotere attributen, zoals prijs. In figuur 21 werd een voorbeeld van dit beslissingsmodel opgenomen.

⁵⁷ Meyer, R.J. et T.C. Eagle (1982) '*Context-induced parameter instability in a disaggregate-stochastic model of store choice*', Journal of Marketing Research, 19 (1), p. 62-71

⁵⁸ Ibid.



Figuur 21: Competitieve context en attribuutbelangrijkheid
(Bron: McGoldrick (2005), p. 102)

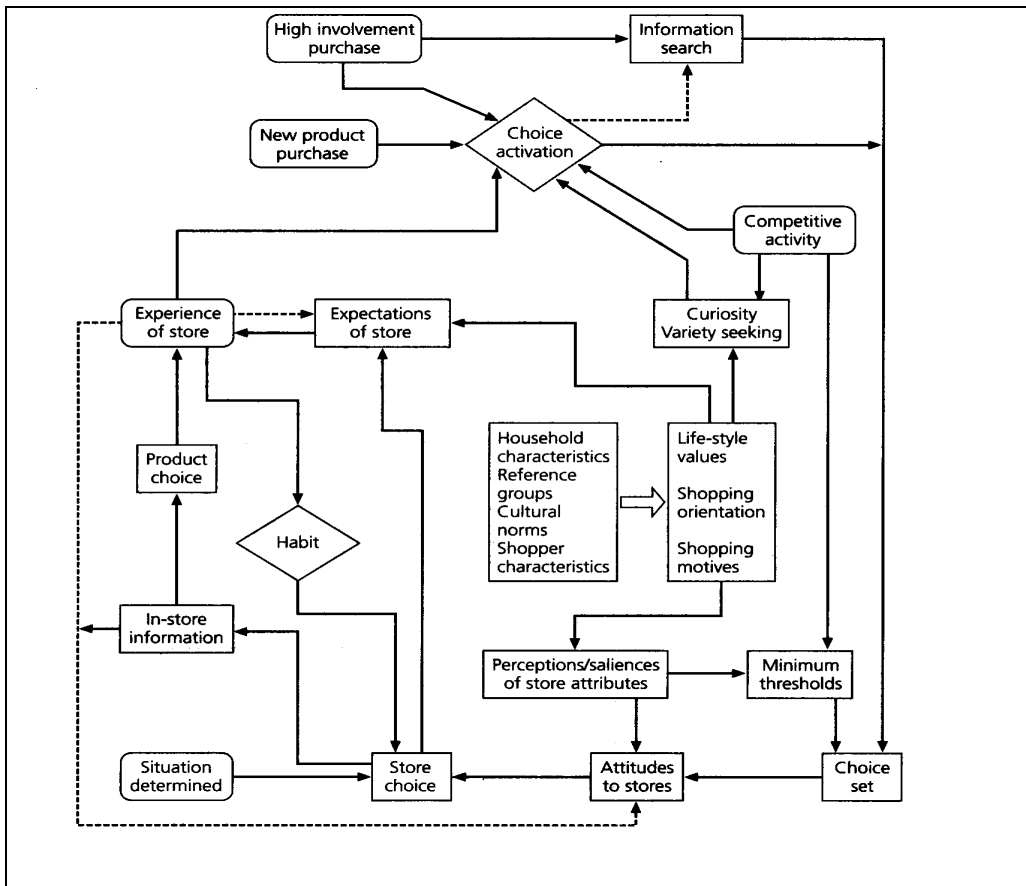
Een alternatieve weergave van een dergelijk hiërarchisch winkelkeuzemodel bestaat uit een **stroomdiagram**. Deze grafische werkwijze staat toe een beter begrip te krijgen over de elementen die een rol spelen bij de winkelselectie alsook de volgorde waarin zij op de voorgrond treden. Monroe en Guiltinan (1975)⁵⁹ en Laaksonen (1993)⁶⁰ hebben een belangrijke bijdrage geleverd bij het ontwikkelen van dergelijke keuzemodellen.

Deze modellen hebben een aantal bijzondere eigenschappen. Sheth en Raju (1973)⁶¹ zijn, net als Meyer en Eagle (1982), van mening dat consumenten vaak **binaire keuzes** maken. Het gaat volgens hen meer bepaald meestal tussen de winkel waar ze doorgaans hun inkopen doen en een andere zaak. Zolang de winkelervaring aanvaardbaar binnen de verwachtingen blijft liggen, kan het keuzemodel aanzienlijk vereenvoudigd worden: hoogstwaarschijnlijk blijft de consument 'trouw' aan de winkel waar hij gewoonlijk gaat. Alleszins zal hij eerder geneigd zijn, zijn gewoonte verder te zetten dan een andere winkel te bezoeken. De belangrijkheid van de winkelattributen verandert in dit model eveneens naarmate men verder in het keuzeprocess afdaalt. Wat in de eerste fase onontbeerlijk is, wordt in de eindbeslissingsfase als vanzelfsprekend gezien. De idee van Meyer en Eagle (1982) zoals het hierboven weergegeven in figuur 21, is dus ook geldig in de stroomdiagrammodellen, waarvan in onderstaande figuur een voorbeeld wordt getoond.

⁵⁹ Monroe, K.B. en J.P. Guiltinan (1975) 'A path-analytic exploration of retail patronage influences', Journal of Consumer Research, 2, p. 19-28

⁶⁰ Laaksonen, M. (1993) 'Retail patronage dynamics: learning about daily shopping behavior in contexts of changing retail structures', Journal of Business Research, 28 (1/2), p. 3-174

⁶¹ Sheth, J.N. en P.S. Raju (1973) 'Sequential and cyclical nature of information processing models in repetitive choice behavior', Advances in Consumer Research, 1, p. 348-358



Figuur 22: Winkelkeuzediagram
(Bron: McGoldrick (2005), p. 104)

McGoldrick (2005) merkt echter op dat niet voor iedere aankoop evenveel tijd en moeite wordt geïnvesteerd om verwachtingen te vormen en de winkel hier ook op af te rekenen. Producten die voor de eerste keer gekocht worden of een hoge betrokkenheid impliceren, vragen meestal een grondigere evaluatie van de alternatieven. Concurrentiële acties kunnen ook nieuwsgierigheid en variëteitzoekend gedrag uitlikken. Louviere en Gaeth (1987) hebben daarom een bijkomend alternatief uitgewerkt om multi-attribootbeoordelingen met een groot aantal attributen te vereenvoudigen om ook een idee te hebben over hoe consumenten winkelkeuzes maken, wanneer ze er niet veel moeite en tijd aan willen besteden. In dat geval is er sprake van '**hiërarchische informatie-integratie**' (Louviere en Gaeth, 1987). Door de verschillende variabelen te groeperen in kritische beslissingsconcepten, kan een kleinhandelaar volgens hen veel gemakkelijker nagaan waarom de consument al dan niet voor zijn winkel kiest. Dit groeperen kan gebeuren op basis van theoretische overwegingen, aan de hand van empirische bevindingen of naargelang de ad hoc noden van het onderzoeksproject. De hiërarchische informatie-integratie biedt een verklaring van hoe consumenten hun winkelkeuzeproces vergemakkelijken en staan de detaillist toe strategische managementoplossingen te zoeken voor complexe multi-attribootproblemen waarmee de

consument geconfronteerd wordt. Deze techniek pasten we eveneens toe bij het opstellen van de motorrijderssurvey (cfr. bijlage XIII, vraag 2).

Naast de omslachtigheid, gaat er nog een tweede nadeel met multi-attribuut modellen gepaard, namelijk dat deze ervan uit gaan dat er een lineair verband bestaat tussen de houding van de consument en winkelattribuutverschillen. Wat McGoldrick (2005) logischer lijkt is dat consumenten redeneren aan de hand van **drempelwaarden** van aanvaardbare prijzen, locaties, assortimenten, diensten enzoverder.

Verwachtingen van de consument spelen, volgens Swinyard en Whitlark (1994)⁶² dan ook een kritische rol bij de winkelkeuze. Wanneer een winkel niet voldoet aan de **verwachtingen**, kan dit een veel sterker negatief effect hebben op terugkeerintenties dan het positieve effect van de verwachtingen te overtreffen. Het komt er volgens Bearden (1977) dan ook op aan ervoor te zorgen dat een winkel zijn aanbod zo goed mogelijk afstemt op de klant zijn verwachtingen. Dan is de kans ook groter dat men de winkel trouw gaat frequenteren.

Wanneer men deze veronderstelling aanneemt van grenzen van het aanvaardbare in winkelkeuzeprocessen, kan men in het beslissingsmodel al meteen een hele subset winkels elimineren. Naast vereenvoudiging van het model heeft deze denkwijze het bijkomende voordeel dat het fouten reduceert door winkels die irrelevant zijn voor de consument niet in de keuzeset op te nemen.

4 Positionering in de kleinhandel

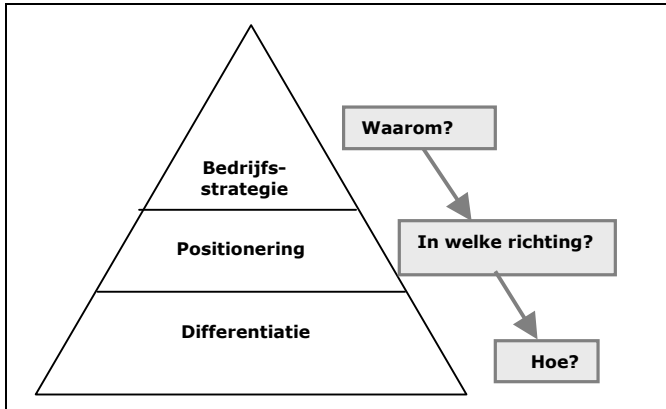
Perceptie is, volgens Wheatley et al. (1981), één van de essentiële determinanten van consumentengedrag en het beïnvloedt bijgevolg het succes van een kleinhandelszaak. De vraag die zich nu dan ook aandient, is hoe men als detaillist ervoor kan zorgen dat men als anders én beter dan de overige spelers op de markt gepercipieerd kan worden.

In dit hoofdstuk komt dus de derde stap in het differentiatieproces van Rudolph (2003) aan bod. In deze fase moet de kleinhandelaar op verschillende niveaus beslissingen nemen, nu hij zijn marktanalyse afgerond heeft. Hierop gaan we in paragraaf 4.1 dieper in. Bovendien dient de detaillist ook alternatieve positioneringen te overwegen. Het Segmentation-Targeting-Positioning model, wat in paragraaf 4.2 besproken wordt, biedt hierbij een houvast.

⁶² Swinyard, W.R. en D.B. Whitlark (1994) 'The effect of customer dissatisfaction on store repurchase intentions: a little goes a long way', *International Review of Retail, Distribution and Grocery Research*, 4 (3), p. 329-344

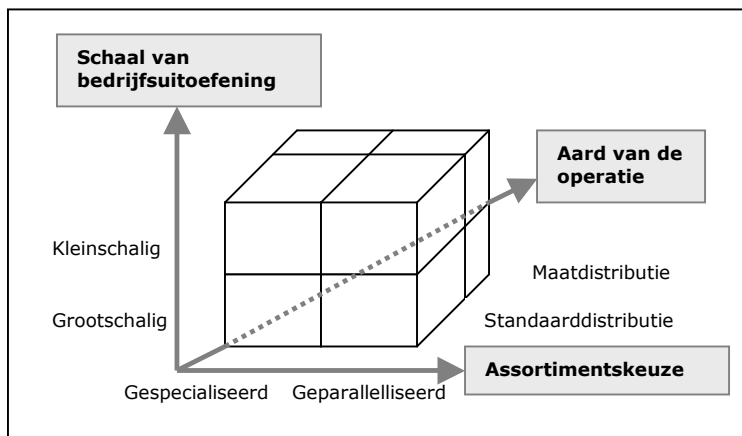
4.1 Differentiatiebeslissingen

Nadat de kleinhandelaar de markt verkend heeft, is het moment aangebroken dat hij een aantal keuzes gaat maken. Onderstaande figuur geeft weer hoe dit, volgens Rudolph et al. (2003), concreet in zijn werk zou moeten gaan.



Figuur 23: Beslissingshierarchie in de differentiatiestrategie-ontwikkeling (Bron: Rudolph et al. (2003), p.2)

Wanneer een differentiatieproces gestart wordt, moet er, volgens Rudolph et al. (2003), eerst en vooral een **bedrijfsstrategie** bedacht worden. Het doel hiervan is na te gaan waarom men zich wil differentiëren. 'Waar staat ons bedrijf voor en wat is onze visie, waar willen we heen?', dat is het vertrekpunt van de hiërarchie van differentiatiebeslissingen. De 'formuledoos' van van Wissen en van der Ster (1978) is hierbij een nuttig instrument om strategische conceptkeuzes te maken. Onderstaande figuur 24 schetst deze formuledoos waarin de kleinhandelaar zich kan situeren. In de tweede paragraaf van bijlage II werden ook reeds een aantal belangrijke variabelen aangehaald die de basis kunnen vormen van deze kleinhandelaarszelfanalyse.



Figuur 24: Formuledoos van van Wissen en van der Ster (Bron: Bunt et de Kock (1978), p. 141)

Smits en Rietveld (1999) wijzen er op dat een goede strategie niet volstaat. Managers doen volgens hen vaak niet wat ze zeggen. De dagelijkse beslissingen van managers worden eerder bepaald door de beelden in hun hoofd dan door formele strategieën. Die laatste bieden dus vaak te weinig concrete houvast voor operationele zaken. De 'gedane' strategie van een organisatie bestaat immers net uit die talrijke tactische en operationele beslissingen. Vandaar dat de resultaten die de onderneming boekt vaak heel anders uitdraaien dan de 'gedachte' strategie aan de top.

Strategische differentiatiebeslissingen zijn in de kleinhandel inderdaad **niet zo vanzelfsprekend**, laat staan dat de implementatie ervan altijd even vlot verloopt. Becker (1977)⁶³ treedt dit feit bij. De meeste kleinhandelaars zijn, volgens hem, geen strategische denkers. Ze zijn actiegericht en willen resultaten zien op korte termijn. Het management van de zaak is vaak niet echt toegewijd aan strategische plannen. Ze zijn gewend snel en beslissend op te treden wanneer er zich problemen voordoen voor hun bedrijf, in de snel veranderende en uiterst competitieve kleinhandelsomgeving. Managementkwaliteiten waar goede 'firefighters' over beschikken, zijn echter niet noodzakelijk voldoende om meer 'fireproof' kleinhandelsstructuren uit te bouwen, volgens Rosenbloom (1980).

Naast deze negatieve attitude ten opzichte van strategische planning zijn er nog twee belangrijke factoren die de implementatie van een kleinhandelsstrategie kunnen belemmeren. Ten eerste treden er in de kleinhandelsomgeving vaak snel veranderende trends op. Dit leidt ertoe dat detaillisten dikwijls sceptisch zijn ten opzichte van de waarde van strategie in hun sector. Tot slot wijst Rosenbloom (1980) ook nog op het feit dat kleinhandelaars vaak geen goed begrip hebben over wat strategische planning inhoudt. Vooral de mate waarin er inspanningen en bronnen moeten gewijd worden aan de implementatie, blijkt moeilijk te bepalen. Meerdere auteurs raden gesofisticeerde methoden van strategie en implementatie aan, waarvoor er veel personeel moet worden ingezet en ook strikt gestructureerde processen en computerprogramma's aangewezen zijn. Volgens Rosenbloom (1980) is dit alles niet noodzakelijk. Smits en Rietveld (1999) hebben een eenvoudig te begrijpen vragenlijst opgesteld, waarvan de lezer hieronder een exemplaar terugvindt.

⁶³ Becker, A. (1977) *Development of Retail Store Strategies*, New York, Paper presented at Retail Research Society meeting, June 29

Test uzelf
 Wie bent u eigenlijk voor uw klant? Aan de hand van een aantal korte vragen kunt u zich snel een beeld vormen van het heersende marketingparadigma in uw organisatie. Laat de volgende uitspraken op u inwerken, en vraag uzelf af of u ze herkent. Als ze van toepassing zijn (niet alleen in woorden, maar ook in daden), zet dan streepjes in het gearceerde vakje achter de uitspraak.

/// Dit is typerend voor ons bedrijf: drie streepjes
 // Kom ik regelmatig tegen: twee streepjes
 / Een bepaald deel van het bedrijf denkt er zo over: één streepje
 Dit herken ik niet in ons bedrijf: geen streepjes

1. Strategie is oorlog				
2. Wij zijn het best luisterende bedrijf in onze branche				
3. Wij willen nummer 1 zijn in onze markt				
4. Wij stimuleren dat klanten hun ervaringen met onze producten onderling uitwisselen				
5. De kerncompetentie van ons bedrijf is onze technologie				
6. Ieder deel van onze organisatie wordt betaald voor zijn toegevoegde waarde				
7. Als je hier carrière wilt maken, moet je in marketing zitten				
8. Onze productiekennis wordt streng geheim gehouden				
9. Wij delen onze wereld met klanten, leveranciers en andere belanghebbenden				
10. Wij stemmen onze mediainmix zorgvuldig af op onze doelgroepen				
11. Elk contact met de klant levert informatie over de klant op				
12. Wij zijn trots op onze producten				
13. Onze producten zijn maatwerkoplossingen in de perceptie van de klant				
14. Onze klanten en onze partners zijn trots op ons				
15. Onze website is eigenlijk vooral een etalage voor onszelf en onze producten				
16. Wij doen uitgebreid onderzoek naar de behoeften van onze doelgroepen				
17. Wij ondersteunen onze klant om goede keuzes te maken, zelfs als wij ze niets kunnen bieden				
18. Onze klanten kopen ons product omdat het voor hun doelgroep het beste is				
19. Onze klanten houden hun eigen gegevens bij				
20. Ons merk staat voor de kwaliteit van onze producten				
21. Wij streven naar een maximaal share of wallet per klant				
22. Onze website wordt vooral gemaakt door onze klanten en/of andere relaties				
23. Onze media-inspanningen zijn gericht op maximaal bereik versus kosten				
24. Wij hebben voor onze doelgroepen verschillende sites ingericht, met relevante links				
25. Afhankelijk van de te leveren oplossing creëren wij ad hoc samenwerkingsverbanden				
26. De helden van onze organisatie zijn diegenen die het contact met klant hebben				
27. Verkoop verkoopt wat de fabriek fabriceert				
28. Het werven van een nieuwe klant kost tien keer zo veel als het behoud van een bestaande				
29. Marketing wordt afgerekend op de gerealiseerde marktaandeelen				
30. De grens van onze organisatie is vloeibaar geworden				
31. Het uitgangspunt van ons handelen is de behoefte van de individuele klant				
32. Onze R&D-afdeling stuwt onze innovatie				

TOTALE SCORE (tel de streepjes)

A	B	C	D
---	---	---	---

Figuur 25: Zelf-ontdekkende vragenlijst voor de detaillist
 (Bron: Smits en Rietveld (1999), p. 37)

Deze vragenlijst kan een handige leidraad zijn wanneer de kleinhandelaar wenst na te gaan wie hij is voor zijn klanten. Er worden vier mogelijke paradigma's onderscheiden op basis van deze zelftest: de productoriëntatie (A), de marktfocus (B), de klantgerichtheid (C) en de netwerkoriëntatie (D). Indien men van alles een beetje scoort, hanteert de detaillist waarschijnlijk een weinig samenhangende strategie (Smits en Rietveld, 1999).

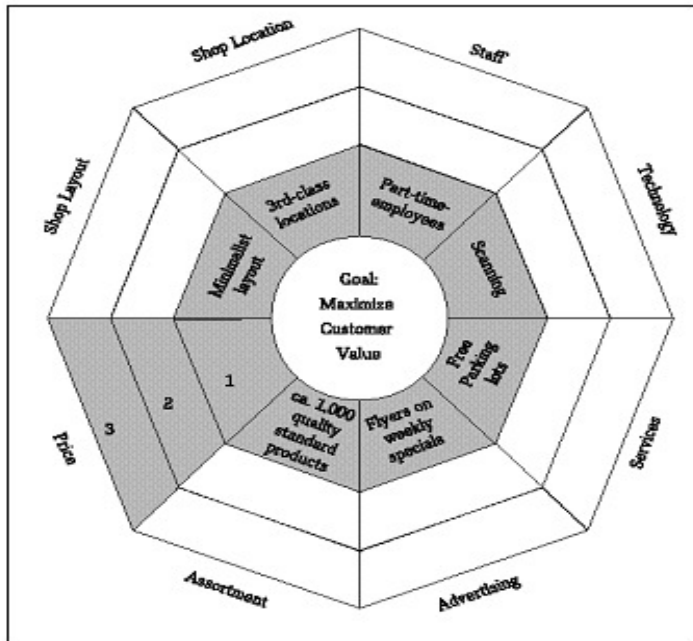
Eens de detaillist een goed beeld heeft van hoe het met het bedrijf gesteld is en welke de relaties ten opzichte van de concurrent en de consument zijn, kan men **alternatieve positioneringen** overwegen door verschillende combinaties van doelgroep, concurrentieel voordeel en kerncompetentie tegen elkaar af te wegen. Nadat hij deze verschillende opties overwogen heeft, kan hij er ééntje uit kiezen, die het meest belovend lijkt. **Differentiatie** is volgens Rudolph et al. (2003) een basisvereiste voor een geslaagde positionering. Hieromtrent dient op het derde niveau in de hiërarchie beslist te worden. Concrete maatregelen vindt de lezer in het volgende hoofdstuk. We zullen hieronder een aantal mogelijkheden beschrijven die de detaillist in staat kunnen stellen te ontdekken wat precies de kerncompetenties en concurrentievoordelen van zijn bedrijf zijn. Dit

helpt immers te bepalen waarop men zich momenteel reeds kan onderscheiden van de concurrentie.

Volgens Moenaert en Robben (2003) volstaat een **SWOT-analyse** niet. De analyse van sterkten en zwakten, in relatie geplaatst tot kansen en bedreigingen, schiet te kort in een dynamische omgeving. Zowel de externe omgeving als de interne vaardigheden van het bedrijf veranderen regelmatig, wat maakt dat een éénmalige SWOT-analyse al gauw niet veel meer zegt. Bovendien zijn sterktes erg relatief. Wat heeft een onderneming immers aan 'sterk' zijn als haar concurrenten zoveel 'sterker' zijn? Waar het werkelijk om draait zijn de concurrentievoordelen.

Volgens Moenaert en Robben (2003) kunnen deze het best aan het licht gebracht worden door **werknemers** met verschillende functies te laten **brainstormen** over wat zij als sterktes van de onderneming beschouwen. Bij het creëren van de marketingstrategie is het belangrijk de mensen die haar moeten kunnen uitvoeren, aan het woord te laten. Uit een greep van een veertigtal sterkten kan de regel toegepast worden, hier niet meer dan vijf concurrentievoordelen uit te kiezen. Op die manier kan men bij het kiezen van een geschikte positionering en differentiatie alsnog door het bos de bomen zien.

In deze visie kan ook de methode van Tigert (1983) nuttig blijken. Hoewel hij zijn techniek uiteenzet voor de voedingssector, kan zijn werkwijze veralgemeend worden binnen de kleinhandel. Hij stelt een eenvoudige techniek voor die de detaillist in staat stelt uit te maken welke kritische winkeldimensies zijn om het verschil te maken, de '**hefboomanalyse**'. Dit houdt in dat de kleinhandelaar aan de hand van marktonderzoeksgegevens nagaat op basis van welke attributen hij het best zijn marktpositie bijstuurt. Wat men hier dus concreet mee wil te weten komen is: 'Which Buttons Can Be Pushed Harder (...)'. (Tigert, 1983:100). Hierbij kan opnieuw de link gelegd worden met het differentiatie-model van Rudolph (1993). Hij onderscheidt immers drie lagen in de profilering van een detaillist: de veiligheidszone, de differentiatie- en de vroege herkenningzone. Hij stelt dat er acht groepen van factoren zijn waarop een kleinhandelaar zich kan differentiëren. Binnen die factoren bestaan er verschillende attributen. Door de eigen prestaties hierop te evalueren, kan de kleinhandelaar zichzelf in kaart brengen, in het achthoekige profileringsmodel van Rudolph et al. (2003), zoals hieronder bijvoorbeeld getoond wordt voor de Duitse supermarktketen Aldi.



Figuur 26: Profiel van Aldi
(Bron: Rudolph et al. (2003), p. 6)

Het komt er dus op aan dat de detaillist weet welke kenmerken het verschil kunnen maken voor zijn doelgroep en dat hij op die attributen zijn inspanningen verder doordrukt (die punten sterker benadrukt) om de consument méér te bieden dan wat de concurrenten op dat vlak voor hem in petto hebben.

Om te bepalen welke winkelkenmerken het grootste hefboompotentieel hebben, is Tigerts (1983) dient de detaillist kenmerk per kenmerk na te gaan welke consumenten zijn handelszaak op het desbetreffende attribuut als beste beoordelen. Van deze respondenten dient men ook te weten te komen welk percentage onder hen daadwerkelijk meestal in die kleinhandelszaak winkelt en welk percentage de zaak in kwestie als tweede meest bezochte winkel noemt. De ratio van deze twee percentages geeft een idee over het *hefboompotentieel van de winkelvariabele*.

In bijlage V.2.1 hebben we bovendien ook nog de 'assortimentsdominantie-matrix' van Van der Kind (1994) beschreven. Deze matrix staat de detaillist meer specifiek toe te bepalen welke delen van zijn assortiment het grootste hefboompotentieel hebben. We merken op dat Tigert (1983) zijn hefboomtheorie baseert op het feit dat consumenten 70 procent van hun totaal budget voor voeding in hun voorkeursketen spenderen. Logischerwijze kunnen we deze idee ook doortrekken naar de meeste non-food kleinhandelssectoren. Daar zal de consument ook dikwijls meer uitgeven in zijn voorkeurswinkel dan in de andere handelszaken waar hij klant is.

Hiermee is het nog niet voorgoed afgelopen met de differentiatiebeslissingen. Schuurmans (1991) stelt immers dat de **keuze** voor een bepaalde **strategie dynamisch** is. De kleinhandelaar mag er niet van uit gaan dat eens de gekozen differentiatie geïmplementeerd is, hij jarenlang veilig zit. In het kader van de evolutie en recente trends in de kleinhandel, waar we in hoofdstuk 2 dieper op in gingen, klopt deze redenering als een plaatje.

Op kortere termijn bekeken, is het echter niet evident om zich binnen een aantal jaren te differentiëren op basis van totaal andere factoren dan oorspronkelijk het geval was. De kleinhandelaar schrijft immers via *trial and error* als het ware zelf de software in de hersenen van zijn klant. Het herschrijven is een enorm moeilijke opgave... (Moenaert en Robben, 2003) De detaillist dient daarom steeds **trouw** te blijven **aan** het **gekozen concept** voor zijn zaak. Door goed te anticiperen kan de detaillist snel én gepast te reageren op allerlei kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Zonder schade te berokkenen aan het concept van de zaak kan men de verschillende differentiatiebases eventueel een andere invulling geven, naargelang de ontwikkelingen die zich op dat moment op de markt voordoen. Deze manier van werken past opnieuw binnen de differentiatietheorie van Rudolph (1993). Wanneer bijvoorbeeld een trend merkbaar is van een toenemend belang van knappe winkelinrichtingen, kan de kleinhandelaar aan deze differentiator sleutelen om zich hierop te onderscheiden of zelfs iets te bieden wat tot dan toe nog onbestaand was, zonder daardoor zijn algemene bedrijfsstrategie te verloochenen.

4.2 STP-model

Samli (1989) schetst de volgende evolutie in marketingstrategieën: vóór de jaren 1930 werd er aan markttaggregatie gedaan (met éénzelfde, ongedifferentieerde, homogene marketingmix de hele markt bedienen), in de jaren '30 werd er voor het eerst aan productdifferentiatie gedaan om prijsdalingen te voorkomen. Met reclame probeerde men het publiek dan duidelijk te maken hoe het product die hogere prijs rechtvaardigt. In de jaren 1950 begon men in te zien dat dergelijke differentiatie-inspanningen niet veel opleverden, wanneer men er een hele markt mee wou aanspreken. **Segmentatie** drong zich van toen af aan ook op. Daarna duurde het nog een twintigtal jaren eer Trout en Ries (1972)⁶⁴ op het nut van **positioneren** wezen: 'Positioning has its roots in the packaged goods field where the concept was called product positioning. It literally meant the product's form, package size and price as compared to its competition... today we are entering an era that recognizes the importance of both the product and company image, but more than anything else, stresses the need to create a position in the prospect's mind' (Samli, 1989: 157).

⁶⁴ Trout, J. en A. Ries (1972) *Positioning Cuts Through Chaos in Marketplace*, Advertising Age, May 1, 1972, p. 51-53

Vandaag is het dan ook de bedoeling om dit alles samen te brengen om **differentiatie-inspanningen** doeltreffend te kunnen **richten op het doelsegment** waarop de kleinhandelaar mikt. Het 'Segmentation-Targeting-Positioning' model is hierbij een handige leidraad. Elke klant heeft een eigen stel behoeften, wensen en motieven, maar het is voor een detaillist praktisch meestal niet haalbaar om zijn marketingmix volledig op maat van de individuele klant in te vullen. Vandaar bestaat er dus een nood aan segmentatie. Lilien et al. (2000) raden de STP-methodiek ook aan om marktniches te ontdekken waar weinig of geen concurrentie speelt. Deze set van activiteiten van segmentatie over targeting tot positionering, vormen een cruciaal management-beslissingsproces dat bedrijven moet helpen hun doelstellingen op een concurrentiële markt te verwezenlijken. Het grootste voordeel van STP is een betere overeenstemming te bekomen tussen wat aangeboden wordt en datgene wat de klant echt wil.

McGoldrick (2005) licht toe wat een kleinhandelaar precies dient te ondernemen bij toepassing van STP. Een **marktsegmentatie** houdt in dat de detaillist variabelen gaat zoeken die hij kan gebruiken om de markt te segmenteren. Verder onderzoekt hij de profielen van de gevonden segmenten, hij gaat na hoe groot ze zijn en of er veel (groei)potentieel aan vastzit. Ten slotte wordt ook nagegaan wat de toegankelijkheid van de segmenten is: waar situeren ze zich geografisch, welke media gebruiken ze vooral en dergelijke meer. Met '**Targeting**' bedoelt men dat de detaillist de huidige en potentiële concurrentie dient te beoordelen. Hij moet op zoek gaan naar een overeenstemming tussen de behoeften van bepaalde segmenten en de competenties van zijn bedrijf. Verder is het nuttig dat hij reeds een ruwe raming maakt van de kosten en opbrengsten die met elk segment gepaard gaan. Ten slotte dient de detaillist te beslissen op welk(e) segment(en) hij zijn inspanningen gaat richten. Daarna volgt de **positionering**. De kleinhandelaar gaat de percepties van de consumenten in de gekozen doelgroep na. Hij brengt de imagoposities van zijn concurrenten in kaart en stelt op basis hiervan een interessante positie voor die hij zelf kan innemen in de hoofden van de klanten. Tot slot wordt de kleinhandelsmix ingevuld om superieure waarde te creëren voor de beoogde segmenten.

4.2.1 Segmentatie

Veel gebruikte segmentatievariabelen in de detailhandel zijn, volgens McGoldrick (2005) **demografische**, geografische, gedragsmatige en psychografische variabelen. Een kleinhandelaar kan de markt segmenteren op basis van leeftijd, geslacht, opleiding, beroep, gezinssituatie, levensstijl, inkomen, bezittingen en woningeigendom. **Geografisch** kunnen het type locatie, de bevolkingsdichtheid van de locatie, de buurt, het type woning en allerlei regio's als basis voor segmentatie dienen. **Gedragsmatige segmentatie** legt al meer de link met het aankoopproces van de consument. De gebruikersstatus, de gebruiksfrequentie en de winkeltrouw zijn enkele voorbeelden van gedragsmatige segmentatievariabelen. Ten slotte kunnen ook levensstijl,

modebewustzijn, gezochte productvoordelen en waarden als basis voor **psychografische segmentatie** gebruikt worden. Hier zijn Haueisen et al. (1983) het ook mee eens: koopbehoefte- en levensfase-koopkrachtsegmentatie, zijn volgens hen uiterst geschikte segmentatievariabelen voor de kleinhandelaar. Miller en Granzin (1979) stellen een andere interessante segmentatie voor, namelijk op basis van zowel gezochte benefits als loyaliteit. Op die manier kan de detaillist ontdekken hoe hij zich het best kan differentiëren om zoveel mogelijk marktpotentieel te benutten of om gewoon zijn trouwste klanten aan zich te blijven binden.

Mason et al. (1983) zijn dan weer eerder voorstander van **segmentatie op basis van waarden**, aangezien dat vrij stabiele interne kenmerken van de consumenten zijn. Mitchell (1980)⁶⁵ toonde reeds aan dat dit een waardevolle segmentatiebasis kan zijn. Segmenteren aan de hand van waarden heeft namelijk het voordeel dat dergelijke segmenten een langer leven beschoren zijn dan groeperingen op basis van **winkelattributen** of gelijkaardige beslissingscriteria die typisch gebruikt worden wanneer men het 'patronage'-gedrag van consumenten tracht te voorspellen. Het belang van kenmerken op het winkelniveau kan immers vrij snel veranderen. Mason et al. (1983) geven hier een voorbeeld bij. Wanneer een consument zijn winkelkeuze maakt aan de hand van de prijs/kwaliteit-ratio die de alternatieve zaken hem bieden, kan zijn keuze al gauw omslaan wanneer de verhouding prijs-kwaliteit door de detaillist veranderd wordt. Vandaar is het volgens Mason et al. (1983) zinvoller te segmenteren en winkelgedrag te analyseren op basis van meer stabiele criteria.

Stephenson en Willett (1969)⁶⁶ stelden nog een andere segmentatiemogelijkheid in de kleinhandel voor, namelijk op basis van **shoppingoriëntatie** van de consument. Hoewel dit een moeilijk meetbaar criterium is, bestaat er een sterk verband tussen winkelkeuze en winkelmotieven. 'Convenience shoppers' zijn consumenten met haast. De 'recreatieshopper' gaat graag winkelen om de tijd om te krijgen of gewoon omdat hij graag op zoek gaat naar interessante koopjes als vlucht uit zijn dagelijkse stressvolle leven. De 'prijzenshopper' vraagt veel van de winkelier: hij wil lage prijzen, en een grote productkwaliteit en -keuze alsook een hoog serviceniveau. De winkeltrouwe koper is ten slotte de vierde categorie kopers die Stephenson en Willett (1969) onderscheiden. Fox en Sethuraman (2006) delen in de mening van Stephenson en Willett. Meer bepaald zullen kleinhandelaars in de toekomst meer en meer hun segmentatie moeten baseren op het doel van de **shopping trip**.

McGoldrick (2005) stelt een aantal **voorwaarden aan de segmenten** die op basis van segmentatie ontdekt kunnen worden. Ze moeten *meetbaar* zijn. Het segmentatieproces moet segmenten onderscheiden die met een gerichte marketing en een duidelijke *positionering bespeeld*

⁶⁵ Mitchell, Arnold (1980) *Changing Values and Lifesyles*, presented at the 11th Annual American Marketing Association Attitude Research Conference, La Costa, CA (4 March)

⁶⁶ Stephenson, D. en R.P. Willett(1969) '*Analysis of consumers' retail patronage strategies*', in Marketing Involvement in Society and Economy, P.R. MacDonald (ed.), AMA, Chicago, p. 316-322

kunnen worden om de kosten van de segmentatie en de marketinginspanningen terug te kunnen verdienen. De segmenten moeten ook *toegankelijk* zijn, geografisch of in kosten- of communicatietermen. Ten slotte moet de detailhandelaar praktische programma's op maat van de gevonden segmenten kunnen uitwerken. De segmentatievariabele moet dus eerst aan de praktijk getoetst worden, alvorens hij als basis van de segmentatie mag dienen.

Segmentatie lijkt Davies en Brooks (1989) praktisch **haast onmogelijk voor kleinhandelaars**. Het kan, volgens hen, een hulpmiddel zijn om de gekozen differentiatie te communiceren maar het is zelden echt de basis voor de differentiatie. Het wordt immers steeds moeilijker om een bepaalde 'typische' klant in elk segment te profileren. In paragraaf 2.1.1 beschreven we deze individualiseringstendens bij consumenten reeds als één van de vele trends waarop kleinhandelaars tegenwoordig moeten inspelen.

Lilien et al. (2000) zien het iets positiever in. Ze raden de kleinhandelaar echter nog wel aan, wanneer hij de marktsegmentatie voltooid heeft, regelmatig na te gaan of de gevonden segmenten nog gelden in praktijk. Marktsegmenten zijn immers dynamisch. De consumentenbehoeften veranderen doorheen de tijd en er zijn ook allerhande concurrentieacties en omgevingsinvloeden die maken dat de segmenten niet constant blijven.

4.2.2 Targeting

Ook met het 'targeting'-aspect in het STP-model, verloopt het in de kleinhandel niet altijd even vlot. Veel kleinhandelaars drukken hun doelgroep uit in termen van leeftijd of klassekenmerken. Dit leidt ertoe dat men **met meerdere aanbieders hetzelfde doel achterna** zit. Wanneer verschillende detaillisten dezelfde consumenten tot doelwit van hun inspanningen maken, verliest de hele STP-idee al gauw veel van zijn waarde. Daarom lijkt het McGoldrick (2005) beter om zich te richten op bepaalde segmenten op basis van levensstijlen, die meer divers zijn en dus meer ruimte bieden voor effectieve differentiatie.

4.2.3 Positionering

De positioneringsstap in het STP-model kan echter ook als oplossing voor dit probleem naar voren treden. Een strategische positionering kan volgens McGoldrick (2005) een unieke waarde bieden. Wanneer men de **klantbehoeften** gebruikt als positioneringsdimensies, kan men veel meer opportuniteiten ontdekken dan met de traditionele tweedimensionale positioneringskaarten. Indien men ruime begrippen als 'service' en 'convenience' desaggregeert om vervolgens deze concretere attributen als positioneringsvariabelen te laten dienst doen, kan men duidelijker zien waar er op de

markt nog onvervulde behoeften bestaan. Om van een goede positionering te kunnen spreken, moet er volgens Samli (1989) aan **twee voorwaarden** voldaan zijn: er moet vooreerst al een succesvolle segmentatie gebeuren en dan moet er voor overeenstemming gezorgd worden tussen het winkelimage en de klant zijn zelfbeeld. Bovendien heeft positionering, volgens Samli (1989), ook enkel maar zin als de bronnen die hiervoor nodig zijn, ook beschikbaar zijn en de gewenste positie dus ook daadwerkelijk gecommuniceerd kan worden naar de doelgroep.

5 Anders én beter... Maar hoe?

In stap vier van het differentiatieproces van Rudolph et al. (2003) worden er doelgroepspecifieke maatregelen getroffen. We lichten eerst de acht profileringsinstrumenten toe, die Rudolph (1993) hiertoe voorstelt en leggen vervolgens uit hoe deze geïntegreerd kunnen worden. Ten slotte lichten we nog een aantal recente trends toe die zich voordoen in differentiatie in de kleinhandel om het plaatje van mogelijke onderscheidingsbases accuraat en actueel af te ronden.

5.1 Methoden om het verschil te maken

We geven eerst een overzicht uit de literatuur omtrent de acht differentiatiebases die Rudolph (1993) voorstelt, namelijk personeel, technologie, diensten, reclame en communicatie, assortiment, prijs, winkellayout en winkellocatie. Nadien bekijken we hoe deze elementen eventueel gecombineerd kunnen worden.

5.1.1 Doelgroepspecifieke onderscheidende maatregelen

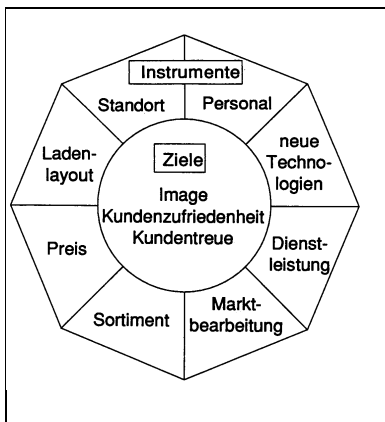
Wroe Alderson (1965)⁶⁷ stelt dat alle marketeers streven naar een differentieel voordeel. Dat maakt het des te moeilijker voor een detaillist om uniek te zijn in zijn sector. Vandaar deze paragraaf. Want net zoals er verschillende ideeën omtrent 'differentiatie' bestaan⁶⁸, bestaan er ook verschillende benaderingen omtrent de variabelen waarmee de onderneming zich het best kan onderscheiden. Deze differentiatiedimensies moeten gekozen worden vanuit de **verwachtingen** van de **doelgroep** en de **eigen competenties** om tot een probleemoplossing te komen die de consument **meer waarde** biedt **dan** het aanbod van de **concurrentie**.

In de literatuur springt Prof. dr. Thomas Rudolph tussen het rijtje auteurs met differentiatievoorstellen uit omdat hij in het bijzonder nagaat hoe een kleinhandelaar zich tactisch

⁶⁷ Alderson, W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1965

⁶⁸ Zie hoofdstuk 1 omtrent differentiatie strategieën (onder meer paragraaf 1.3).

en operationeel duidelijk beter kan profileren dan de overige detaillisten. Deze maatregelen worden samengevat in volgende figuur.



Figuur 27: Kern van Rudolphs profileringsmodel (Bron: Rudolph (1993), p. 274)

Onder dit kader kunnen haast alle differentiatievoorstellen uit de literatuur worden terug gebracht. We brengen hieromtrent nu de meningen van een aantal vooraanstaande marketing- en kleinhandelsspecialisten samen.

- **Personeel**

'Het zou wel eens kunnen zijn dat de factor mens in de organisatie ten opzichte van de concurrentie het enige en unieke onderscheidende element is', stelt Pino (1994:50).

Kotler et al. (2000) menen eveneens dat personeel dat de visie van het bedrijf kent en *gemotiveerd, bevoegd* en *bekwaam* genoeg is om de doelstellingen mee te helpen realiseren, een belangrijk concurrentieel voordeel kan opleveren. Deze onderscheidingsmethode vergt echter vrij veel inspanningen. Zo wijzen Sullivan en Adcock (2002) erop dat de detaillist voornamelijk op zijn hoede dient te zijn wanneer er mensen aangeworven worden die rechtstreeks in contact met de klant zullen staan. De rol van de *verkoper* doet immers vaak dienst als kritische differentiatiefactor in de context van kleinere winkelformules (Kuipers, 1996). Dit soort voordeel kan immers niet gemakkelijk gekopieerd worden door de concurrentie. Wanneer men de klant met respect *begripvol* en *vriendelijk* behandelt, zal dit zeker gewaardeerd worden (Kotler et al., 2000). Bovendien moeten de werknemers in de kleinhandelszaak ook *slagvaardig, geloofwaardig en betrouwbaar* zijn, volgens Trout (2000)⁶⁹, wil men met personeel de concurrentie overtreffen. *Anticipatievermogen* is eveneens een pluspunt, volgens Sullivan en Adcock (2002). Volgens Dawson (2006) hangt concurrentie samen met het continu innoveren op basis van de kennis die in het kleinhandelsbedrijf aanwezig is, zonder de activiteiten van de anderen gewoonweg na te

⁶⁹ Trout, J. en Rivkin, S. (2000) *Differentiate or Die : Survival in Our Era*, New York, John Wiley & Sons

bootsen. Moenaert en Robben (2003) vinden het eveneens belangrijk dat het personeel in een kleinhandelonderneming correct kan reageren op rijzende kansen en bedreigingen. Wie zou er immers beter dan het personeel, dat dagelijks in contact staat met de klanten, als voelspriet van de kleinhandelaar kunnen fungeren?

Hoyer en MacInnis (2004) bekijken differentiatie eerder vanuit de invalshoek van consumentengedrag. Door te *geven om de klant*, kan de kleinhandelaar zijn klanten aan zich binden. Ook tussen twee aankopen kan de zaak haar klanten contacteren om zich ervan te vergewissen dat de klant geen problemen met het product ervaren heeft of om hem een gelukkige verjaardag te wensen bijvoorbeeld. Dergelijke menselijke aspecten maken dat de ene kleinhandelszaak toch dat speciale plekje in de 'mind set' van de consument voor zich kan winnen.

Er bestaan verschillende mogelijkheden om differentiatie op basis van personeel mogelijk te maken. Om te kunnen terugvallen op een opmerkelijk performante basis, is volgens Kotler et al. (2000) een goede *interne marketing* nodig, in combinatie met klantgerichte *opleidingen* van de werknemers. Aaker (2001) wijst net als Kotler et al. (2000) eveneens op het belang van degelijke opleidingen over hoe men een product aan de man moet brengen. Moenaert en Robben (2003) vinden dat *beloningen* aan de hand van hoe vlot de klantprocessen in het bedrijf verlopen, de kennis van het personeel bovendien ten volle kan doen ontplooiën. Schuurmans (1991) vindt tot slot dat zowel wat betreft *kwaliteit* als in termen van *kwantiteit* de personeelsmix moet afgestemd worden op de gekozen winkelformule om zich hiermee succesvol te differentiëren van de concurrent.

Corstjens en Corstjens (1995) zijn echter een andere mening dan bovenstaande auteurs toegedaan. Het onderscheidend kenmerk van een winkel mag niet zomaar gekopieerd kunnen worden door de concurrentie. Dienstaspecten zoals vriendelijke kassiersters zijn, volgens het tweetal, *kopieerbaar*.

- **Technologie**

Kotler (2003) is van mening dat de technologie tegenwoordig een belangrijk hulpmiddel biedt om de klant te leren kennen. Kleinhandelaars zouden de klant een clubkaart kunnen geven om langs die weg *informatie over de doelgroep* vast te leggen in hun databanken. Door het koopgedrag van de klant te analyseren, kunnen ze aan de weet komen wie wat het meest koopt om met deze informatie een doelgerichte 'targeting'-strategie voor bepaalde segmenten bedenken. Zo kan men de loyaliteit van de klanten vergroten, want trouwe klanten vormen nu eenmaal de ruggengraat van de kleinhandelszaak (Grewal et al., 2006). Sullivan en Adcock (2002) delen die mening omtrent technologie in de kleinhandel.

Grewal et al. (2006) wijzen er bovendien op dat datgene wat superieure kleinhandelaars onderscheidt van de rest, bestaat in de manier waarop men de data, die men met allerlei technologische mogelijkheden kan verzamelen, behandelt. Hoewel technologie zeker voordelen kan opleveren aan de kleinhandelaar, blijft *personeel* dus een belangrijke rol spelen.

Van Goor et al. (1999) zien eveneens differentiatiepotentieel in technologie. Het draagt volgens hen bij tot een vlot verloop van informatie-, goederen- en geldstromen tussen ondernemingen en afnemers. *Vlot gesmeerde processen* bevorderen de concurrentiepositie van een netwerk, vinden Grewal et al. (2006). Want zoals Kotler (2003) stelt, wordt er tegenwoordig eerder tussen netwerken dan tussen losstaande bedrijven geconcurrereerd. Aaker (2001) licht er hiertoe vooral de strategische informatiesystemen (binnen en tussen bedrijven) tussenuit als zijnde belangrijke technologische onderscheidingsinstrumenten. Bovendien kan technologie ervoor zorgen dat via informatie en communicatie alle mogelijke strategische veranderingen vlotter geïmplementeerd kunnen worden. In die zin, is volgens Dawson (2006), technologie dus een nuttige ondersteuning voor allerlei mogelijke differentiatiestrategieën, zonder echt een onderscheidingsbasis op zich te zijn.

▪ **Dienstverlening**

Nog een bron waar kleinhandelaars superioriteit uit kunnen putten, is volgens Kotler (2003) 'service', ter aanvulling van de producten die ze verkopen. Volgens Schuurmans (1991) is dit zelfs de enige mogelijke differentiatiebasis naast prijs. Hummel en Savitt (1988)⁷⁰ zijn het hier mee eens: retailers bieden volgens hen vaak dezelfde assortimenten, tegen vergelijkbare prijzen; ze hebben ook vaak identieke openingsuren en locatie is ook niet meer zo belangrijk als vroeger. Ellis en Kelley (1993)⁷¹, Wortzel (1987)⁷² en Homburg et al. (2002) zien een servicegerichte bedrijfsstrategie dan ook als primordiale kleinhandelsdifferentiatiemogelijkheid. Berry (1986:3)⁷³ stelt kleinhandelszaken zelfs gelijk aan 'services businesses'. De mate waarin men in een degelijke dienstverlening slaagt, bepaalt dan of men zich hier ook echt op kan onderscheiden.

Hoewel de meeste detaillisten veel tijd en moeite besteden aan klanten naar hun winkels te lokken, is het echter verbazend hoe weinig kleinhandelaars aandacht schenken aan *klantenservice*. Alsof eens de consument de winkel bezocht heeft, verder geen inspanningen meer nodig zijn om hem tevreden te stellen. Nochtans kunnen detaillisten zich, volgens Kotler (2003), onderscheiden door de service die ze leveren, vermits de bovenstaande gelijkenissen die er vaak tussen

⁷⁰ Hummel, J.W. en R. Savitt (1988) *Integrated Customer Service and Retail Strategy*, International Journal of Retailing, 3:2, p. 5-21

⁷¹ Ellis, B. en S.W. Kelley (1993) *Competitive Advantage in Retailing*, International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research, 3:3, p. 381-396

⁷² Wortzel, L.H. (1987) *Retailing Strategie for Today's Mature Marketplace*, Journal of Business Strategy, 7:4, p. 45-56

⁷³ Berry, L.L. (1986) *Retail Businesses Are Service Businesses*, Journal of Retailing, 62:1, p. 3-6

kleinhandelaars bestaan. Grönroos (1982)⁷⁴ maakt daarom nog een bijkomend onderscheid tussen twee soorten servicekwaliteit. De technische kwaliteit refereert naar kennis en vakkundigheid van de verkoper en *functionele servicekwaliteit* heeft betrekking op de manier waarop de service wordt verleend.

Vooraf functionele serviceaspecten lijken veelbelovend te zijn. Dit type servicekwaliteit wordt onder meer beïnvloed door de attitude van het winkelpersoneel en hoe de klant zich hierbij voelt. Zo wijst Kotler (2003) er bijvoorbeeld op dat men zich door de klanten een *snelle, tijdige dienstverlening, conform de afspraken* te verlenen, in bepaalde sectoren kan onderscheiden. Het aangekochte product bij de klant thuis gaan *installeren* en hem duidelijk *uitleggen* hoe het product gebruikt dient te worden, zijn hier nog een paar voorbeelden van. Met een *reparatieservice* kan een bedrijf zich ook vaak onderscheiden van haar concurrenten.

Moenaert en Robben (2003) vinden vooral *klantenprocessen* belangrijk in de dienstverlening van een kleinhandelaar. Deze processen verwijzen naar de communicatieve en distributieve interacties tussen een bedrijf en zijn klanten zoals de klant dit ervaart. Door de aankoop- en gebruikscyclus van de klant te analyseren en te vergemakkelijken, kan men meer waarde bieden dan de concurrent. 'Convenience' is in deze haastige tijden immers enorm belangrijk geworden voor de consument (Grewal et al., 2006). Door de klant te helpen met beslissen, door de toegankelijkheid van al wat hij zoekt in de winkel te vergroten en door uiteindelijk ook de transacties die hij met de zaak heeft te vergemakkelijken, heeft men al drie mogelijke convenience-aspecten aangesneden. Vervolgens suggereren Grewal et al. (2006) ook nog dat de detaillist de consument als het ware op een dienblad dient te presenteren welke benefits zijn winkel biedt. Ten slotte bestaat er ook nog 'post-benefit convenience' wat inhoudt dat men het de klant ook na zijn aankoop nog gemakkelijk blijft maken, wanneer hij bijvoorbeeld problemen zou ervaren met een bepaald product.

Van Goor et al. (1999) zijn het evenwel *niet* eens met de bovenstaande auteurs. Volgens hen is servicedifferentiatie gemakkelijk te imiteren, zonder al te veel kosten te veroorzaken. Trout et al. (2000)⁷⁵ vinden ook dat service relatief weinig differentiatieopportunities impliceert: levering, installatie, klanttraining, adviezen en reparaties buiten beschouwing gelaten, zijn er volgens hen niet meer veel mogelijkheden om het verschil te maken. Sullivan en Adcock (2002) zijn eveneens sceptisch over het aanwenden van klantendiensten tot concurrentieel voordeel. Ze spreken in dit opzicht over 'The Retailers Dilemma'. Een uitstekende dienstverlening kan onderscheidend werken, maar het leidt eveneens tot bijkomende kosten voor de kleinhandelaar. Klantenservice vereist een aangepaste strategie omtrent hoe ver men kan gaan om waarde toe te voegen in het belang van de klant. Hierbij moet steeds nagegaan worden of de baten ervan nog opwegen tegen de

⁷⁴ Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Cambridge, Marketing Science Institute

⁷⁵ Trout, J. en Rivkin, S. (2002) *Differentiate or Die : Survival in Our Era*, New York, John Wiley & Sons

meerkost. Dit is echter moeilijk in praktijk, vermits de 'baten' van bijkomende service vaak niet in harde cijfers uit te drukken zijn.

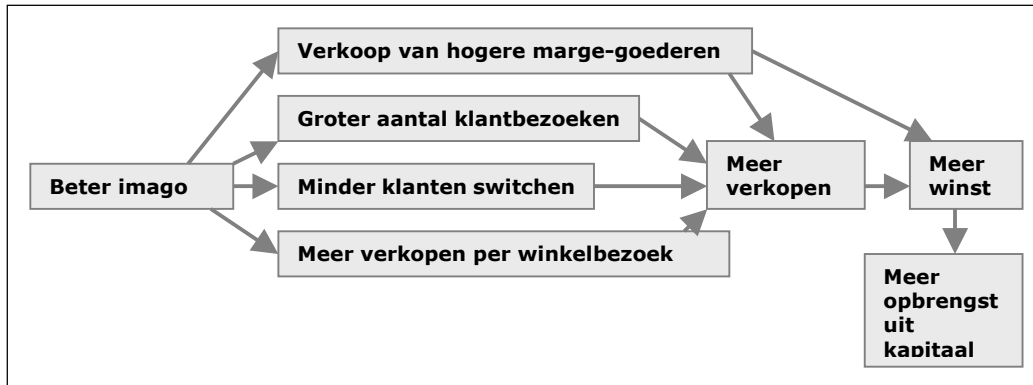
- **Reclame en communicatie**

Hoe de consument de kleinhandelonderneming percipieert kan ook een belangrijke differentiërende rol spelen. Het *imago van de winkel* is 'het beeld dat men zich vormt omtrent een bedrijf, product, winkel, dienst, persoon enz. (...) dat de uitdrukking is van diverse functionele kwaliteiten en psychologische kenmerken (gevoelens, gedachteassociaties, vooroordelen, vermoedens en verwachtingen welke bewust of onbewust aanwezig zijn)'. (Swinen, 2004: 115). Kotler et al. (2000) wijzen er op dat zelfs wanneer bedrijven ongeveer hetzelfde product en de ermee gepaard gaande service bieden, de koper een heel andere indruk kan hebben van de bedrijven.

Een duidelijk positief onderscheiden plek in de hoofden van de consument is dan ook een waar concurrentievoordeel, volgens Moenaert en Robben (2003). Het helpt de klant bij zijn winkelkeuze. Een dergelijke succesvolle positionering is het resultaat van lange termijn-communicatie en de ervaringen die men met de winkel in kwestie reeds heeft opgedaan. Dit alles komt volgens Kotler (2003) tot uiting in het heersende winkelimago. Schuurmans (1991) gaat hiermee akkoord en vermeldt er bij dat het vooral de *winkelformule* is die het verschil kan maken. In tegenstelling tot winkeltype, is winkelformule een subjectief concept, afhankelijk van de verwachtingen die de consument over de winkel heeft. Het is het winkelconcept of het geheel van ideeën, gevoelens en oordelen dat een klant heeft over een winkelbedrijf.

Imago is volgens Davies en Brooks (1989) dan ook hét element wat de winkel onderscheidt van haar concurrenten. Een coherent imago is echter niet voldoende, dit imago moet bovendien op een waardevolle en duidelijk merkbare manier verschillen van dat van de overige spelers op de markt. Dat zijn noodzakelijke voorwaarden opdat een differentiatie strategie kans tot slagen zou hebben ⁷⁶. Eens men hierin slaagt, ligt de weg naar winst open voor de detaillist, zoals in onderstaande figuur wordt weergegeven.

⁷⁶ Cfr. de voorwaarden aan een differentiatie strategie, in paragraaf 1 in het eerste hoofdstuk van deze literatuurstudie.



Figuur 28: Hoe imago bijdraagt tot betere financiële prestaties van de kleinhandelaar (Bron: Davies en Brooks (1989), p. 208)

Van Goor et al. (1999) zijn van mening dat een onderscheidend winkelimage vooral mogelijk is door *prestige* uit te stralen. Trout (2000)⁷⁷ vindt vooral symbolen, drukwerk, *audiovisuele middelen, ambiance en evenementen* belangrijk om het image van een kleinhandelaar te differentiëren. Hoyer en MacInnis (2004) hameren erop in elk geval te zorgen dat er *geen negatieve mond-tot-mond reclame* over de zaak de ronde doet. Negatieve informatie wordt immers beter onthouden dan positieve verhalen. Hoewel hieromtrent onenigheid in de literatuur bestaat, is *promotie* volgens Schuurmans (1991) nog een bijkomend element dat kan bijdragen tot een duidelijk onderscheiden winkel formule voor de kleinhandelaar. De detaillist communiceert het winkelimage of voert actie-ondersteunende reclame of beide. Door originele promotiecampagnes kan men zich van de overige kleinhandelaars onderscheiden. Men kan spanning en verrassing scheppen en zo zelfs klanten binden aan het bedrijf. Bovendien is, volgens Schuurmans (1991), de *samenwerking met de fabrikant* primordiaal om een gekozen winkel formule te kunnen implementeren, indien men niet onafhankelijk is door uitsluitend met huismerken te werken.

Schiffman et al. (1977) zien het anders dan de meeste auteurs. Zij vinden dat winkelimage eerder een *resultaat* is van meer specifieke winkelattributen, zoals de 'convenience' die de winkellocatie biedt, de prijzen, de garanties, de expertise van de verkopers en de uitgebreidheid van het assortiment. Op dit laatste onderscheidende kenmerk gaan we nu dan ook dieper in.

▪ Assortiment

Assortiment is een vijfde profileringsinstrument wat Rudolph (1993) in zijn differentiatietheorie voorstelt. Kleinhandelaars kunnen met dit instrument verschillende kanten op om het verschil te maken. Zo bieden *eigen merken* volgens Kotler (2003) een uitstekende manier om meer te verdienen. Corstjens en Corstjens (1995) vinden het leveren van unieke en exclusieve producten, die verkocht worden onder de naam van de winkel, zelfs de meest duurzame differentiator die voor

⁷⁷ Trout, J. en Rivkin, S. (2000) *Differentiate or Die : Survival in Our Era*, New York, John Wiley & Sons

kleinhandelaars ter beschikking staat. Deze mogelijkheid om de klant meer waarde te bieden, hangt nauw samen met prijsbeleid, stelt Swinnen (2004). Huismerken in het assortiment vertegenwoordigen immers vaak de lagere prijsklasse. Toch bieden ze meer dan enkel een vervollediging van het productgamma. Er hangt namelijk ook een imagoaspect aan vast. De huismerken dragen vaak de naam van de detaillist en een goede kwaliteit ervan is dan ook het minste wat ze zouden moeten vertegenwoordigen. De klant gaat immers al snel zijn percepties over deze eigen merken associëren met zijn attitude tegenover de winkel zelf.

Maar het kan ook anders. Kleinhandelaars maken immers vaak geen eigen merken: ze moeten het doen met wat de leveranciers hen aanbieden. Toch kan ook deze manier van werken nog een differentieel voordeel opleveren. Grewal et al. (2006) stellen dat kleinhandelaars op één of twee manieren kunnen uitblinken in termen van hun assortimentsbeheer. Ten eerste kunnen ze een *uniek aanbod* verkopen dat hun doelgroep sterk aanspreekt. En ten tweede kunnen ze ervoor zorgen dat er *genoeg goederen* in de winkel aanwezig zijn, daar waar de consument ze wil en op het moment dat de consument er behoefte aan heeft. De detaillisten die beide aspecten kunnen waarmaken, bieden een superieure waarde voor hun klanten. Toch is volgens Broniarczyk en Hoyer (2006) 'more' niet altijd 'better'. Want hoewel door de band genomen een grotere productvariëteit leidt tot hogere verkoops cijfers, hebben kleinhandelaars in een tijdperk waarin efficiëntie in het assortimentsbeheer essentieel is voor de lange termijn-overlevingskansen van de detaillist niet de luxe van al te veel voorraad op te nemen (Grewal et al., 2006).

De kleinhandel biedt, volgens Sullivan en Adcock (2002), de perfecte gelegenheid om aan 'mass customization' te doen. Door standaard producten aan de hand van individuele extraatjes te personaliseren kan de kleinhandelaar een succesvolle differentiatiestrategie aansnijden.

Bovendien zien Kotler et al. (2000) ook differentiatiepotentieel in het regelmatig *vernieuwen van het aanbod*. Toch lukt dat in praktijk niet altijd even gemakkelijk. Vooral in de dienstensector geeft deze optie vaak problemen: innovatie van diensten kan niet eenvoudig gepatenteerd worden en wordt dus al gauw nagevolgd door concurrenten. Hoewel vernieuwing van producten en diensten, volgens Moenaert en Robben (2003), een blijvend aandachtspunt zou moeten zijn, is het de *minst duurzame* vorm van concurrentievoordeel creëren. Zo bieden veel spelers in de gsm-markt meer en meer extraatjes in hun winkelschappen aan. Wanneer zo een optie klanten blijkt aan te trekken, volgen de concurrenten al gauw door deze extra gadgets eveneens in hun assortiment op te nemen. Een bedrijf heeft dan ook 'klassiekers', productinnovaties die duurzaam succesvol zijn, nodig in zijn gamma. Minder is vaak méér: kwaliteit en de keuzewaaier binnen het assortiment moet bepaald worden vanuit het standpunt van de klant.

Het assortiments- en merkenbeleid van de kleinhandelaar heeft bovendien een grote invloed op de winkelformule. Het assortiment moet een zodanig *logisch geheel* vormen dat het voor de doelgroep

duidelijk is welke behoeften hij in de betreffende winkel kan vervuld zien raken. Het kernassortiment bevat de artikelen die de klant verwacht te vinden in de winkel. Met de winkelformule als leidraad kan het kernassortiment aangevuld worden met een keuzeassortiment. Dit kan serviceartikelen bevatten, die gericht zijn op specifieke segmenten, bijvoorbeeld dieetproducten. Er kunnen ook exclusieve producten toe behoren, die enkel in die winkel te verkrijgen zijn. Ook imagobevorderende artikelen van lage prijs of hoge kwaliteit horen tot het keuzeassortiment. Innovatie- of prestigegerichte artikelen kunnen maken dat de consument de kleinhandelaar als trendsetter percipieert. Promotie- en seizoensartikelen, zoals kerstartikelen, vormen op wel bepaalde tijdstippen een extraatje in het keuzeassortiment.

In de marketing spreekt men echter eerder in termen van merken dan producten. Het onderscheid werd oorspronkelijk beschreven door Gardner en Levy (1955)⁷⁸ in de jaren 1950. Het merk is het product met daarenboven ook nog ontastbare elementen, 'toegevoegde waarde' aan het basisproduct. Een goede merknaam moet namelijk onderscheidend vermogen hebben, praktisch herkenbaar zijn en associatieve kracht hebben. Er bestaan zeven elementen die hiertoe kunnen bijdragen, namelijk de kleinhandelsmarketingmix. De zeven P's van de detailhandelsmarketingmix, die van Veldhuizen (1992) suggereert, staan voor product, presentatie, personeel, prijs, promotie, fysieke distributie en plaats. Het merkenbeleid verschilt naargelang het om een A-, een B-, een C- of een huis- of generiek merk gaat.

Hoewel het onderzoek 'Trends in Retail', van Capgemini (2005)⁷⁹ uitwees dat merkbeleving naar de toekomst toe slechts ondergeschikt zal zijn aan beleving van de winkelatmosfeer, wijzen Holzhauser et al. (1994 (1): 52) op een niet te onderschatten belang van de juiste merken in huis te hebben: 'een matig tot slecht bedrijf met veel gevraagde merkartikelen heeft meer kans om te overleven dan een goed bedrijf met slechte merkartikelen'. Kleinhandelaars die zich trachten te differentiëren op basis van service kiezen, volgens Schuurmans (1991), dan ook best voor huismerken voor producten waarbij vooral het soort product een rol speelt. Voor producten waarbij variatie belangrijk is, kiezen deze detaillisten ook B-merken. Kleinhandelaars opteren dus voor bepaalde merken, op grond van hun keuze voor een assortiments- dan wel een servicepositionering.

Géén merk kan ook differentiërend werken. De witte producten van de GB-supermarkten zijn hier een voorbeeld van. Bij het kopen van zulke producten weet de consument, dat er weinig of geen analoge producten tegen een lagere prijs verkrijgbaar zijn in de winkel. (Davies en Brooks, 1989).

Inman et al. (2002) stellen dat consumenten meestal reeds bepaalde distributiekkanalen, kleinhandelsvormen in gedachte hebben waar ze op zoek kunnen gaan om hun behoefte in een

⁷⁸ Gardner, B.B. en Levy, S.J. (1955) *The product and the brand*, Harvard Business Review, Mar – Apr

⁷⁹ Marketing Online, *Prijs bepaalt niet langer winkelkeuze*, <URL:<http://www.marketing-online.nl/nieuws/ModuleItem38856.html>>, geraadpleegd op 15 december 2005

bepaalde productcategorie te bevredigen. Eventueel bestaat er dus een differentiatiekans door ook productcategorieën aan te bieden die de consument niet zou verwachten in de winkelvorm in kwestie. Fox en Sethuraman (2006) voorspellen deze trend ook naar de toekomst toe. De consument wil graag in één keer al zijn inkopen kunnen doen. Retailformats met een *breed assortiment* winnen dan ook aan belang. Dit in het achterhoofd, maakt dat veel kleinhandelaars hun aanbod gaan aanpassen. Dit werkt echter de verdere vervlakking in het winkelaanbod in de hand.

- **Prijs**

Moenaert en Robben (2003) definiëren prijs als de *financiële en niet-financiële kosten* die de klant maakt voor het consumeren van de diensten van de organisatie of voor het bezitten van haar producten. Prijs is volgens Grewal et al. (2006) enorm belangrijk wanneer consumenten nagaan wat de waarde van een bepaald aanbod is, ookal wegen de voordelen van het aanbod soms overduidelijk op tegen de opofferingen die ervoor nodig zijn. Een goed begrip van wat de consument moet opgeven voor wat hij in de plaats krijgt is, kan de kleinhandelaar in staat stellen te bepalen wat nodig is om 'superieure' waarde te bieden aan zijn doelgroep. Prijszetting kan op die manier tot een concurrentieel voordeel leiden.

Tot op heden baseren echter veel kleinhandelaars hun prijsbeleid naar willekeur ofwel prijzen ze gewoon op de manier die ze al jaren gewend zijn. Er bestaan tegenwoordig nochtans verschillende softwarepakketten om de kleinhandelaar bij te staan bij belangrijke prijsbeslissingen. Hierin investeren, kan, volgens Grewal et al. (2006), de moeite waard zijn. Prijs is immers de enige strategische factor die *rechtstreeks opbrengst* genereert. Het is ook een van de *meest merkbare opofferingen* die de consument moet maken.

Swinnen (2004) meent dat de detaillist door de *gepercipieerde kosten* te doen dalen de klant het idee kan geven dat hij in zijn bedrijf meer 'waar voor zijn geld' krijgt dan elders. Die perceptie kan de kleinhandelaar concreet bewerkstelligen door zijn prijzen te verlagen of de tijd die het de klant kost bij hem in te kopen, te doen dalen. Een gemakkelijk bereikbare winkel met voldoende parkeergelegenheid en kassa's dragen hiertoe bij. Tot slot kan de kleinhandelaar ook nog de emotionele kosten doen zakken.

Davies en Brooks (1989) zien de prijzen in de winkel op zich eveneens als één van de verschillende dimensies, waarop de kleinhandelaar zich kan onderscheiden. Toch waarschuwen ze ervoor dat er *slechts één speler in de branche degene met de laagste prijs* kan zijn, en dat een dergelijk concurrentieel voordeel onderhouden allesbehalve gemakkelijk is. Hierop komen we terug in paragraaf 6.1.3 terug.

Prijisdifferentiatie is immers ongetwijfeld *één van de meest controversiële onderscheidingsmethoden* in de kleinhandel. De meningen in de literatuur hieromtrent lopen sterk uiteen. Zo bestaan er een aantal auteurs als Porter (1980)⁸⁰ die stellen dat een kleinhandelaar zich ofwel moet onderscheiden op basis van een uniek aanbod om zich op die manier van zijn concurrenten te differentiëren ofwel moet men voor kostenleiderschap gaan. Deze beide strategische mogelijkheden combineren, kan, volgens hem, echter niet. Denk hierbij ook maar aan het 'Retailers Dilemma' waar Sullivan en Adcock (2002) het over hebben in de afweging tussen meer service of lagere kosten. Kotler (2003) volgt deze auteurs echter niet in hun redenering. Door differentiatie te combineren met lage kosten en aantrekkelijke prijskaartjes, kan de kleinhandelaar net een extra surplus bieden ten opzichte van spelers die zich slechts op één van beide elementen focussen, vindt hij. Van Goor et al. (1999) argumenteren analoog dat een succesvolle differentiatie een hoger prijskaartje sowieso rechtvaardigt. Pino en van 't Eind (1990) spreken in dit opzicht van 'versterkingsstrategieën' een categorie van strategieën die differentiatie en kostenleiderschap combineren.

Moenaert en Robben (2003:183) maken met een citaat van Jack Trout (2000)⁸¹ duidelijk dat prijisdifferentiatie vaak de enige strategische optie is voor bedrijven zonder duurzame concurrentiële voordelen: 'Indien je niet onderscheidend bent, kun je maar beter een lage prijs hebben'. De auteurs zijn van mening dat bedrijven niet concurreren op prijs omdat ze efficiënt zijn, maar omdat ze gewoonweg niet effectief zijn. Bedrijven hebben er meer baat bij om zich op hun assortiment, klantenprocessen of imago te onderscheiden. Prijs kan beter als gevolg van deze voordelen beschouwd worden (cfr. het CODA-model, in figuur 9). De beste differentiatie is volgens hen dan ook wanneer de kleinhandelaar een unieke waarde biedt en de klant dit niet kan vergelijken. Dan wordt het prijsargument van ondergeschikt belang.

Hoewel er dus zeker kritiek mogelijk is op prijisdifferentiatie willen we niet de indruk geven dat dit een zinloze optie is. Dit zou in strijd zijn met het ontegensprekelijke succes van hard discounters als Aldi en Lidl, die een steeds breder publiek weten te bekoren. In bijlage IV.2.2 vindt de geïnteresseerde lezer hier meer uitleg over. In de literatuur is er bovendien vaak ook sprake van prijsgevoelige kopers, naast segmenten als die van run- en funshoppers (onder meer Stephenson en Willett, 1969)⁸².

⁸⁰ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

⁸¹ Trout, J. (2000) *The Power of Simplicity: A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right*, New York, McGraw-Hill, p. 56

⁸² Stephenson, D. en R.P. Willett(1969) 'Analysis of consumers' retail patronage strategies', in Marketing Involvement in Society and Economy, P.R. MacDonald (ed.), AMA, Chicago, p. 316-322

- **Winkellayout**

Vervolgens gaan we dieper in op het voorlaatste profileringsinstrument in Rudolphs (1993) differentiatietheorie, namelijk de winkelinrichting. Kotler (2003) wijst op het toenemende belang van de *winkelervaring*. De detaillist moet investeren om winkelen een aangename ervaring te maken in plaats van een noodzakelijke kwaal. Hierop gaan we in de volgende paragraaf omtrent recente differentiatiemogelijkheden dieper in.

Een concrete mogelijkheid om de klant een meerwaarde te bieden met de winkellayout, is, volgens Swinnen (2004), *segmentatie van de winkel*. Men kan het winkelbeleid differentiëren naargelang het type klant. Klantenkaarten stellen de detaillist immers in staat om na te gaan welke klantensegmenten precies in welke winkelsecties geïnteresseerd zijn.

De presentatie van een winkel moet bovendien de *gekozen winkelformule ondersteunen*. Extern ziet Schuurmans (1991) onder meer de voorgevel, de uithangborden, etalages en service-elementen als zelfopenende deuren belangrijk. Interne presentatie-elementen zijn winkelsfeer en fysieke ruimteverdeling. Sfeer is iets wat via de zintuigen op de consument af komt. De winkellayout inclusief groeperingen van bepaalde assortimentsonderdelen vormen een concreter aspect van de inrichting van de winkel.

Ook voor kleinhandelondernemingen in de dienstensector kan de omgeving waarin de dienst verleend wordt het bedrijf doen uitmunten in vergelijking met haar concurrenten. Hiermee bedoelen Kotler et al. (2000) dat de inrichting en de sfeer het filiaal een zeer duidelijke *eigen identiteit* kunnen geven en een onderdeel van een goede service aan de doelgroep vormen.

Swinnen (2004) wijst er echter wel op dat het effect van winkellayout op de prestaties van de detaillist moeilijk meetbaar is. Bovendien is dit niet in alle kleinhandelsbranches en voor alle klanten even belangrijk: waar een boetiek misschien een heus theater vol ervaringen mag zijn voor de funshopper, moet een supermarkt voor prijsgevoelige runshoppers eerder gesmeerd en efficiënt werken als een goed geoliede machine.

- **Winkellocatie**

Winkellocatie, is volgens Fox en Sethuraman (2006), waarschijnlijk de strategische beslissing met de *meest langdurige gevolgen*, in de kleinhandel. De vestigingsplaats van de zaak wordt gezien als de primaire drijfveer achter de kleinhandelsconcurrentie. 'Convenience' is, volgens Fox en Sethuraman (2006), immers de belangrijkste factor bij de winkelselectie. Winkels die zich dicht bij de consument bevinden, zijn dan ook het gemakkelijkst om zijn behoeften vervuld te zien geraken. Hansen en Weinberg (1979) onderzochten dit verband in de banksector en concluderen

dat er inderdaad een significant verband bestaat tussen de afstand van de winkel tot de klant en de toegankelijkheid ervan enerzijds en het marktaandeel van de zaak anderzijds.

Van Goor et al. (1999) leggen de nadruk op *logistieke prestaties* als zijnde één van de meest onderscheidende kenmerken voor een kleinhandelaar tegenwoordig, als onderdeel van de 'p' van plaats in de marketingmix. Concurrentie wordt immers meer en meer tussen netwerken dan tussen bedrijven onderling uitgespeeld, zoals we in het derde hoofdstuk reeds vermeldden. Een gemakkelijk bereikbare locatie en een efficiënt distributienetwerk dragen, volgens Aaker (2001), dan ook bij tot meer klantbezoeken en een goede bevoorrading van de winkel.

Samli (1989) ziet geografische ligging als een belangrijke dimensie van concurrentie in de kleinhandel⁸³. Hij onderscheidt voordelen op drie niveaus aan deze ruimtelijke factor: de locatie in een gemeente, de plaats van het shoppingcomplex en de winkellocatie. Zo stelt Samli (1989: 17) dat mensen steeds meer aan 'outshopping', buiten de stadskern gaan doen. In tweede instantie ziet hij ook het belang van de omliggende winkels. Wanneer mensen de voorkeur hebben voor een bepaalde winkel, die tussen een aantal andere kleinhandelszaken gelegen is, bijvoorbeeld in een shoppingcentrum, en hier ook trouw aan zijn, zal die loyaliteit ook uitstralen naar de omringende winkels. Ten slotte vindt Samli (1989) de winkellocatie op zich bekeken ook een mogelijke bron van differentieel voordeel. Denk maar aan het hernieuwde succes van de buurtwinkels de afgelopen jaren. Ook al hebben deze winkels vaak geen andere onderscheidende kenmerken, toch kunnen ze aanzienlijke winsten genereren.

Swinnen (2004) wijst er echter op dat dit winkelkenmerk echter *niet voor alle kleinhandelaars even differentiërend* is. Om een brood te kopen zal de consument geen half uur onderweg willen zijn, om een motor aan te schaffen, zal hij echter vaak wel bereid zijn op zijn minst een paar uurtjes uit te trekken om uiteindelijk zijn aankoop te voltooien. In de laatste situatie speelt locatie dus meestal geen primordiale rol. De ligging van de winkel bepaalt wel steeds *met welke andere bedrijven men rechtstreeks concurreert*. Daarom hebben we in het praktijkonderzoek van deze thesis ons onderzoeksgebied ook afgebakend met de grenzen waarbinnen het merendeel van het cliënteel van Motorhuis Felix & Jos van afkomstig is.

Locatie is echter een factor die niet volledig in handen van de kleinhandelaar ligt. Er zijn verschillende wettelijke beperkingen in België die maken dat er zomaar geen wildgroei aan winkels her en der plaats kunnen vinden. We gaan daarom verder in op het potentieel van winkellocatie als differentiatiebasis in paragraaf 6.1.4.

⁸³ Zie niveau 4 in Samli's (1989) kleinhandelsraamwerk, in figuur 15.

5.1.2 Aggregeren van profileringsinstrumenten tot differentiatiestrategie

Nu we een zicht hebben op een aantal belangrijke differentiatiebases dringt de vraag zich op hoe een kleinhandelaar deze elementen in een geschikte differentiatiestrategie kan gieten. Kotler (2003) is van mening dat het doorgaans een unieke **combinatie** van deze profileringsinstrumenten is die leidt tot een concurrentievoordeel, in plaats van slechts één van deze elementen als gouden ei. Een uitmuntende onderneming schept een geheel van voordelen die elkaar versterken, vanuit een bepaalde bedrijfsstrategie als spil. Concurrentievoordelen blijven tegenwoordig immers vaak niet lang relevant blijven met de overvloed aan concurrenten en de steeds meer eisende consument (Kotler, 2003). Bedrijven kunnen daarom beter doorheen de loop der jaren het ene concurrentievoordeel overdekken met het andere.

Wanneer een bedrijf echter 'slechts' gemiddeld scoort op alle kritische succesfactoren, zal zijn marktaandeel veel minder dan gemiddeld zijn, stellen Moenaert en Robben (2003). Kotler (2003) volgt hen in die redenering en haalt Crawford en Mathews (2001)⁸⁴ aan. Zij onderscheiden vijf mogelijke positioneringen voor een kleinhandelaar (die in grote lijnen overeenstemmen met de ideeën van Rudolph (1993)) namelijk product, prijs, toegankelijkheid, waarde toevoegende veranderingen en klantervaring. Een excellente onderneming **domineert**, volgens Crawford en Mathews (2001)⁸⁵, op één van deze vijf domeinen (cfr. 'vroegge herkenningzone' in Rudolphs (1997) profileringsmodel, in figuur 5), op een tweede gebied zal ze **boven het gemiddelde** presteren (zich onderscheiden, cfr. 'differentiatiezone' in diezelfde figuur) en op de drie resterende dimensies presteert ze **even goed als de norm** in de branche (cfr. 'veiligheidszone' in Rudolphs (1993) model). Wanneer een manager beweert een goed product tegen een redelijke prijs te hebben, kan volgens hen afgeleid worden dat zijn organisatie haar product niet succesvol differentieert. Goed zijn is vaak niet goed genoeg. Dit kan op twee manieren: ofwel tracht men uit te blinken op bestaande kritische succesfactoren, ofwel creëert men een revolutie door nieuwe KSF'en te introduceren. Meer concrete voorstellen, vindt de lezer in de tweede paragraaf van hoofdstuk 5.

Moenaert en Robben (2003) maken de handelaar er evenwel op attent dat het onmogelijk is om in alle potentiële differentiatiefactoren uit te blinken. Er moeten **keuzes** gemaakt worden. Amerikaans acteur Bill Cosby zei ooit: 'Ik weet niet wat de sleutel tot succes is, maar de sleutel tot mislukking is proberen het iedereen naar de zin te maken' (Moenaert en Robben, 2003: 110).

Hoewel Porter (1980)⁸⁶ een gerenommeerde strategist is, zijn Moenaert en Robben (2003) in dit opzicht dus niet akkoord met zijn manier van denken over wegen tot concurrentievoordelen. Zoals

⁸⁴ Crawford, F. en Matthews, R. (2001) *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything*, New York, Crown Business

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

we reeds toelichtten in paragraaf 3.3, over concurrentiestrategieën, is Porter (1980)⁸⁷ immers van mening dat **differentiatie en een kostenvoordeel** niet gecombineerd kunnen worden. Onrechtstreeks echter integreren bedrijven die voor een differentiatiestrategie kiezen, toch steeds dit concurrentievoordeel met het kostenvoordeel (Moenaert en Robben, 2003). Vaak onderscheiden organisaties zich eerst vanuit een technologisch perspectief, ze bereiken de doelmarkt steeds effectiever, om vervolgens naarmate men meer vertrouwd wordt met het product of het proces, de kosten te verlagen door efficiënter te gaan werken. Deze evolutie werd grafisch weergegeven in figuur 13 die het evolutiemodel van Grewal et al. (2006) in de kleinhandel voorstelt.

Tot slot verwijzen we naar Mason et al. (1983) die de detaillist waarschuwen zich niet blind te staren op winkelattributen en andere beslissingscriteria die doorslaggevend zijn bij de winkelkeuze van een consument. Volgens hen is het beter een differentiatiestrategie uit te werken vanuit bepaalde **waarden die de winkel wil uitstralen** naar de doelgroep. Zo kunnen universele waarden als comfort, nostalgie, schoonheid, plezier, verbondenheid, veiligheid, natuurlijkheid en ontsnapping aan de dagelijkse realiteit een stabiele onderscheidingsbasis vormen. Toch geven de auteurs toe dat de meer concrete winkelkenmerken niet zomaar verwaarloosd mogen worden. Door het belang van deze criteria voor de consument te beïnvloeden, kan de detaillist immers de percepties over de eigen zaak in zijn eigen voordeel sturen.

5.2 Recente differentiatiestrategieën

Nu we reeds een zicht hebben op wat een kleinhandelaar kan doen om zich te onderscheiden van de concurrentie, is het aangewezen om ook te vermelden welke differentiatievariabelen vandaag en morgen de weg naar succes zullen inzetten. We bouwen hierbij voornamelijk verder op de aangehaalde profileringsinstrumenten in Rudolphs (1993) differentiatiemodel. Winkellayout en personeel spelen hierbij een primordiale rol. Toch zal de lezer in wat volgt merken dat differentiatie op basis van winkelsfeer verder gaat dan louter het verschil maken op basis van de winkelinrichting of door middel van de medewerkers. Retailtainment gaat zelfs nóg een stapje verder dan winkelsfeer. Deze trends illustreren bovendien dat differentiatie allesbehalve een statische kleinhandelsstrategie is.

Om deze actuele differentiatievoorstellen toe te lichten, hebben we voornamelijk ideeën geput uit de studieavond aan de Provinciale Hogeschool Limburg op 29 november 2005, met als thema 'Vernieuwende winkelconcepten in Limburg'. Vooral de bijdrage die prof. dr. M. Brengman leverde omtrent trends in retailing en koopgedrag vormde hier een bron van inspiratie toe.

⁸⁷ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

5.2.1 Winkelsfeer

'Clearly there is a force operative in the determination of a store's customer body besides the obvious functional factors of location, price ranges, and merchandise selection (...) this force is the store's personality or image – the way the store is defined in the shopper's mind (...)', zo ving een aantal decennia geleden Pierre Martineau (1958)⁸⁸ **imago**-onderzoek in de kleinhandel aan. Hoewel dit idee van meer dan enkel functionele winkelkenmerken dus reeds geruime tijd bestaat, beginnen detaillisten er nog maar vrij recent veel aandacht aan te besteden.

In deze paragraaf gaan we meer specifiek dieper in op hoe een kleinhandelaar zich tegenwoordig tracht te differentiëren door gebruik te maken van Kotlers (1973) befaamde marketinginstrument, '**atmospherics**'. Dit staat voor de inspanning om aankoopomgevingen te ontwerpen die specifieke emotionele effecten bij de koper teweeg kunnen brengen, om zo zijn aankoopkans vergroten. Kotler (1973) wijst erop dat consumenten meer dan enkel het tastbare product of de dienst in kwestie beoordelen bij hun aankoopbeslissingen. Kopers reageren namelijk eerder op totaalaanbiedingen, waaronder ook bijkomende diensten, garanties, verpakkingen, reclame, financieringen, een aangename omgang met het winkelpersoneel en imago thuishoren, naast louter het basisproduct.

Eén van de meest significante kenmerken van het **totaalproduct** is de plaats waar het gekocht of geconsumeerd word. Hoewel de atmosfeer in de aankoopbeslissing soms zelfs meer van tel is dan het product of de dienst zelf (vermits dit vaak van eenzelfde leverancier afkomstig is in verschillende kleinhandelszaken), hebben handelaars dit element geruime tijd genegeerd als marketinginstrument. Het is immers niet gemakkelijk in te passen in hun overwegend praktische en functionele denkwijze. Waar men in de kleinhandel traditioneel de winkelomgeving enkel kwantitatief benaderde, in termen van bijvoorbeeld omzet per vierkante meter verkoopoppervlakte, gaat tegenwoordig meer aandacht uit naar kwalitatieve gevoelsaspecten (creatieve sfeerelementen) van deze omgeving. Communiceren op het winkelpunt is immers meer dan enkel de point-of-purchase (POS)-ondersteuning in de vorm van displays, promotiebons en koopjesstanden. De algemene winkelsfeer straalt een imago uit en wekt gevoelens op bij de koper, die uiteindelijk ook zijn koopgedrag kunnen beïnvloeden.

En het succes van deze strategie werd reeds meermaals **empirisch** aangetoond. Hoewel er diverse methodologieën gebruikt werden in de loop der jaren, merken Turley en Milliman (2000) toch op dat in elk van deze studies steeds wel een statistisch verband gevonden werd tussen atmosfeer en consumentengedrag. Zo bevestigden Donovan en Rossiter (1982) op basis van hun onderzoeken dat de winkelomgeving inderdaad een belangrijke invloed heeft op het aankoopgedrag van de

⁸⁸ Martineau, P. (1958) *The Personality of the Retail Store*, Harvard Business Review, January-February, p. 47-55

consument en meer specifiek op zijn uitgaven in de winkel en het aantal gekochte items (Turley en Milliman, 2000). Bitner (1990) en Kumar en Karandeb (2000) toonden bovendien aan dat de winkelomgeving een significant effect heeft op het succes van de kleinhandelaar. En uit onderzoek van POPAI Europe (1998)⁸⁹, (2005)⁹⁰ bleek dat meer dan twee derden van de aankoopbeslissingen binnen de grootwarenhuissector in de winkel zelf pas genomen worden. Kleuren, geuren, geluiden, texturen en publiek zijn dan ook allemaal kenmerken met een significante impact op de algemene winkelervaring (Baker et al. (2002), Spangenberg et al. (1996)⁹¹, Hui et al. (1991)⁹²). De emoties die door de winkelervaring geïnduceerd worden, kunnen op hun beurt een uitgesproken effect hebben op hoeveel tijd en geld er in de winkel gependend wordt. Dit maakt dat een dergelijke differentiatie ook werkelijk geld in het laatje kan brengen voor de kleinhandelaar.

Hoewel winkelmanagers zich hier tegenwoordig meer dan ooit van bewust worden en vaak enorme bedragen in de herinrichting van hun winkels investeren, gebeuren beslissingen over het ontwerp en het beheer van de retailomgeving vaak op basis van gebrekkige informatie. De winkelatmosfeer groeit vaak spontaan, **organisch**. (Chebat en Dubé, 2000). Ten onrechte laten bedrijfsleiders zich hierbij in veel gevallen gewoon leiden door hun persoonlijke smaak. Soms volgen ze de aanbevelingen van een architect of een decorateur, maar in veel gevallen mag de vrouw des huizes of de secretaresse de finale zeg doen. Zelden wordt gedacht aan de invloed op de gevoelens en het koopgedrag van de consument. In andere beslissingsdomeinen zou een dergelijke werkwijze ondenkbaar zijn, zeker in de huidige manier van zaken doen, waarin 'cost-accounting' hoogtij viert.

Nochtans is atmosfeer een marketingelement dat op verschillende manieren te bespelen valt. De kwaliteit van de fysieke omgeving die aangename gevoelens losweekt, kan waargenomen worden met **al onze zintuigen**. Er zijn dus visuele dimensies als kleur, helderheid, grootte en vormen aan de winkelatmosfeer verbonden, zowel als auditieve factoren zoals muziekvolume en tempo van de tonen. Verder kunnen ook olfactorische elementen aangewend worden door een bepaalde geur in de winkel te verspreiden of door er gewoon voor te zorgen dat de omgeving steeds fris ruikt. Ten slotte kan men ook gevoelsdimensies van de winkel aanpakken door bijvoorbeeld met de temperatuur experimenten. De smaak is het enige zintuig dat niet meteen van toepassing is bij atmosfeer als differentiërend winkelkenmerk, volgens Kotler (1973). Alhoewel dat in de grootwarenhuissector anders ligt, denk maar aan de 'proefstandjes' in Carrefour-hypermarkten op vrijdagavond.

⁸⁹ POPAI Europe (1998) *The POPAI Europe consumer Buying Habits Study*. Point-of-Purchase Advertising Institute. Co-ordination by Retail Marketing In-Store Services Limited, Watford, Herts: POPAI Europe

⁹⁰ POPAI (2005) *Consumer Buying Habits Study*, Retail Insights

⁹¹ Spangenberg, E.R. et al. (1996) *Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?*, *Journal of Marketing*, 60 (April), p 67-80

⁹² Hui, M.K. et al. (1991) *Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience*, *Journal of Consumer Research*, 18 (September), p 174-184

Een interessante classificatie van al deze atmosferische elementen, is de **typologie van Baker** (1986)⁹³. Volgens hem bestaat de winkelomgeving uit ambiënte factoren, sociale en designfactoren. *Ambiënte factoren* zijn niet-visuele achtergrondcondities in de omgeving als temperatuur, verlichting, muziek en geur. *Sociale factoren* verwijzen naar andere mensen in de winkel. Hieronder vallen zowel andere klanten als het winkelpersoneel. *Designfactoren* ten slotte zijn meer visuele elementen in de winkelomgeving. Ze kunnen functioneel en/of visueel van aard zijn. Het functionele designaspect slaat op elementen als lay-out, comfort en privacy. Het esthetische designaspect bevat elementen als architectuur, gebruikte materialen, kleur en stijl van inrichting.

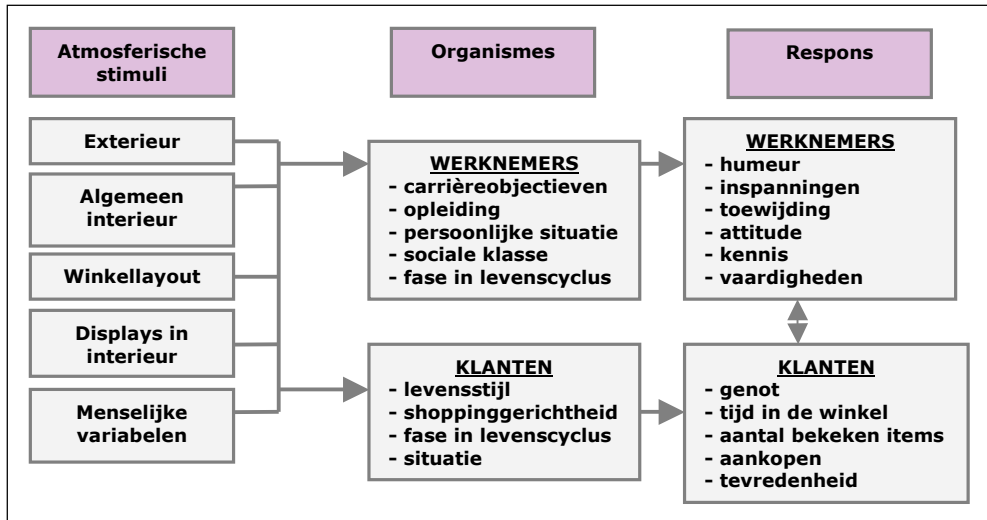
Hoe nu al deze elementen kunnen inwerken op het consumentengedrag, is volgens Spangenberg et al. (1996)⁹⁴ te verklaren aan de hand van het '**stimulus-organisme-respons'-model**. In dit S-O-R-model is de atmosfeer de stimulus (S) die de consument (O) zijn evaluatie veroorzaakt en op die manier ook een bepaalde vorm van gedrag (R) teweegbrengt. De omgevingspsychologie geeft aan dat consumenten twee mogelijke antwoorden kunnen bieden op een atmosfeer: 'approach' of 'avoidance'. De eerste gedraging wijst op een positief antwoord op een omgeving zoals het verlangen om in een bepaalde faciliteit te blijven en ze te verkennen. 'Avoidance' impliceert het tegengestelde. (Mehrabian en Russel, 1974⁹⁵; Donovan en Rossiter, 1982)

De onderstaande figuur geeft weer hoe de fysische omgeving interageert met kenmerken van de individuele winkelbezoekers om hun respons te bepalen. Bovendien beïnvloedt de winkelatmosfeer zowel de klanten als de werknemers in de zaak, die op hun beurt ook onderling interageren, wat het effect van de winkelsfeer nog versterkt.

⁹³ Baker, J. (1986) *The role of the environment in marketing services: the consumer perspective*, in Czepiel, J. A. et al. *The services challenge: integrating for competitive advantage*, Chicago, American Marketing Association, p. 79-84

⁹⁴ Spangenberg, E.R. et al. (1996) *Improving the Store Environment: Do Olfactory cues Affect Evaluations and Behaviors?*, *Journal of Marketing*, 1996: April, p. 67-80

⁹⁵ Mehrabian, A. en Russel, J.A. (1974) *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MIT Press



Figuur 29: De invloed van retailatmosfeer
(Bron: Turley en Milliman (2000), p. 196)

Kotler (1973) onderscheidt **drie manieren** waarop winkelatmosfeer het **koopgedrag** van de bezoekers kan **beïnvloeden**.

- Ten eerste kan de atmosfeer als *aandachtstrekkend* medium dienen. Een kleinhandelaar kan dus kleur, geluid en beweging gebruiken om zijn etablissement te doen opvallen tussen de massa winkels van zijn soort.
- Ten tweede kan de atmosfeer ook een *boodschap* creëren: hoe de winkel eruit ziet zegt namelijk al iets over het beoogde doelpubliek van de winkel. Dergelijke discriminatieve stimuli helpen kopers een onderscheid te maken tussen verschillende aanbieders.
- Ten slotte kan de winkelatmosfeer, volgens Kotler (1973) ook *gevoelens losweken* die de aankoopintentie verhoogt. Kotler (1973: 54) maakt in dit opzicht de volgende vergelijking: 'Just as the sound of a bell caused Pavlov's dog to think of food, various components of the atmosphere may trigger sensations in the buyers that create or heighten an appetite for certain goods, services, or experiences.' Wanneer een winkel dus een aangename shoppingervaring biedt, brengt men de consument in een goede humeur, wat in grotere uitgaven kan resulteren. De winkelatmosfeer is vaak een belangrijke situationele factor die de gedragsintenties in werkelijk koopgedrag helpt omzetten. De sfeer in de zaak, met zijn impact op de mate waarin men het winkelen als aangenaam en prettig percipieert, is daarom een belangrijk strategisch instrument bij het beheren van een kleinhandelszaak, volgens Grewal et al. (2006).

En het **belang van de winkelomgeving** is met de jaren enkel maar **gegroeid**, stelt McGoldrick (2005). Met de komst van zelfbediening in de kleinhandel, ging men de nadruk leggen op kostenefficiënt gebruik van de verkoopruimte in de winkel. In de jaren 1970 kwamen er steeds grotere nieuwe winkels op de markt, die de verkoopsomgeving in de winkel beschouwden als een

geheel, om te garanderen dat de shoppingervaring 'convenient' en aantrekkelijk zou zijn. De twee daaropvolgende decennia, werd winkelontwerp vooral als krachtig wapen gezien in de zoektocht naar een efficiënte imagodifferentiatie. De afgelopen jaren spelen winkelomgevingen een kritische rol in de concurrentie tussen fysieke en elektronische winkelalternatieven.

Bovendien is de winkelsfeer een **typisch** onderscheidend element voor **kleinhandelaars**. Groothandelaars en producenten zijn hier veel minder mee. De winkelomgeving is immers vooral van tel in consumentenmarkten in plaats van op industriële markten. De winkelatmosfeer, kan als deel van het totaalproduct, volgens Kotler (1973) de consument helpen om de knoop helpen doorhakken en één van de vele winkels te kiezen.

Toch wil Kotler (1973) zijn uitgesproken voorkeur voor winkelsfeer, als differentiator bij uitstek in de kleinhandel, ook **nuanceren**. Zo zullen kleinhandelszaken die per mail, via de telefoon of deur-aan-deur verkopen weinig hebben aan het onderscheidend potentieel van een knappe winkelomgeving. Wanneer er bovendien slechts één winkel in de buurt bestaat om in een bepaalde consumentenbehoefte te voorzien, is de druk niet erg groot om in de winkelomgeving te investeren. Bovendien vereist het differentieel succes van 'atmospherics' dat er weinig producten/of prijsverschillen merkbaar zijn tussen de verschillende winkels. Vaak gaan kopers dan immers pas op zoek naar bijkomende onderscheidende criteria, zoals locationele 'convenience', parkeerfaciliteiten, persoonlijkheid van de zaakvoerder of winkelomgeving, zoals we bij de bespreking van de hiërarchische beslissingsmodellen (in paragraaf 3.43.2) reeds vermeldden.

In sommige gevallen kan de atmosfeerdifferentiatie zelfs zo ver gedreven worden door een bepaalde kleinhandelaar dat hij dit gebruikt als basis om prijsverschillen te creëren voor ongedifferentieerde producten. Toch willen we er ook op wijzen dat er niet voor niets in de literatuur gesproken wordt over prijsgevoelige segmenten. Niet iedere consument aanvaardt het dat hij een hoger kostenplaatje voor hetzelfde product moet dragen omdat er een aangename winkelsfeer heerst. Hoyer en MacInnis (2004) wijzen er tevens op dat wanneer consumenten weinig betrokken zijn bij een aankoop ze hun beslissingen al gauw treffen op basis van perifere aanwijzingen in de omgeving. Zo kan het gebeuren dat een consument de winkelsfeer als overdreven naar zijn normen percipieert en dit gegeven al meteen gaat linken aan de hogere prijskaartjes in de winkel. Er bestaan inderdaad ook 'run shoppers' die gewoon snel hun behoefte willen bevredigen zonder al te veel tierlantijntjes hier rond.

Daarom geeft Kotler (1973) nog enkele bijkomende **adviezen** om de kans op slagen in een winkelatmosfeerdifferentiatie te vergroten.

- Een dergelijke strategie lukt het best wanneer er op een bepaalde *sociale klasse of levensstijlgroep* gemikt wordt. Op die manier spreekt men de beoogde doelgroep aan met allerlei 'cues', tips in de winkelatmosfeer. Wanneer een detaillist zijn winkel kan

positioneren op een dergelijke wijze dat de kans verhoogd wordt dat de doelgroep de winkel als overeenstemmend met hun eigen zelfconcept zien, bevordert dit de aantrekkingskracht van deze consumenten tot de zaak. Dat leidt er dan weer toe dat de winstgevendheid van de kleinhandelaar toeneemt, een doel waar uiteindelijk elke onderneming naar streeft (Sirgy et al., 2000). Mason et al. (1983) en Mitchell (1980)⁹⁶ zien hier bovendien het voordeel van duurzaamheid in. Van sociale klasse, levensstijl of persoonlijke waarden verandert een consument immers niet zo gauw als in termen van winkelattributen die hij belangrijk vindt.

- Wanneer de winkelatmosfeer aanslaat, raadt Kotler (1973) de kleinhandelaar evenwel aan niet op zijn lauweren te rusten. Kennis van het algemene winkelimage, zegt niet noodzakelijk iets over hoe de consumenten *specifieke winkelattributen evalueren*. Daar moet de detaillist echter ook begrip van hebben wanneer hij strategische acties, zoals een differentiatiestrategie, concreet wil gaan implementeren. Vandaar dat ook wij gepeild hebben naar het belang van dergelijke winkelkenmerken in onze motorrijdersenquête, die in hoofdstuk 3 van het praktijkonderzoek beschreven wordt.
- *Periodiek* dient men bovendien het *winkelimage in zijn geheel te herevalueren* in relatie tot nieuwe kansen en concurrentiële ontwikkelingen. 'Atmospheres exhibit a strong wear-out effect over time', zo stelt Kotler (1973: 62). In die zin is dit niet zo een duurzame differentiatiebasis. De initiële potentie ervan neemt af omdat de concurrenten die winkelsfeer gaan nabootsen of omdat de trends en modestijlen veranderen. De kleinhandelaar dient dus alert te zijn voor signalen die oproepen tot een verfrissing van de winkelatmosfeer.

Desalniettemin besluit Kotler (1973: 64) zijn artikel 'Atmospherics as a Marketing Tool', met de volgende zin:

'As other marketing tools become neutralized in the competitive battle, atmospherics is likely to play a growing role in the unending search of firms for differential advantage.'

5.2.2 Retailtainment

Consumenten hebben het vandaag moeilijker dan ooit om kleinhandelaars niet door elkaar te halen. Uit een onderzoek naar trends in retailing door Capgemini (2005)⁹⁷ blijkt dat consumenten vaak factoren als **gemak, lifestyle, plezier en beleving** bepalend vinden voor hun koopgedrag. Ruim zeventig procent van de ondervraagden gaf aan dat een winkel meer klanten zou trekken als

⁹⁶ Mitchell, Arnold (1980) *Changing Values and Lifesyles*, 11th Annual American Marketing Association Attitude Research Conference, La Costa, CA (4 maart)

⁹⁷ Marketing Online, *Prijs bepaalt niet langer winkelkeuze*, <URL:<http://www.marketing-online.nl/nieuws/ModuleItem38856.html>>, geraadpleegd op 15 december 2005

er meer aandacht zou besteed worden aan zaken als sfeer en presentatie van de artikelen. Hoewel de hernieuwde belangstelling vanuit het bedrijfsleven en vanuit wetenschappelijke hoek voor de P van 'plaats' in de kleinhandelsmarketingmix, volgens Prof. dr. M. Brengman (2005)⁹⁸, een aanzienlijke bijdrage kan leveren bij de creatie van unieke belevenissen, omvat 'retailtainment' meer dan dat.

Van der Kolk (2002) is van oordeel dat marketeers er goed aan zouden doen zich te '**differentiëren op gevoel**' door een emotionele dimensie aan hun positioneringsstrategie toe te voegen. Door op de emoties van de klant in te spelen, kan men, volgens Holzhauer et al. (1994 (3)), *klantentrouw* creëren. Een bedrijf kan reclame gebruiken om een *positief imago* te onderhouden en de *band met de klant* te versterken. Men kan ook een '*we-feeling*' genereren door betrokkenheid te creëren. Zo kan de kleinhandelaar erop toezien dat het contact met de klant niet verwatert door (bijvoorbeeld via een tijdschriftje van het bedrijf) te blijven communiceren. Op die manier blijft het plekje in de consideratieset van de klant behouden.

Van de Kolk (2002) haalt bovendien aan dat oordelen van de consumenten over de functionele aspecten van producten steeds minder voorspellende waarde hebben over hoe het model het op de markt gaan doen. Kevin Roberts (2004)⁹⁹, de internationale topman van het reclamebureau Saatchi & Saatchi treedt die stelling bij (toegepast op producenten dan wel). Producten lijken volgens hem steeds meer op elkaar. Alleen door er emoties in te leggen kun je de consumenten nog verleiden. Goede kwaliteit is tegenwoordig immers niet meer voldoende om uitverkoren te worden uit een brede waaier aan alternatieven. Door het *aanbod te bedekken met de mantel van het mysterie, de sensualiteit of de gezelligheid*, snijdt men een nieuwe vorm van product- en winkeldifferentiatie aan.

Door bovendien concepten te bieden die een oplossing vormen voor de consument zijn onvervulde behoeften en dit te koppelen aan een hele ervaring, kan de retailer klanten aan zich binden. De kleinhandelaar moet dan wel continu investeren om telkens nieuwe belevenissen te kunnen aanbieden die de vorige belevenissen overtreffen. De retailer moet dus als het ware **de onttovering voorblijven** (Ritzer, 1998)¹⁰⁰. Men moet een steeds grotere spektakelwaarde aanbieden door aan 'retailtainment' te doen. Zo kan men het moment waarop de klant verveeld raakt door de winkel en het aanbod uitstellen. Maar uiteindelijk wennen mensen ook aan de meest spectaculaire evenementen en faciliteiten. Vandaar pleiten Pine en Gilmore (2000)¹⁰¹ voor **transformaties**: kleinhandelaars moeten proberen regelmatig veranderingen door te voeren, met

⁹⁸ Brengman, M. (2005) *Lezing 'Vernieuwende winkelconcepten in Limburg'*, Provinciale Hoge School, 29 november 2005

⁹⁹ Roberts, K. in Debruyne, V. (2004) *Zonder liefde en respect kan een merk niet overleven*, De Morgen, 18 december 2004

¹⁰⁰ Ritzer, G. (1998) *The McDonaldization thesis. Explorations and extension*, Londen, Sage

¹⁰¹ Pine II, B. et J. Gilmore (2000) *De beleviseconomie, werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium*, Schoonhoven, Academic Service

een toegevoegde waarde, waar de consumenten beter van worden. Hierbij is communicatie tussen de organisatie en de individuele klant zeer belangrijk. De dialoog tussen beide partijen creëert het platform tot co-creatie van gepersonaliseerde waarden, belevenissen en ervaringen. Mensen willen immers niet enkel verrast worden, ze willen ook iets bereiken (Nijs en Peters, 2002)¹⁰². De rol van de verkoper mag dan ook niet onderschat worden, volgens Kuipers (1996). **Relaties** kunnen immers een grote differentiële rol spelen en ze vormen een belangrijk instrument om 'retailtainment' waar te maken.

'**E-tailing**' concurrentie heeft er de afgelopen jaren zelfs nog meer toe geleid dat kleinhandelaars met een winkel zich focussen op de ervaringsmotieven die een consument heeft bij het shoppen. Hoewel het vermogen van winkels om plezier en 'theater' te bieden reeds geruime tijd erkend wordt, zijn kleinhandelaars nog maar vrij recent steeds meer actief in een 'ervaringseconomie'. (Pine en Gilmore, 1999)¹⁰³. Naarmate de mensen meer tijd thuis spenderen, hebben ze vaak ook meer zin in '**experiential retailing**' wanneer ze er eens tussenuit knippen, volgens McGoldrick (2005: 453). Detaillisten beginnen zich, volgens Mathwick et al. (2001) steeds meer te beschouwen als bron van herinneringen, in plaats van louter goederen. Winkels transformeren daarom tot interactieve kleinhandelstheaters, met kook- of rijlessen, modeshows, klantenuitstapjes en dergelijke meer (Mahler, 2000). De geïnteresseerde lezer vindt meer over de rol van **ervaringsinnovatie** in retailtainment-differentiatie in bijlage IV.1.

Ook hier merken we op dat niet iedere winkel in de kleinhandel er goed aan doet de klant theateraal te ontvangen. Waar dit voor shoppingcentra waarschijnlijk een zeer goed idee is, kan dit voor een supermarkt totaal het tegenovergestelde effect hebben.

6 Implementatie van een differentiatiestrategie

Nadat de kleinhandelaar beslist heeft hoe hij zich wil differentiëren van de concurrentie voor de beoogde doelgroep, moet deze differentiatiestrategie in praktijk worden gebracht. Eerst dient de kleinhandelaar zich te bezinnen over de haalbaarheid van zijn ideeën. Als dit meevalt, kan er pas overgegaan worden tot implementatie. Dit gebeurt in twee stappen: de infrastructuur van de detaillist moet aangepast worden en daarna pas kunnen de gekozen onderscheidingsmaatregelen doorgevoerd worden.

¹⁰² Nijs, D. et F. Peters (2002) *Imagineering. Het creëren van beleveniswerelden*, Amsterdam, Boom

¹⁰³ Pine, B.J. en J.H. Gilmore (1999) *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a State*, Boston, MA, Harvard Business Press.

6.1 Differentiatiepotentieel in de kleinhandel

In deze paragraaf gaan we na wat de onderscheidingsmogelijkheden in de kleinhandel zijn. We bespreken het verschil in differentiatiepotentieel tussen detaillisten in de product- of in de dienstensector. Vervolgens gaan we dieper in op het onderscheidend vermogen van twee controversiële maatregelen, namelijk het prijsbeleid en de locatie van de detaillist. Tot slot moet de kleinhandelaar ook nog een kosten-batenanalyse doen om in concretere termen te kunnen besluiten of de gekozen onderscheidingsstrategie daadwerkelijk potentieel impliceert. Daarmee is de vijfde stap in het differentiatiemodel van Rudolph (1993) dan ook afgerond.

6.1.1 Onderscheidingsmogelijkheden in de retailsector

Samli (1989) stelt dat elke winkel unieke kenmerken heeft: 'no two establishments are exactly alike' (Samli, 1989:14). 'Perfecte' competitie is volgens hem dan ook slechts een handboekenvoorbeeld, zonder enige realistische waarde, wat betreft de kleinhandel¹⁰⁴. Hoezeer een bepaald uniek winkelkenmerk aantrekkelijk is voor de specifieke doelmarkt, bepaalt uiteindelijk de mate waarin de kleinhandelaar een **monopoliemacht** bezit.

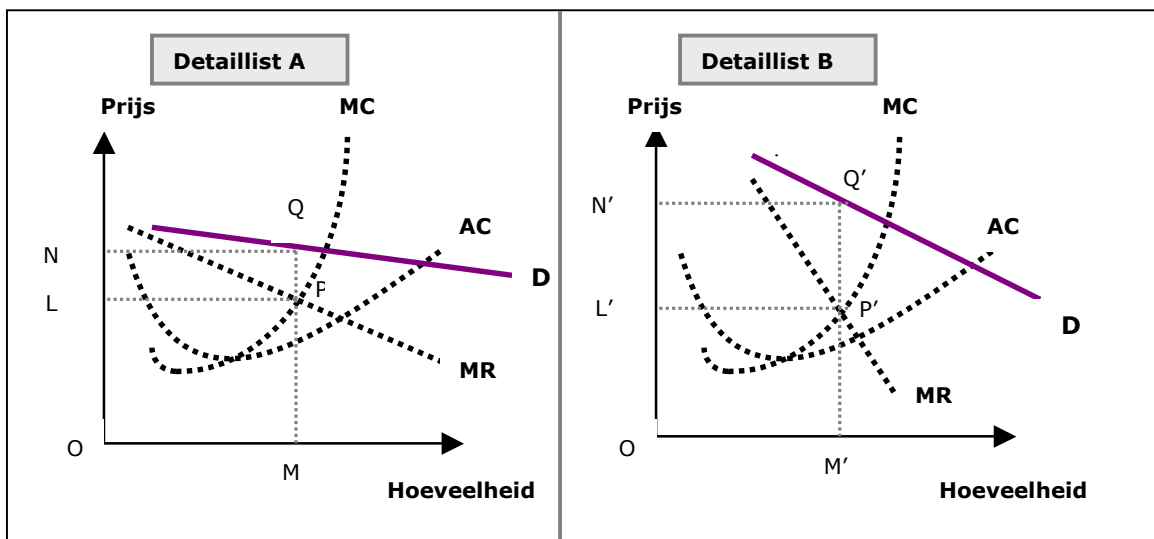
Het is precies die monopolistische competitie, de marktform die Samli (1989) toeschrijft aan de retailsector, die de kleinhandelaar aanzet tot differentiatie. Iedere detaillist heeft immers de mogelijkheid om bepaalde kenmerken te ontwikkelen die tot **differentiële congruentie** leiden om voordelen over zijn concurrenten te realiseren. Hiermee bedoelt Samli (1989) dat de detaillist dient te streven naar overeenstemming tussen zijn winkelimago en het zelfbeeld van de klanten die hij beoogt. Wanneer de congruentie hiertussen sterk én positief is, zal de kleinhandelaar van een trouwe klantenbasis kunnen genieten. Ze blijven terugkomen naar de winkel omdat ze zich ermee identificeren en er hun behoeften bevredigd zien. De mate waarin de klanten loyaliteit vertonen aan de kleinhandelszaak in kwestie, is dan ook een indicatie van de intensiteit van het differentieel voordeel van de detaillist. Samli (1989) onderscheidt vijf niveaus in de kleinhandelsconcurrentie (cfr. figuur 15). Differentiële concurrentie kan worden ingevuld op de overige vier niveaus van kleinhandelsconcurrentie, binnen het kader van het vijfde niveau wat in de kleinhandel neerkomt op een monopolistische competitie.

¹⁰⁴ Hunt en Morgan (1995) zijn eveneens van mening dat perfecte competitie een weinig realistische assumptie is. Waar Samli (1989) echter uitgaat van het monopolie­model, zien zij '*Comparative Advantage Theory of Competition*' als tegenhanger van deze klassieke concurrentietheorie. In het kader van deze eindverhandeling, is de benadering van Hunt en Morgan (1995) zinvol. Comparatieve voordelen vormen immers de kern van een differentiatie­strategie.

De omstandigheden, die inherent verbonden zijn aan het monopolistische karakter van de kleinhandel, zijn volgens Samli (1989) een vruchtbare voedingsbodem om een differentiatie strategie tot bloei te laten komen. Detaillisten kunnen hierdoor met gemak toe- en uittreden tot een branche, ze kunnen werken met een imperfecte elastische vraagfunctie en hebben te maken met doorgaans minder rationele consumenten en concurrenten die, net als hen, over imperfecte informatie beschikken. Om in een dergelijke situatie differentiële congruentie tussen het winkelimage en de zelfperceptie van de consument waar te maken, strekken de mogelijkheden van de kleinhandelaar zich dan ook verder uit dan louter op basis van feiten te werken. Zo positioneert Mediamarkt zich als een electrozaak met steeds lage prijzen. Deze bewering hoeft, volgens Samli (1989), niet waar te zijn. Zolang men deze stelling succesvol weet te adverteren en promoten, ligt een concurrentieel voordeel reeds in het verschiet. Dit is een gewaagde uitspraak, maar als we de realiteit onder ogen zien, moeten we – helaas - toegeven dat Samli hier waarschijnlijk wel een punt heeft.

Het onderscheid tussen 'real' en 'make-believe' kenmerken impliceert dus kenmerken die kleinhandelaars hebben of beweren te hebben. Beide types kunnen de detaillist helpen om differentiële congruentie te creëren en dus een voordeel te halen ten opzichte van de concurrentie. Dit maakt dat doorgaans elke kleinhandelaar de potentie heeft om zich te onderscheiden. Als je al niet kan doen wat je consumenten willen, kan je het over een andere boeg gooien en je communicatievaardigheden aanwenden om je klanten alsnog te overtuigen dat je biedt wat ze wensen, suggereert Samli (1989).

Toch blijkt dit in praktijk niet altijd zo eenvoudig te zijn. Samli (1989) is realistisch genoeg om te stellen dat niet alle detaillisten even bekwaam zijn om concurrentiële voordelen te realiseren. In de onderstaande grafiek ziet men hier een illustratie van.



Figuur 30: de 'payoff' van een concurrentieel voordeel
(Bron: Samli (1989), p. 17)

Deze figuur toont aan welke voordelen van differentiële congruentie een individuele kleinhandelaar kan genieten. Bedrijf A heeft een beperkt differentieel voordeel, wat weerspiegeld wordt in haar vraagcurve, met een vlakke helling. Bedrijf B daarentegen, heeft een substantieel groter differentieel voordeel, wat merkbaar is aan de steilere vraagcurve. Ceteris paribus, geniet bedrijf B dus van een grotere winst, hoewel beide bedrijven dezelfde hoeveelheid verkopen ($OM=OM'$). De oppervlakte $L'N'P'Q'$, die de totale winst van bedrijf B weergeeft, is immers groter dan $LN PQ$, de winst van detaillist A. Samli (1989) ziet dus de helling van de vraagcurve als een maatstaf van de mate waarin de retailer monopolistische macht heeft. Die helling is afhankelijk van hoe goed de detaillist erin slaagt differentiële congruentie te ontwikkelen en op die manier een voordeel over de concurrentie te hebben. Hieruit kunnen we afleiden dat Samli (1989) van mening is dat differentiatie een kleinhandelaar in staat stelt zich niet te hoeven 'verlagen' tot prijsconcurrentie, vermits een geslaagde differentiële congruentie overeenstemt met een kleinere prijsgevoeligheid (cfr. de vraagcurve van Detaillist B in bovenstaande figuur 30).

De conclusie van Kotler et al. (2000: 361) omtrent differentiatiepotentieel in de kleinhandel luidt als volgt: 'Differentiatie is in sommige bedrijfstakken moeilijker dan in andere, maar creatieve bedrijven hebben aangetoond dat elke markt gedifferentieerd kan worden'. Toch wil Kotler (2003) ook waarschuwen voor spreuken als 'Be distinct or extinct' (Tom Peters, 2006). Dergelijke uitspraken missen een belangrijke nuance: niet ieder verschil maakt je immers beter dan je concurrenten.

6.1.2 Product- versus dienstendifferentiatie

Deze paragraaf gaat dieper in op het profileringsinstrument 'assortiment' wat Rudolph (1993) in zijn differentiatie-model voor de kleinhandel voorstelt (cfr. figuur 4). We maken een onderscheid tussen dienstverlenende kleinhandelaars en detaillisten die producten aan de man brengen in termen van het potentieel dat 'assortiment' voor elk van hen inhoudt.

Kotler et al. (2000) merken op dat **differentiatie** voor een **dienstverlenend bedrijf moeilijker** is dan een handelsonderneming. Hiervoor zijn er verscheidene redenen. Eerst en vooral zijn diensten ontastbaar en onscheidbaar. Daardoor kunnen klanten moeilijk het aanbod van de ene dienstverlener met dat van een andere vergelijken. Doordat er vaak geen duidelijke verschillen zijn in aantrekkelijkheid van concurrerende diensten, differentiëren dienstverleners hun aanbod al gauw door middel van prijsstelling. De variabiliteit en ontastbaarheid van diensten maken bovendien dat standaardisatie en kwaliteitscontroles moeilijk haalbaar zijn. Een duidelijk merk- of bedrijfsimago opbouwen ligt hierdoor dus ook al niet voor de hand in de dienstverlenende sector.

6.1.3 Prijsdifferentiatie

'One of the greatest failings today is that too many retailers have concentrated on just one means of differentiation – price' (Dunne en Lusch, 2005: 47). Waar men het in de literatuur doorgaans over eens is, is dat prijsdifferentiatie slechts één winnaar kent. Het **kostenleiderschap** is een **moeilijk verdedigbaar concurrentievoordeel**. Volgens Corstjens en Corstjens (1995) zijn lage prijzen kopieerbaar, tenzij het voorbeeldbedrijf een structureel en duurzaam leiderschap in efficiëntie geniet. Een kostenvoordeel is immers minder duurzaam dan een differentiatievoordeel vanwege bijvoorbeeld het internationale karakter van de handel tegenwoordig, technologische ontwikkelingen of mobiliteit van personeel tussen organisaties (Moenaert en Robben (2003)). Hoch et al. (1994: 27) delen die mening: 'Price alone will not drive a business even during tough economic times'.

Nochtans is prijs een veel gebruikt concurrentiewapen. Om succesvol onderscheid te maken in termen van prijs, moeten de artikelen voor de consument best slechts een **geringe emotionele waarde** bezitten. Wanneer de expressieve functie van het product belangrijk is, raadt Schuurmans (1991) geen prijsconcurrentie aan. Voor beschermende motorkledij bijvoorbeeld zullen veel consumenten immers bereid zijn wat meer te betalen. Hun eigen veiligheid rechtvaardigt een hoger prijskaartje. Wanneer de **kwaliteit** van een product **moeilijk te observeren** is, doet een hoge prijs daarenboven vaak dienst als signaal dat het product kwalitatief hoogstaand is (Rao, 2005). Wanneer men dus niet zeker weet welke valhelm de beste bescherming biedt, laat men zich al gauw leiden door de prijzen die eraan vasthangen. Verder merken we op dat waar consumenten tegenwoordig eerder besparen op basisaankopen als voedsel¹⁰⁵, ze zich in andere productcategorieën wel af en toe al eens een mini-luxe willen gunnen.

Schuurmans (1991) vindt prijsdifferentiatie daarenboven enkel een succesvolle strategie voor artikelen waarvoor de consument **weinig inkoopinspanningen** wil doen en dus niet àlle winkels gaat vergelijken. Indien dit het wél het geval zou zijn, heeft men als kleinhandelaar immers weinig kans om tussen de vele concurrenten juist dégene te zijn met de uiterste bodemprijs... Daarenboven kan een kleinhandelaar enkel maar aan prijsconcurrentie doen, als dit op langere termijn bedrijfseconomisch verantwoord is. In bijlage IV.2.1 lichten we kort een aantal mogelijke prijsstrategieën voor de kleinhandelaar toe. Twee belangrijke tegenhangers zijn de EDLP (every day low price)- en de Hi-Lo (high-low)-prijsstrategieën (Hoch et al., 1994).

We merken ook op dat een prijsstrategie enkel maar succesvol kan zijn indien dit **binnen de context van de bedrijfsstrategie** past. Niet iedere onderneming heeft immers de competenties om op prijs te concurreren, merken Hoch et al. (1994: 26) op: 'Price is not a defensible point of

¹⁰⁵ Zie bijlage IV.2.2 om een idee te krijgen van het succes van hard discounters in een aantal productcategorieën.

differentiation for a firm unless it already has the appropriate operating cost structure in place'. Mason en Mayer (1984)¹⁰⁶ en Gist (1968)¹⁰⁷ wijzen er bovendien op dat differentiatie op basis van prijs het best haalbaar is voor kleinhandelaars met lage marges en een hoge turnover van de producten in hun assortiment.

Moenaert en Robben (2003) voerden een studie uit bij 74 Belgische en 95 Nederlandse bedrijven omtrent kleinhandelsstrategieën en konden concluderen dat prijsdifferentiërende bedrijven de minst succesvolle uit hun steekproef waren, in termen van winstgevendheid en marktaandeel. Ook in het realiseren van kostenefficiëntie waren ze niet significant beter dan andere bedrijven.

Simester (1994)¹⁰⁸ stelt dat '**price discounting**' om klanten aan te trekken, voornamelijk interessant is voor kleinhandelaars die **weinig trouwe klanten** hebben. Als een Hi-Lo kleinhandelaar echter al een aanzienlijk marktaandeel heeft, zal het veel moeilijker te zijn om voordeel uit een EDLP-strategie te halen, ongeacht de effectiviteit waarmee men dit naar het publiek communiceert: 'Repositioning is always risky and expensive, and using price as the currency for repositioning may be even more difficult because of the direct and immediate impact on margins' (Hoch et al., 1994: 23). Bovendien is het zo dat wanneer de grote spelers op de markt aan prijsconcurrentie gaan doen, veel kleinhandelaars dit voorbeeld van de sectorleiders zullen navolgen. Ze zien de prijzen van deze grote bedrijven immers vaak als referentiepunt. Zo kan men uiteindelijk in de neerwaartse spiraal die prijzenoorlogen teweeg brengen, verzeild geraken... Vandaar verwerpen Corstjens en Corstjens (1999) prijsconcurrentie als duurzame strategische keuze voor dergelijke grote, marketinggerichte kleinhandelaars (Corstjens en Corstjens, 1999).

Moenaert en Robben (2003) stellen door de concurrentievoordelen aan de klant duidelijk te maken, de kleinhandelaar sowieso zijn prijs voor het product ontvangt. Prijs op zich lijkt hun dan ook het minst duurzame concurrentievoordeel. Moenaert en Robben (2003) waarschuwen er dan ook voor dat wanneer een bedrijf zijn klanten leert letten op prijs, men er niet van moeten opkijken dat de klant **trouw** wordt **aan de laagste prijs** in de sector in plaats van aan hun winkel...

Prijsgedreven kopers ervaren bovendien dat er vaak toch ook een (impliciet) prijskaartje hangt aan de lage prijs van bedrijven die zich hiermee trachten te differentiëren. Slechtere logistiek en winkellocaties, minder betrouwbare producten of wankele dienstverlening na de aankoop zijn hier allemaal gevolgen en tegelijk ook oorzaken van. **Een waardeketen is immers net zo sterk als de zwakste schakel.** Hierbij gaf de krant De Morgen op 12 maart 2005 het voorbeeld van het supermarktenlandschap in België, in het artikel 'Elke supermarkt zijn gezicht. Niet alleen prijs maar

¹⁰⁶ Mason, J.B. en M. Mayer (1984) *Modern Retailing*. Plains, Tex., Business Publications

¹⁰⁷ Gist, R.R. (1968) *Retailing*. New York, John Wiley

¹⁰⁸ Simester, D. (1994) *Which Products Should Retailers Promote?*, Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago

ook assortiment en inrichting moeten klanten lokken'. We lichten dit voorbeeld toe in de tweede paragraaf van bijlage IV.2.2 voor de geïnteresseerde lezer.

Op de moeilijkste momenten kunnen zelfs de sterkste ondernemingen het prijswapen bij de hand nemen om de klant te lokken, stellen Moenaert en Robben (2003). Het rad van de kleinhandel, het evolutiemodel dat in paragraaf 2.2 besproken werd, treedt deze stelling bij. Eens er snel groeiende bedrijven toetreden in de sector die met hun lage prijzen klanten afsnoepen, gaan de gevestigde kleinhandelaars in nood soms ook '**downgraden**' om de klant diezelfde of nog lagere prijzen te kunnen bieden. Toch blijft het aan te raden dat bedrijven geen toevlucht hoeven te nemen tot prijsverlagingen of bundelen van producten en diensten om de prijsconcurrentie aan te kunnen. Efficiëntie (lage kosten) zonder effectiviteit (differentiatie), is volgens Moenaert en Robben (2003) een doodlopend straatje. Ze vergelijken prijsdifferentiatie zelfs letterlijk met '**Spelen met vuur**' (Moenaert en Robben, 2003: 183).

Clancy en Krieg (2003) delen die mening. Wanneer retailers erin slagen hun kosten te doen zakken en op die manier winst kunnen genereren, is dit geen teken van een bloeiende zaak te zijn. Kosten en prijzen verlagen is immers geen nieuwe strategie. Veel kleinhandelaars, voornamelijk grootwarenhuizen, maken er gretig gebruik van. Hierdoor hebben ze de consument als het ware geconditioneerd om koopjes en kortingen te verwachten: 'If you miss this week's sale, well, there'll be another one next week, probably with even more discounts and maybe a bonus coupon' (Clancy en Krieg, 2003:22). Consumenten zijn doorgaans zelfs niet eens zo geïnteresseerd in prijzen als de meeste retailers wel denken. Het onderzoek van Clancy en Krieg (2003) in de grootwarenhuissector wees uit dat prijs slechts voor vijftien à vijfendertig procent van de consumenten de voornaamste aankoopoverweging in de meeste productcategorieën is. Moorthy en Zhang (2006) stellen bovendien dat slogans als die van supermarktketen Colruyt, 'Toch nog ergens een lagere prijs gezien? Wij betalen U het verschil terug!', er enkel maar toe leiden dat de detaillist de **bevoegdheid over het prijsbeleid delegeert aan winkels met lagere prijzen**. In plaats van differentiëren, is dan 'volgen' de boodschap, terwijl het echter anders zou moeten: 'a high-end store would rather enjoy the fruits of its service differentiation through higher prices' (Moorthy en Zhang, 2006:166).

Op de website Marketing Online (2005) wordt met nog een ander onderzoek van Capgemini gestaafd dat prijs niet langer bepalend is voor de winkelkeuze in de grootwarenhuissector. Slechts dertig procent van de ondervraagde consumenten zei een supermarkt specifiek te bezoeken voor haar goede aanbiedingen en lage prijzen. Toch werd in deze studie ook een **voorwaarde** aan het licht gebracht, **opdat prijs niet meer zou primeren bij het kiezen van een winkel**: er moet dringend worden ingegrepen om een verdere vervlakking van het winkelaanbod te voorkomen. Indien men hier niet in slaagt, maakt het voor de consument niet uit waar hij een product koopt. Prijs wordt daardoor dan het enige criterium voor de aankoop van een product. Differentiatie is dus

de boodschap en 'we've got the lowest price' is voor veel productcategorieën niet de meest geschikte manier om een duurzaam, waardevol onderscheid van categorieconcurrenten te creëren, zoals we ook in bijlage IV.2.2 illustreren met het voorbeeld van de supermarkten in ons land.

Er moeten, volgens Davies en Brooks (1989), dan ook andere factoren gezocht worden om de convergentie tussen winkels tegen te gaan alvorens men aan kostenreductie kan denken. Wat die elementen dan precies mogen zijn, hangt af van het product of de dienst in kwestie. **Niet-prijs- of imagofactoren** zijn echter moeilijker te identificeren. De meerderheid van de consumenten vindt het assortiment en een bereikbaar, bekwaam personeel belangrijker dan de prijskaartjes in de winkel (Davies en Brooks, 1989). Dit zijn ook zaken die niet zo eenvoudig te kopiëren zijn op korte tijd door de concurrentie. Door deze aspecten extra in de verf te zetten via het winkeldesign en de service die men biedt, maakt de kleinhandelaar deze voordelen nog duurzamer.

En toch is een competitieve prijs blijkbaar in veel gevallen het enige wat retailers bieden. Geen interessante nieuwe producten, geen verbeterde dienstverlening, geen ander differentiatiepunt, gewoon lage prijzen... Vandaar ook het feit dat veel consumenten kleinhandelszaken met elkaar blijven verwarren.

Ook over de **combinatie van kostenvoordelen en andere differentiatiebases** lopen de meningen in de literatuur vrij sterk uiteen, zoals we reeds in paragraaf 3.3 en 5.1.2 aanhaalden. Verscheidene auteurs (zoals Pino en Van 't Eind (1990) en Moenaert en Robben (2003)) zijn van mening dat differentiatie (hogere prijs voor een uniek product) en kostenvoordeel (hetzelfde product voor een lagere prijs) wel degelijk gecombineerd worden. Vaak combineren bedrijven hun differentiatievoordeel met voldoende marges, vermits differentiatie een hogere prijs rechtvaardigt of alleszins de aandacht bij de meeste consumenten van het prijskaartje afleiden.

Op lange termijn is een prijsdifferentiatie op zich, volgens hen, dan ook vaak onvoldoende om je bedrijf te doen groeien of om top of mind awareness (TOMA) te stimuleren. Op een gegeven moment zijn er geen kosten meer om in te krimpen. Bovendien gaan consumenten er niet meer naar omkijken of de kleinhandelaars hun producten voor niets weggeven, als ze deze niet nodig hebben of als de marketeers hun geen reden kan geven om ze in zijn winkel te komen aankopen. De marges in de kleinhandel zijn trouwens doorgaans al vrij laag. Door deel te nemen aan een prijzenoorlog, wordt de winst enkel nog meer afgeroomd. Er kan bovendien maar één kleinhandelaar in zijn branche de goedkoopste zijn. En toch beseffen we dat een dergelijke differentiatiestrategie, op basis van kostenvoordelen en prijs, in de toekomst zal blijven bestaan. Er wordt niet voor niets in zo vaak gesproken over het segment van **prijsgevoelige kopers** op de markt. (Fox en Sethuraman, 2006)

6.1.4 Onderscheidend vermogen van locatie

Black (1984) wijst erop dat het winkelgedrag van consumenten sterk beïnvloed wordt door de winkellocatie. Hij haalt aan dat Pessemier (1980)¹⁰⁹ drie algemene factoren onderscheidt in winkelgedrag: **consumentenkenmerken, de competitieve omgeving en de winkelkenmerken**. Deze elementen zijn alle drie gerelateerd aan de winkellocatie. De ligging van een winkel ten opzichte van de anderen bepaalt de competitiviteit die er heerst tussen de kleinhandelaars en heeft een groot effect op hoe aantrekkelijk de winkel voor de consument is. Bovendien variëren consumenten zelf ook in termen van hoe bereid ze zijn afstanden af te leggen om te gaan winkelen. Deze vaste kost beïnvloedt dan weer de winkelfrequentie en de keuzeset waaruit de consument uiteindelijk een winkel kiest (Bell et al., 1998). Locatie is, volgens Hubbard (1978)¹¹⁰, dan ook essentieel bij het analyseren van winkelgedrag in een kleinhandelssfeer.

Samli (1989) wijst op het differentieel voordeel dat **buurtwinkels**, dicht bij de klant, tegenwoordig weer weten te realiseren. Het belang van locatie treedt opnieuw op de voorgrond met de trend naar convenience en weer meer persoonlijk contact tussen winkelier en consument.

Kotler (2003) denkt hier echter anders over. Hij werd waarschijnlijk door Corstjens en Corstjens (1995) geïnspireerd toen hij in zijn boek 'De A tot Z van marketing' sprak over een merkbare evolutie in potentiële differentiatiebases. Hij wijst in dat boek namelijk op de trend die de afgelopen jaren merkbaar was in de kleinhandel. Waar vroeger de drie succesfactoren in de detailhandel 'plaats', 'plaats' en nog eens 'plaats' waren, is dat tegenwoordig vanwege de opkomst van het **internet als verkoopmedium** niet meer het geval.

Corstjens en Corstjens (1995) stelden in de jaren '90 ook al dat waar locatie voordien de belangrijkste factor was in het bijdragen tot een onderscheidend voordeel, dit criterium tegenwoordig veel minder een rol speelt. De markt waarop kleinhandelaars actief zijn raakt meer en meer verzadigd en de consument wordt steeds meer mobiel. Locatie biedt dus weinig bescherming voor een detaillist tegenwoordig. Enkel voor kleine, plaatselijke '**convenience stores**' is locatie nog een differentieel voordeel.

6.1.5 Kosten-batenanalyse van de gekozen onderscheidingsstrategie

Alvorens de kleinhandelaar tot implementatie van zijn uitgestippelde differentiatiestrategie kan overgaan, raden Rudolph et al. (2003) aan om eerst een kosten-baten analyse uit te voeren van de

¹⁰⁹ Pessemier, E.A. (1980) *Retail Patronage Behavior*, Technical Report 80-112, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute

¹¹⁰ Hubbard, R. (1978) *A Review of Selected Factors Conditioning Consumer Travel Behavior*, Journal of Consumer Research, 5:June, p. 1-21

verschillende alternatieve strategieën. Dit vormt de vijfde stap in Rudolphs (1997) differentiatie-model.

De kleinhandel is immers een branche met een lage rentabiliteit. Er is zelfs sprake van '**verdringingsmarketing**' in deze sector. Dat houdt in dat de consumentenvraag stagneert, de kosten stijgen en het aantal aanbieders toeneemt. Een gedeelte van de toename van nieuwe kleinhandelaars betreft buitenlandse toetreders, die vaak grootschalig, prijsagressief en met uiterst efficiënte bedrijfsprocessen kunnen werken. Vaak noemt men in de non-food branche deze bedrijven 'category killers'. Hoewel deze reuzen in het algemeen geconfronteerd worden met aanloopmoeilijkheden vanwege de lage marges in onze Belgische detailhandel, halen ze toch aanzienlijke hoeveelheden omzet uit de markt ten koste van de gevestigde kleinhandel. (Van der Kind, 1994).

Iedere kleinhandelaar moet daarom investeren indien hij iets wil bereiken. In hoofdstuk 3 zagen we reeds dat hij het hoofd dient te bieden aan talrijke concurrenten. Bovendien is het ook niet meer zo eenvoudig om meteen de juiste klanten op de juiste manier aan te trekken. Het STP-model biedt hierbij een leidraad. Marktsegmentatie en een specifieke marktbenadering voor elk van de deelmarkten doen echter ook steeds meer distributiekanaalen en distributieformules ontstaan. Een neveneffect hiervan is de toenemende **complexiteit** in de productie, de logistiek en de marketing.

Veel bedrijven liepen in de val door te geloven dat fusies tussen verschillende ondernemingen schaalvoordelen zouden kunnen opleveren. Soms lukt dit, maar meestal bedienen deze samensmeltende ondernemingen niet dezelfde markt. Dat leidt tot problemen. De markt is immers gedifferentieerd, dus moet de kleinhandelaar zich ook differentiëren. Het wordt dan ook steeds complexer, volgens Pino (1994).

Differentiatie lijkt daarom vanuit een aantal aspecten in strijd te zijn met de strategie die momenteel door de meeste bedrijven nagestreefd wordt. Men wil alles voor iedereen zijn, niet teveel tijd verliezen aan keuzes maken en een laag kostenniveau nastreven. Door te differentiëren echter, nemen de voorraadniveaus vaak toe en dikwijls stijgen ook de communicatiebudgetten. Pino (1994) stelt dan ook dat **differentiatie** tot **kostenverhoging** leidt en redeneert dus net als Porter (1980)¹¹¹, die van mening is dat differentiatie duur is. De kosten van de kleinhandelaar worden meer bepaald de hoogte in gejaagd doordat men de complexiteit vergroot door bijvoorbeeld met meerdere divisies, assortimenten, productie- en distributielocaties te werken. Ondernemingen die veel nieuwe producten introduceren, nieuwe markten betreden en nieuwe distributiekanaalen aanboren, zien hun kosten fel stijgen. Bovendien bemoeilijkt complexiteit ook het besturen van een onderneming. (Pino, 1994)

¹¹¹ Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

Toch kan differentiatie ook mits behoud van 'lean and mean' werken. Dit begint al bij de formulering van de strategie. Dat dient, volgens Van der Kind (1994) namelijk te gebeuren via een optimalisatie van zowel marktpositie als efficiëntie, in plaats van slechts op één van beide aspecten te focussen. Door bovendien een goed inzicht te verkrijgen in de kostendrijvers, kan het management de meerkosten ten gevolge van differentiatie in de hand houden. Op die manier wordt de **combinatie van differentiatie en aantrekkelijke prijskaartjes** alsnog mogelijk, ondanks de beweringen van Porter (1980)¹¹². In bijlage V vindt de geïnteresseerde lezer een aantal concrete adviezen en modellen ter ondersteuning van de implementatie van deze idee. De assortimentsdominantiematrix en het trinity-model kunnen helpen om bij de strategieformulering zowel de marktpositie als het kostenbeheer een belangrijke rol toe te kennen. Verder geeft Pino (1994) nog een aantal concrete tips over hoe een kleinhandelaar dagelijks kan letten op efficiëntie, zonder daarom louter geassocieerd te worden met kostenleiderschap, maar ook met andere differentiële voordelen.

6.2 Implementatie van de gekozen maatregelen

Thuis (1996) beschrijft implementatie van een strategie als de daadwerkelijke uitvoering van de gekozen strategie. Rudolph (1993) onderscheidt twee stappen bij het in praktijk brengen van profileringsmaatregelen: ten eerste dient de infrastructuur van de kleinhandelszaak aangepast te worden (stap 6 in Rudolph's (1993) differentiatiemodel) en tot slot dient de gewenste differentiatie waargemaakt te worden door de strategie effectief te implementeren. Daarmee zijn dan de zeven stappen in de profileringscyclus van Rudolph (1993) doorlopen.

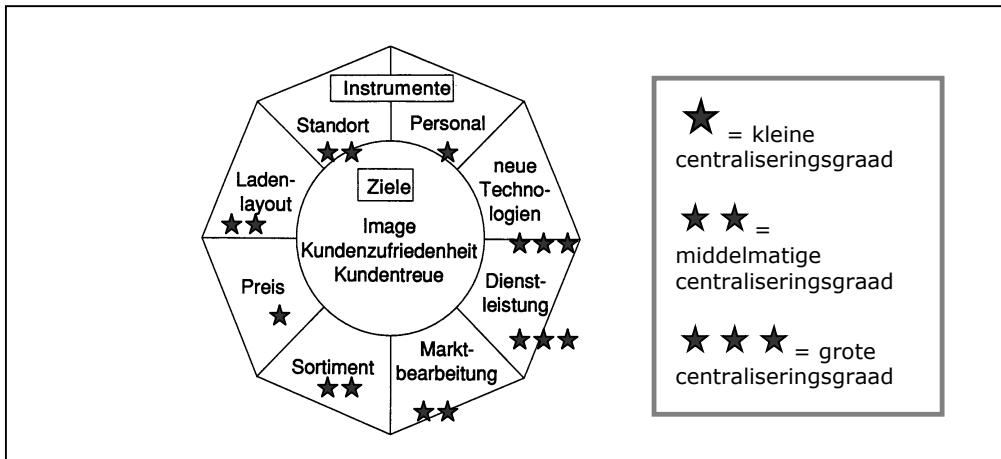
6.2.1 Infrastructuuraanpassingen

Met '**Marketinginfrastructuur**' bedoelt Rudolph (1993: 371) het geheel van marketinginstrumenten met onder meer mensen, know-how, structuren, faciliteiten en uitrusting in het bedrijf en de inrichting van de zaak. Hieronder vallen dus de zaakvoerders, het personeel en de financiële, informationele, organisatorische en de logistieke onderbouw van de marketing in de kleinhandelszaak. De detaillist moet testen of deze infrastructuur zijn zaak in staat stelt marktveranderingen vroeg te herkennen en te kunnen plaatsen. De infrastructuur zou de kleinhandelaar moeten helpen het gekozen Soll-Profil (hoe men zich op zou willen onderscheiden) te implementeren. Rudolph (1997) haalt aan dat detaillisten vaak wel weten welke richting ze strategisch op willen, maar dat ze door gebrek aan **organisatorische ondersteuning** hiertoe, vaak niet in hun opzet slagen. Lange beslissingswegen, ontoereikende competenties en

¹¹² Porter, M.E. (1980) *Competitive Advantage. Techniques for Analyzing an Industry*, New York, The Free Press

conservatieve organisatiestructuren zijn enkele voorbeelden die Rudolph (1997) uit ervaring opsomt als zijnde infrastructurele gebreken die een kleinhandelsprofielingssucces in de kiem kunnen smoren.

Het bepalen van de ideale mate van centralisatie van de verschillende profileringsinstrumenten kan dus niet zomaar globaal gebeuren. Een gedifferentieerde benadering van de gekozen instrumenten dringt zich op. Zo kan een handelsonderneming met meerdere filialen voor een grote mate van decentralisering kiezen om zich op vlak van prijs en personeel te onderscheiden en op die manier de lokale markteisen optimaal te vervullen. De zaakvoerders zouden technologiedifferentiaties daarentegen meer centraal kunnen treffen, net als dat men ook dienstverleningsstandaarden op een hoger niveau zou vastleggen. De volgende figuur geeft deze idee weer in het kader van Rudolphs (1997) differentiatiemodel.



Figuur 31: Centralisierungsgrad van Rudolphs profileringsinstrumenten (Bron: Rudolph (1997), p. 65)

Katz en Kahn (1978)¹¹³ geven nog een bijkomende benadering van hoe de detaillist de **weerstand** in zijn organisatie **tegen de gewenste profileringsveranderingen** kan **verminderen**. Overdreven stabiliteit, een te enge focus op verandering, groepsinertie, bedreigde expertise of macht en bronnenallocatie zijn volgens hen zes bronnen in de 'infrastructuur', in de ruime zin van het woord, die differentiatie in praktijk kunnen tegenwerken. Zaltman en Duncan (1977)¹¹⁴ en Nadler (1981)¹¹⁵ halen ook een aantal belangrijke redenen voor weerstand tegen verandering op individueel niveau aan: gewoonte, veiligheid, economische factoren, angst voor het onbekende, gebrek aan bewustheid en sociale factoren.

¹¹³ Katz, D. en R. Kahn (1978) *The social psychology of organizations*, New York, Wiley

¹¹⁴ Zaltman, G. en R. Duncan (1977) *Strategies for Planned Change*, New York, NY: John Wiley and sons

¹¹⁵ Nadler, D.A. (1981) *Managing Organizational Change: An Integrative Perspective*, Journal of Applied Behavioral Science, 17: p. 191-211

Al deze hindernissen tot het succesvol doorvoeren van een differentiatie strategie kunnen verlicht worden door **de verandering te begeleiden**. Volgens Thuis (1996) kan men afhankelijk van de reden voor de gerezen weerstand een aantal weerstandsverminderende maatregelen treffen om de infrastructuur meer veranderingscompatibel te maken. Hierbij denkt hij vooral aan communicatie, participatie en betrokkenheid, faciliteiten en ondersteuning, onderhandeling en instemming.

6.2.2 Implementatie van de differentiatie maatregelen

In deze zevende en laatste stap van zijn differentiatie model gaat het volgens Rudolph (1997) vaak mis. Indien de detaillist erin slaagt een grondige profileringsstrategie uit te werken, wordt deze in veel gevallen slechts slordig in praktijk gebracht. Rudolph (1997) stelde daarom een **werkblad** op dat de kleinhandelaar moet helpen om dit omzettingsproces gestructureerd aan te pakken. Tegelijkertijd helpt het blad om de implementatie tussen de verschillende afdelingen in de organisatie te coördineren. Er worden aanknooppunten voor de nieuwe profilering opgenoteerd alsook de mate waarin deze acties prioriteit verdienen. Ook wordt erop vermeldt wanneer ze aanvangen en wanneer ze beëindigd dienen te zijn, wie ervoor verantwoordelijk is en welke deeltaken moeten uitgevoerd worden.

Toch blijven er zelfs dan nog belangrijke gevaren bestaan bij het uitvoeren van een profileringsmethodiek. Rudolph et al. (2003) geven daarom nog **drie bijkomende tips** om veel gemaakte fouten te vermijden. De kleinhandelaar moet in het bijzonder voor drie soorten misstappen op zijn hoede zijn wanneer hij zijn nieuwe ondernemingsprofiel wenst uit te bouwen.

- Ten eerste gebeuren er vaak *conceptuele fouten*. De detaillist heeft bijvoorbeeld onvoldoende aandacht voor zijn doelgroep of houdt zich niet aan zijn gekozen differentiatie maatregelen.
- Ten tweede kunnen er zich ook *marketingfouten* voordoen. Hierbij kan het gaan om een gebrek aan communicatie over de ingeslagen differentiatieweg naar de doelgroep toe.
- Tot slot kunnen ook *organisatorische fouten* een domper op het differentiatiesucces vormen. Een voorbeeld hiervan is een gebrek aan motivatie bij de werknemers om de zaak waarin ze werken op de gewenste manier te onderscheiden van de concurrentie.

Rudolph (1997) stelde een **vragenlijst** (zie volgende bladzijde) op, die de detaillist kan helpen om deze potentiële struikelblokken al gauw te ontdekken om ze meteen uit de weg te kunnen ruimen. Wanneer er 'neen' op de vragen in deze lijst geantwoord wordt, is dit een indicatie dat er iets schort bij de implementatie van de gekozen differentiatie strategie. Deze vragen worden best in groep beantwoord om evenwichtige antwoorden te bekomen.

Bronnen tot fouten	Verwerkt in de gekozen profileringsstrategie?		Verbeteren in de toekomst door:
	Ja	Nee	
I. Conceptuele fouten			
1. Zijn de door U vastgelegde profileringszwaartepunten gebaseerd op een marktanalyse, waarbij ook de concurrentieactiviteiten erbij betrokken werden?			
2. Heeft U een doelgroepenfocus aangenomen?			
3. Is het U gelukt, synergiepotentieel tussen de verschillende maatregelen te ontdekken?			
4. Werkt U continu verder aan de conceptuele verdere ontwikkeling van Uw profileringsconcept?			
II. Fouten in de marketing			
5. Ondervindt de klant meermaals dat U bezig bent met activiteiten voor een nieuwe profilering?			
6. Staan de uitgekozen profileringszwaartepunten in het middelpunt van Uw communicatiebeleid?			
III. Organisationale fouten			
7. Vindt er in de loop van de nieuwe profilering een continu afstemmingsproces tussen de zaakvoerders, het middelmanagement en de werknemers plaats?			
8. Vinden de medewerkers, die de verandering moeten doorvoeren, de geboden aansporingen en beloningen motiverend?			
9. Komen de medewerkers belangrijke oordelen over de nieuwe profilering van de klanten te weten?			
10. Doet U actief beroep op het creatieve potentieel in Uw bedrijf?			
11. Is er een team verantwoordelijk voor het bestendig zoeken naar innovatieve profileringsaanknooppunten?			
12. Stelt U zich in turbulente tijden tevreden met 80%-oplossingen? (Of wil u uitsluitend 100% passende oplossingen, die dan echter te laat uit de bus komen?)			

Tabel 1: Begeleidende vragenlijst bij de profilering
(Bron: Rudolph (1997), p. 68)

Verder geeft Rudolph (1997) nog een aantal **bijzondere aandachtspunten** bij de implementatie van een differentiatiestrategie.

- Ten eerste wijst hij erop dat profilering een *continu managementdoel* is. Een optimaal profileringssucces kan enkel bereikt worden door niet-aflatende inspanningen tot verbetering.

- Voorts dient de kleinhandelaar ook aandacht te hebben voor *probleemidentificering*. Dat is volgens Rudolph (1997) een zeer belangrijk onderdeel van de marktanalyse. Wanneer men probleemvelden ontdekt, moeten ook de oorzaken nagegaan worden om de middelen die de detaillist ter beschikking heeft optimaal over de zwaartepunten in zijn strategie te kunnen alloceren.
- Ten derde blijft *behoeftegerichtheid* belangrijk. Het bestuur van een zaak doet er goed aan analysetechnieken en planningsmethoden in te zetten om vroegtijdig latente behoeften te herkennen en er een passend, innovatief antwoord op te geven.
- Ten slotte kunnen ook meerdere *synergieën* ontdekt worden. Zo kunnen profileringsstrategieën afgestemd worden op positioneringsmethoden en vervolgens kunnen ook rationaliseringsideeën hierin ingebed worden om efficiënt en effectief een nieuw profiel te creëren.

We besluiten deze literatuurstudie met de bemerking dat bijna niets eeuwig duurt. Zoals Williams (1992:29) het stelt:

'Success brings on imitators, who respond with superior features, lower prices, or some new way to draw customers away. Time, the denominator of economic value, eventually renders nearly all advantages obsolete'.

Een kleinhandelaar moet zich dan ook voortdurend de vraag stellen hoe duurzaam zijn concurrentieel voordeel wel is. Strategie, 'the search for advantage', is het middel om organisationele groei en innovatie te sturen, volgens Williams (1992:47). Vandaar eindigt de zoektocht naar een differentieel voordeel niet, eens er een differentiatiestrategie geïmplementeerd is.

Differentiatie in de kleinhandel voor motoren

1 De motorsector

In dit eerste hoofdstuk over het praktijkonderzoek schetsen we de situatie op de motormarkt in België. We geven een overzicht van de motorhandelaars die hierin mee concurreren met Motorhuis Felix & Jos en we typeren ook de motorrijder. We beschrijven dit alles vanuit een voor Motorhuis Felix & Jos relevante invalshoek.

1.1 De markt van motoren

We beginnen dit hoofdstuk met een beschrijving van de Belgische motormarkt, waarbij we kijken naar de recente verkopen in deze branche, uitgesplitst per merk, per type motor, per provincie en volgens geslacht van de motorrijder. Zo willen we de lezer voeling geven met hoe deze branche het er momenteel van afbrengt.

1.1.1 Nieuwe versus tweedehands motormarkt

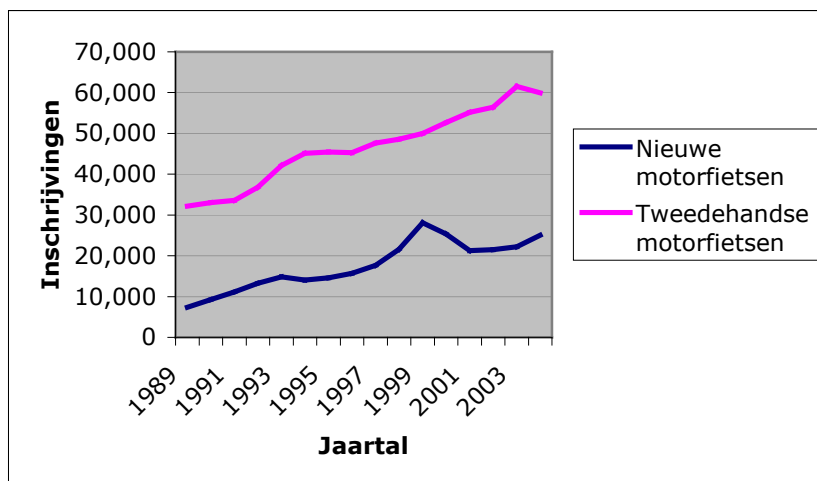
Volgens de Belgische wegcode wordt de categorie van de gemotoriseerde tweewielers opgedeeld in bromfietsen en motorfietsen. **Bromfietsen** zijn twee- of driewielige voertuigen uitgerust met een motor met een cilinderinhoud van ten hoogste 50 cc of met een elektrische motor, die niet sneller kunnen rijden dan 25 kilometer per uur indien het een bromfiets klasse A betreft of 45 kilometer voor een klasse B. Een uitzondering hierop zijn voertuigen die bestuurd worden door mindervaliden die zich niet sneller dan stapvoets voortbewegen. **Motorfietsen** zijn alle tweewielige motorvoertuigen met of zonder zijspan, of alle driewielige motorvoertuigen met een eigen gewicht van niet meer dan 400 kilogram, die niet beantwoorden aan de term 'bromfiets'. In de motorrijdersenquête die we in dit praktijkonderzoek georganiseerd hebben, bevragen we echter enkel bestuurders van tweewielige motorfietsen, vermits Motorhuis Felix & Jos geen trikes verkoopt. (Daniels en Gysen, 2006)

Motorfietsen worden al jaren als zoete broodjes verkocht. Sinds het einde van de jaren negentig kent het aantal inschrijvingen van nieuwe motoren een flinke opgang. In 1999 werd volgens Claes (2006) een hoogtepunt genoteerd: toen werden er over het hele jaar ruim 28 000 nieuwe motoren in ons land verkocht. Sindsdien blijft de **verkoop van nieuwe motoren** stevast boven de 20 000 stuks draaien. De Belgische markt blijft het ook opvallend goed doen ten opzichte van de

buurlanden: in Duitsland bijvoorbeeld gaat de verkoop al twee jaar op rij achteruit met 20 à 30 procent.

De populariteit van de gemotoriseerde tweewieler kan verder ook gestaafd worden met concrete cijfers van FEBIAC (2006 (3)), de federatie van auto- en motorfabrikanten: over de laatste vijf jaar is het **Europees aantal ingeschreven motoren** met 41 procent gegroeid. De voorbije tien jaar is het **aantal gereden kilometers** met de motorfiets 49 procent gestegen, waar andere vervoersmiddelen slechts een toename van vijftien procent gekend hebben.

Nochtans kende de markt in België een plotse daling in 2000. Tussen 2001 en 2003 klommen de inschrijvingen echter alweer opnieuw, volgens de Belgische Federatie van de Automobiel- en Tweewielerindustrie. Eind 2004 bleef de teller staan op 25 055 motorinschrijvingen. Dat was 12,7 procent meer dan in 2003. In 2005 werden in totaal 24 995 nieuwe motorfietsen verkocht in ons land, weet Claes (2006). De Belgische motormarkt heeft dus opmerkelijk minder last van economische schommelingen dan bijvoorbeeld in Duitsland het geval is.

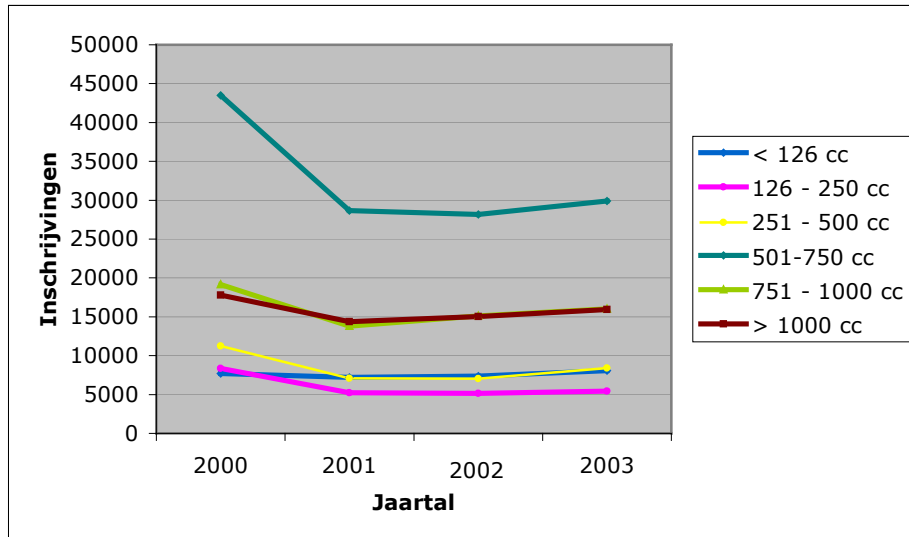


Figuur 32: Evolutie Belgische motormarkt 1989-2003
(Bron: FEBIAC, 2006 (2). Eigen berekeningen)

Ieder jaar worden er minstens dubbel zoveel **tweedehands motoren** verkocht als nieuwe modellen. Na een constante groei over een periode van tien jaar, kende de tweedehands motormarkt echter een knikje in 2004. Waar de cijfers in 2003 piekten met 61 516 registraties, werden voor 2004 slechts 59 959 tweedehands motoren ingeschreven. Dit komt neer op een daling met 2,5 procent. Toch kan, volgens Claes (2006), gesteld worden dat de **verkoop van tweedehands motoren** de laatste jaren op een hoog niveau draait, goed voor ongeveer 60 000 verkochte stuks per jaar.

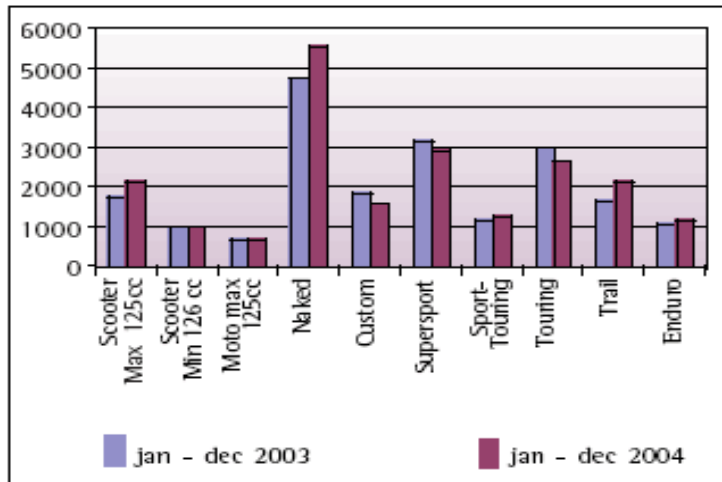
1.1.2 Succes van de motorfiets naargelang het type motor

We kunnen de motormarkt ook analyseren naargelang het type motor. Zoals onderstaande figuur toont, zijn vooral motoren met een **cilinderinhoud tussen 500 en 750 cc** populair. Het minst worden de 125 à 250 cc-motoren verkocht, zoals op onderstaande figuur getoond wordt.



Figuur 33: Evolutie motorinschrijvingen per cilinderinhoud
(Bron: FEBIAC, 2006 (5). Eigen berekeningen)

Een vergelijking tussen de jaren 2003 en 2004 (cfr. figuur 34 hieronder) leert dat vooral **trails** populair geworden zijn. Hiervan groeide het aantal inschrijvingen met 29,7 procent. Deze motoren staan iets hoger op hun poten, waardoor ze ook gebruikt kunnen worden op onverharde paden. De **scooters tot 125 cc** kenden een stijging met 23 procent. Er zijn namelijk steeds meer mensen die een scooter verkiezen als alternatief vervoersmiddel om de files te vermijden in het pendelverkeer. In Antwerpen, met de wegenwerken aan de ring, werden in 2004 bijna drie keer zoveel scooters verkocht als het jaar voordien. Uit de FEBIAC-statistieken (2006 (7)) van het eerste kwartaal van 2006 blijkt dat de verkoop van lichte motoren tot 125 cc zelfs met 45 procent gestegen is in vergelijking met vorig jaar. Dat bevestigt de rol die de gemotoriseerde tweewieler steeds meer zal opnemen als mobiliteitsproduct. Het enthousiasme voor de **naked bikes** is toegenomen met 16,3 procent tussen 2003 en 2004 terwijl dat voor de **customs** afnam met 13,7 procent.



Figuur 34: Vergelijking inschrijvingen per type motor
(Bron: FEBIAC, 2006 (1))

Om een beeld te vormen over wat trails, customs, naked bikes en andere types van motoren precies voorstellen, werd hieronder een overzichtsfiguur opgenomen.



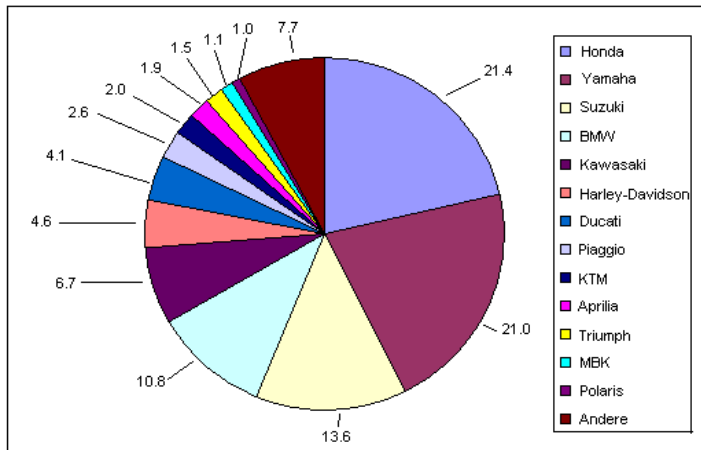
Figuur 35: Types motorfietsen
(Bron: Aandacht voor de motorrijders in de weginfrastructuur. Brochure voor de wegbeheerder, 2006)

1.1.3 Motorrijden bij man en vrouw

In 2004 werden 11,5 procent meer motoren inschreven op naam van een vrouw dan het jaar voordien. Bij de mannen bedroeg die stijging slechts 7,9 procent. Vrouwen kiezen langzamerhand dus steeds meer voor een motorfiets. Vooral naked bikes en scooters tot 125 cc scoren goed bij het vrouwelijk publiek. (FEBIAC, 2006 (1))

1.1.4 Verkopende motormerken

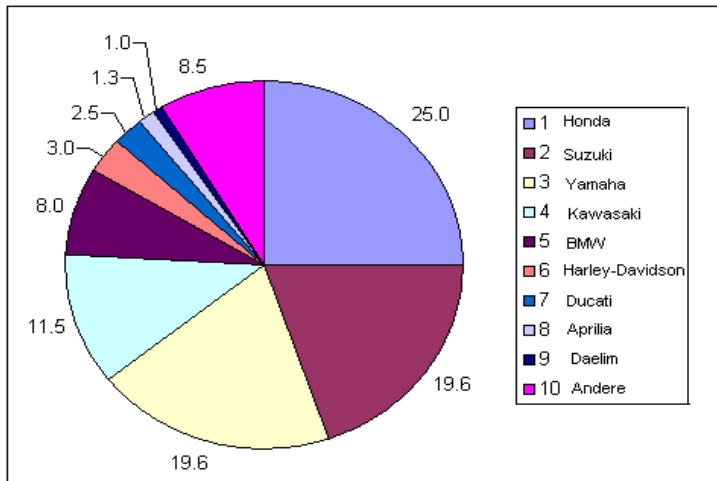
Als we de Belgische motormarkt bekijken naargelang de merken die erin de hoofdrol spelen, dienen we een onderscheid te maken tussen de markt van **nieuwe** motorfietsen en die van **tweedehands motoren**. Bij de nieuwe motoren zijn er vier grote spelers merkbaar, zoals op onderstaande figuur duidelijk wordt: Honda, Yamaha, Suzuki en BMW. Honda blijft ook vandaag nog de nummer één en weet zijn marktaandeel, volgens Claes (2006), zelfs nog op te trekken. De andere grote merken zien de verkoop van nieuwe motoren wat terugvallen.



Figuur 36: Marktaandelen op de Belgische markt van nieuwe motoren anno 2003 (in percentages)
(Bron: FEBIAC, 2006 (6). Eigen berekeningen)

Motorhuis Felix & Jos zit, als officieel Yamaha- en Honda-dealer, wat betreft zijn merkenportfolio dus al goed. De zaak biedt de merken die op de Belgische markt nieuw zijnde het grootste verkooppotentieel hebben. Bovendien kennen de inschrijvingen van nieuwe en occasie Yamaha- en Honda-motoren zelfs een lichte stijging.

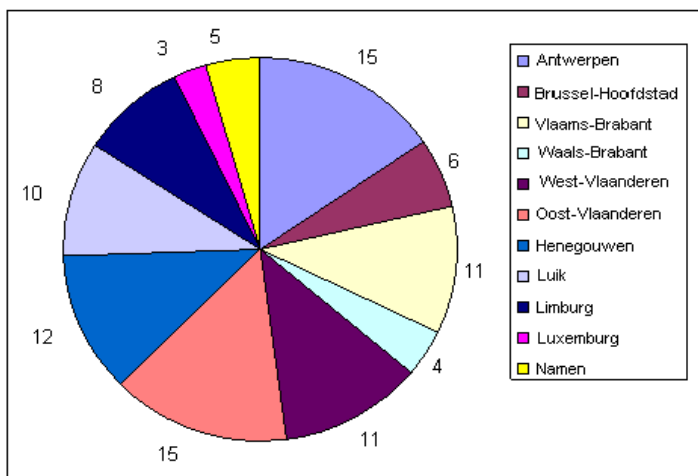
Op de tweedehands-markt, zijn vooral Honda, Suzuki, Yamaha en Kawasaki populair (cfr. figuur 37 hieronder). Deze vier koplopers maken meer dan drie vierden van de occasie motormarkt uit in België. In deze deelmarkt zit Motorhuis Felix & Jos dus eveneens goed met zijn Honda- en Yamaha-occasies.



Figuur 37: Marktaandeel op de Belgische markt van tweedehandse motoren anno 2003 (in percentages) (Bron: FEBIAC, 2006 (6). Eigen berekeningen)

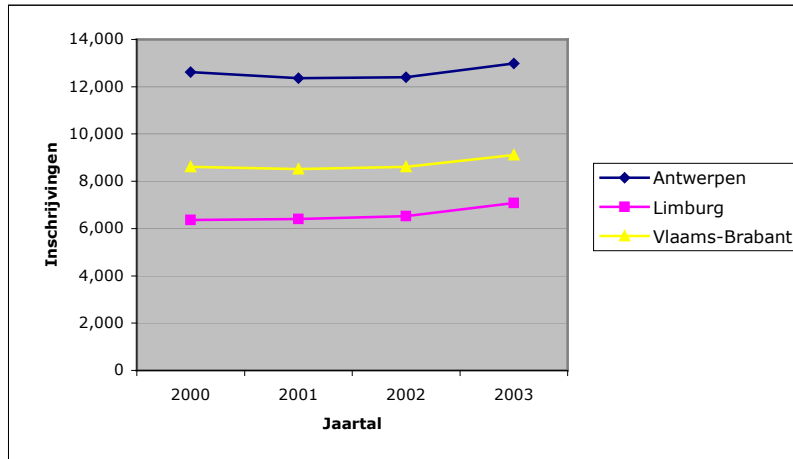
1.1.5 Geografische spreiding van de motorverkoop in België

FEBIAC (2006 (10)) biedt op haar website eveneens statistische gegevens omtrent de spreiding van de motorinschrijvingen over ons land. Zo stellen we vast dat in 2003 **Antwerpen en Oost-Vlaanderen** de toprovincies waren in de motorverkoop. Beide provincies stonden in voor elk vijftien procent van de inschrijvingen gedurende dat jaar. De Limburgse inschrijvingen stonden in voor acht procent van het totaal en de Vlaams-Brabantse inschrijvingen voor elf procent. Hieruit kunnen we besluiten dat de regio waaruit het merendeel van het klantenbestand van Motorhuis Felix & Jos afkomstig is (Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen) in 2003 meer dan een derde van de inschrijvingen voor haar rekening nam.



Figuur 38: Inschrijvingen op de Belgische motormarkt per provincie anno 2003 (in percentages) (Bron: FEBIAC, 2006 (10))

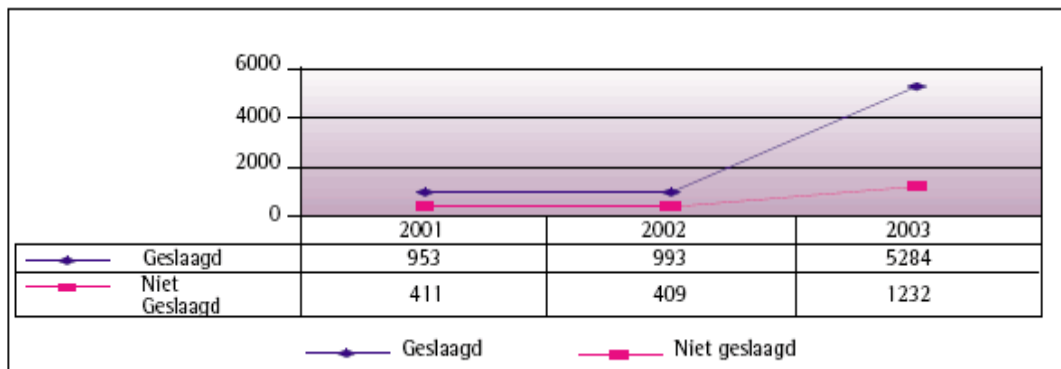
Er deden zich in deze drie provincies de afgelopen jaren geen spectaculaire veranderingen voor in het aantal inschrijvingen van motorfietsen. Van 2002 naar 2003 steeg dit aantal lichtjes. Goed nieuws dus voor de motorbranche in België.



Figuur 39: Evolutie in de motorinschrijvingen per provincie (in percentages)
(Bron: FEBIAC, 2006 (10). Eigen berekeningen)

1.1.6 Succesmeting van de motorfiets op basis van aantal rijbewijzen

Nu hebben we reeds een idee over het succes van de motorfiets in België op basis van het aantal inschrijvingen dat geregistreerd werd per jaar. Een andere manier om de populariteit van het motorrijden te meten, is op basis van het aantal rijbewijzen. In 2003 werden vijf keer meer motorrijbewijzen gehaald dan de jaren voordien. Toch moeten we opletten bij het interpreteren van deze gegevens. Het verplicht rijexamen om een motorrijbewijs type A te behalen in België werd immers pas in 1989 geïntroduceerd. De sterke stijging in het aantal rijbewijzen wijst er echter wel op dat de invoering van het verplichte theorie- en praktijkexamen geen drempel is om te gaan motorrijden. In onderstaande figuur vindt U een grafisch overzicht van de evolutie in het aantal rijbewijzen type A.

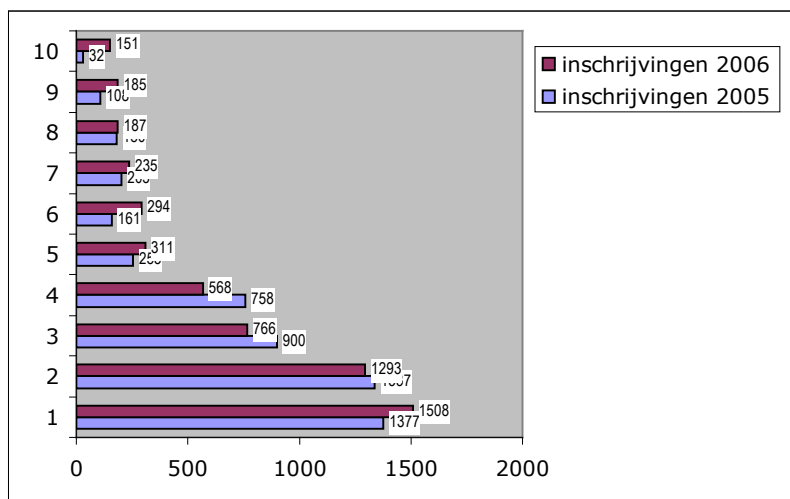


Figuur 40: Evolutie aantal rijbewijzen A
(Bron: FEBIAC, 2006 (1))

Het slaagpercentage voor het motorexamen ligt veel hoger dan dat van het examen type B. In 2003 slaagde 81 procent van de kandidaten voor het motorexamen terwijl er slechts 55,7 procent van de kandidaten een autorijbewijs behaalde. Volgens FEBIAC (2006 (1)) is dit hoge slaagcijfer deels te danken aan de hoge motivatie van de kandidaten om te slagen alsook aan de kwaliteit van de opleidingen.

1.1.7 Oorzaak van de succesvolle verkoopscijfers

In de statistieken van FEBIAC (2006 (8)) wordt gemeld dat de verkoop van de nieuwe motoren gedurende het eerste kwartaal van 2006 met 3,85 procent gestegen is ten opzichte van het eerste kwartaal het jaar voordien. Dit is een opvallende vaststelling, vermits het weer niet echt uitnodigend geweest is voor motorrijders gedurende de eerste maanden van dit jaar.



Figuur 41: Verkoop nieuwe motoren 2005-2006
(Bron: Claes, D. (2006). Eigen berekeningen)

Claes (2006 (1)) vroeg een aantal Limburgse motorhuizen wat zij als oorzaak voor de (algemeen) gestegen verkoopcijfers in het eerste kwartaal van 2006 zien. Piet Fraussen van Motorhuis Fraussen in Lanaken (Harley Davidson en Buell) meent dat de stijging te wijten is aan een **vertekening**. Tegenwoordig worden quads immers ingeschreven als motorfiets, in plaats van als landbouwvoertuig. Vorig jaar is de verkoop van dat soort vierwielers ongeveer verviervoudigd. Vandaar lijken de motorverkoppen ook de hoogte in gegaan te zijn. Bart Fraussen van Hasselt Motorhuis (BMW) verwacht naar de toekomst zelfs nog betere cijfers, vooral voor de **minder zware modellen**. Die doen het namelijk goed in stedelijke gebieden. Jos Willems van Motorhuis Felix & Jos uit Beringen (Honda en Yamaha) bevestigt de betere verkoop en ziet het voorbijgane **Autosalon** als de belangrijkste verkoopstimulus: 'Dan begint de motormarkt pas. Bovendien lopen voor heel wat merken de Saloncondities nog altijd door' (Willems in Claes, 2006:9). In de

jongste statistieken van FEBIAC (2006 (7)) wordt dezelfde verklaring gegeven. De motormarkt heeft de eerste maanden van dit jaar duidelijk geprofiteerd van het 'Saloneffect'. Luc Erckens van het gelijknamige motorhuis in Zonhoven (Suzuki) wijst dan weer meer specifiek op de **lage prijzen** van motoren als verkoopstimulans. Alles wordt volgens hem duurder, behalve auto's en motoren. Steven Geerkens van Motorpaleis GSM in Beringen ziet de gestegen verkopen als gevolg van het feit dat hij de enige Limburgse Kawasaki-verdeler is, en sluit zich tevens aan bij dhr. Willems omtrent de belangrijke rol die het Autosalon in de motorverkoop speelt.

1.2 Spelers in de motorbranche

Vermits dit praktijkonderzoek voornamelijk tot doel heeft Motorhuis Felix & Jos nuttige adviezen te bieden, richten we onze aandacht in het bijzonder tot motorzaken die rechtstreekse concurrenten van deze kleinhandelaar zijn. In de regio Limburg, Antwerpen en Vlaams-Brabant wonen, zoals eerder reeds vermeld werd, meer dan tachtig procent van de klanten van het motorhuis te Beringen. De motorzaken die zich in deze regio bevinden, richten zich hoogstwaarschijnlijk eveneens op deze motorrijders als (deel van hun) doelgroep.

In bijlage VII.1 in deze eindverhandeling vindt de lezer een overzicht van de negen motorhandelaars die we in de relevante regio rondom Motorhuis Felix & Jos geselecteerd hebben voor een diepte-interview. Een verantwoording voor het ontwerp van het steekproefkader hiertoe, vindt de lezer in paragraaf 3.1.2 in de inleiding van deze thesis. In het tweede hoofdstuk van dit praktijkonderzoek (in paragraaf 1) beschrijven we hoe we hieruit concreet een steekproef getrokken hebben en welke zaakvoerders we zo uiteindelijk hebben bevraagd omtrent differentiatie in hun motorzaak.

1.3 Typering van motorrijders

Dé motorrijder bestaat niet meer. Waar jaren geleden het stereotiepe beeld van een ruige macho, gekleed in leder en gescheurd jeans, gold, is het vandaag doorgaans totaal anders. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk verwezen we hier al kort naar. Tegenwoordig rijden ook steeds meer vrouwen met de motor. Bovendien evolueerde de motorfiets doorheen de jaren van een hoofdzakelijk persoonlijkheidsversterkend object naar een bovendien ook handig vervoersmiddel in een tijdperk vol files.

Inderdaad, het vrijetijdsaspect alleen verklaart, volgens FEBIAC (2006 (1)) niet waarom motorfietsen en scooters tegenwoordig zo gegeerd zijn. Gemotoriseerde tweewielers worden ook

steeds meer ingezet als volwaardig vervoersmiddel. Pendelaars vermijden met de motor talrijke uurtjes aanschuiven in het drukke verkeer en kunnen tegelijkertijd de stress van het werk laten uitwaaien. Er bestaan ook koerierdiensten die over een motorpark beschikken voor spoedverzendingen. Bedrijven als pizzaleveranciers aan huis verplaatsen zich al jaren met scooters vlot door de stad. Politiediensten verplaatsen zich eveneens op twee wielen om onder meer een nauwer contact met de buurt te krijgen. En dit zijn maar een paar voorbeelden van het gebruik van gemotoriseerde tweewielers vandaag.

Van Poppel (2006) bracht naar aanleiding van het Auto- en Motorsalon in de Brusselse Heizelpaleizen een aantal profielen van typische motorrijders in kaart. Hij onderscheidt zes types motorrijders: de toerrijders, de naked-bike rijders, de scooterrijders, de supersporters, de custombikers, en de 'marginalen'. Om hierbij een beeld te vormen, verwijzen we de lezer opnieuw naar figuur 35.

De **toerrijders** zijn doorgaans *veertig-plussers*. Motorrijden gaat bij hen niet zozeer om de kick van de acceleratie, maar eerder om het ontspannende effect ervan. Het contact met de natuur, de wind, de frisse bos- en veldgeuren, kortom de *zintuiglijke ervaring van het motorrijden*. Het zijn echte *kilometervreters*. Ze maken lange ritten en stellen dus hogere eisen aan het comfort van de motor. Een extreme motorrijder van dit type is bijvoorbeeld dhr. Nijs die in zijn boek 'Ik, de Pan, en de wereld' (Nijs, 2005) zijn vier-jaar-durende wereldreis met een Honda-toermotor (Pan European) beschrijft. Dit segment van motorrijders verkiest een motor met een volledige kuip, top- en zijkoffers (voor de bagage voor een weekendje toeren), radio aan boord, alsook GPS en ABS. Er is op deze motoren ook plaats voor een passagier. De zit op een toermotor is rechtop.

In dit segment zitten echter ook de berijders van 'Paris-Dakar-achtige motoren', zoals van Poppel (2006) ze noemt. Deze 'trails' hebben een cross-uiteerlijk: ze hebben grote veerwegen, een breed stuur en noppenbanden. De motoren zijn ergonomisch vriendelijk: de rijder zit er recht op, een scherm zet hem uit de wind en het zadel is breed. Toch gaan niet alle motorrijders van dit type er het ruwe terrein mee op: het gaat om het gevoel, het idee dat ze een ruig pad kunnen nemen als het asfalt ophoudt. Het toersegment is licht stijgend. Het bevat ook de bulk van de markt met zo'n *dertig procent* van alle motorrijders.

Naked bike-rijders hebben tegenwoordig de rol van startersmotorfiets overgenomen van de chopper of custom motor. Het is een basismotorfiets met twee wielen, een zadel, een tank, een kader en een motorblok van meestal 600 cc. De term 'naked' verwijst naar het feit dat de rijder op deze motor in de wind zit: hij wordt niet beschermd door één of ander stroomlijncircuit. Van Poppel (2006) onderscheidt twee soorten naked bikers. In principe zijn naked bike-rijders *prijsbewuste motorrijders die vaak pas beginnen motorrijden*. De berijders zijn vaak wat *jonger* en ze gebruiken de goedkopere motor voor *woon-werkverkeer*. Vaak zijn het dan ook automobilisten die de file beu

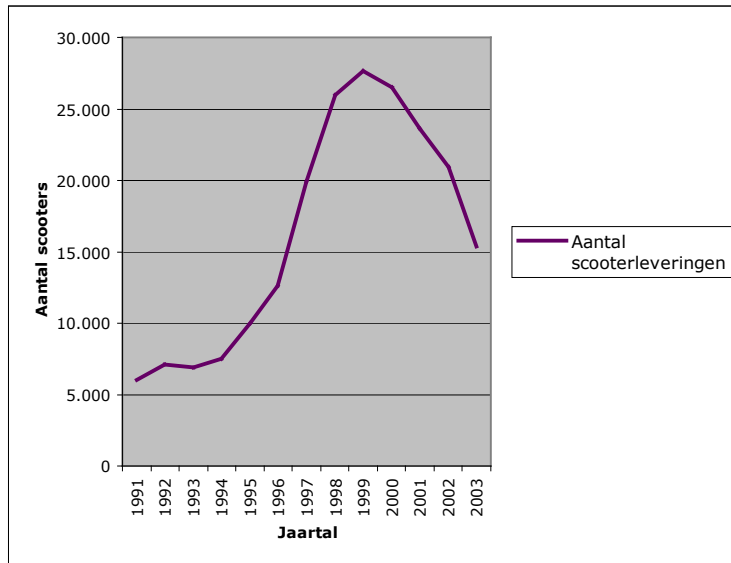
zijn, die besluiten zich voortaan als naked biker door het verkeer te begeven. *Vrouwen* kiezen doorgaans ook vooral voor naked bikes. Deze motoren zijn niet de meest krachtige, hoewel het aantal pk's toch al gauw de honderd benadert.

De tweede groep naked bikers zijn de '*downsizers*'. Zij vallen voor de naked-versie van supersportmotoren: 1000 cc motorfietsen met een enorm vermogen. De reden hiervoor is, volgens van Poppel (2006) simpel: ze hebben met hun sportmotoren net iets teveel bekeuringen gekregen... Een naked bike biedt een goed alternatief vermits hij door de weinige windbescherming bij een lagere snelheid reeds een gelijke sensatie als een supersportmotor geeft. Het totaal aan naked bikers vormt, na de 'toerders' de grootste groep: *25 procent* van de verkopen dit jaar betrof dit type motoren.

De **supersporters** zijn de *jongeren* onder de motorrijders. Hun gemiddelde leeftijd is begin dertig. De motoren waarmee ze rijden lijken zo van het racecircuit te zijn gepluk. Ze zijn licht, gestroomlijnd, bedoeld voor sologebruik en enorm snel. Volgens van Poppel (2006) zijn deze motoren een droom op het circuit maar een ramp in de file wat betreft de zitpositie. De 'jongeren' zoeken vooral actie, spanning en sensatie. De wat ouderen die toch ook voor een dergelijk model kiezen, willen niet 'oud' worden en gaan dit proces tegen met *adrenalineactiviteiten*. van Poppel (2006) plaatst de supersportmotorrijder in het rijtje bij de benji-jumper en de snowboarder. De supersporters waren dit jaar goed voor *twaalf procent* van de aankopen van nieuwe motoren in België.

De **scooterrijders** zijn het moeilijkst onder één noemer samen te vatten. Er bestaan namelijk zware scooters van meer dan 125 cc en lichtere scooters. Deze laatste waren vooral populair in Antwerpen voor woon-werkverkeer ten tijde van de werken aan de Ring, zoals ook blijkt in onderstaande grafiek. Ze worden ook vaak ingezet in de stad of bij een tweede woning aan de kust. De lichte scooter staat voor *elf procent* van de verkopen. De 125 cc-motorfiets vormt een klein segmentje van *vijf procent*.

Naar de toekomst toe zou het aandeel van de scooterrijders op de motormarkt wel eens sterk kunnen toenemen. Minister van Mobiliteit Renaat Landuyt wil immers het rijbewijs A overbodig maken voor motoren tot 125 cc. Sinds 2001 diende men ook voor deze motorfietsen een rijbewijs A te halen. Binnenkort zullen houders van een rijbewijs B voor de wagen met twee jaar ervaring, als het van de minister afhangt, dus zonder meer opnieuw mogen rijden met dergelijke lichtere motoren. Landuyt heeft hier een koninklijk besluit klaar. Hij wil hiermee het gebruik van lichtere motoren en scooters stimuleren, na de ineensinking van deze markt na 2001, zoals ook uit onderstaande grafiek blijkt. Op die manier wil de minister een vlotter stadsverkeer bekomen en hij wil zo ook de opgefokte kleinere brommertjes en de hiermee gepaard gaande verkeersonveiligheid terugdringen. (Het Belang van Limburg, 2006 (2))



Figuur 42: Evolutie van de scooterverkopen
(Bron: FEBIAC, 2006 (9))

Het **custombikers**-segment is goed voor ruim *acht procent* van de verkopen in de Belgische motorsector. Dit type motorrijder doet meteen denken aan 'Route 66' en 'Easy Rider'. Onderuitgezakt met een zware motor de ondergaande zon tegemoet rijden in een prachtige vallei is het ideaal voor dergelijke motorliefhebbers. Dat is de droom die in België en aanpalende landen eveneens moet beleefd kunnen worden, met zulk een motorfiets. De motorrijders kunnen samengevat worden als de groep *Harley- of 'wannabe Harley'-rijders*. Vermits het prijskaartje van een Harley Davidson vaak deprimerend hoog kan oplopen, stellen deze bikers zich soms noodgedwongen tevreden met een evenwaardige Japanse kloon. De custombike is beter gekend als de 'chopper' en stond in de jaren negentig aan de basis van de wedergeboorte van het motorrijden. Voor velen was dit de ideale eerste motor: niet direct een scheurijzer en de vrouw kon mee. Het was dan ook een *sociaal aanvaardbare tweewieler*. De gemiddelde leeftijd van de custombiker ligt boven de 55 jaar.

Ten slotte beschrijft van Poppel (2006) ook nog de **marginalen**. Dit is een klein groepje met allerhande motorrijders. Ze maken maar een beperkt aandeel van het totaal aantal motorrijders in België uit, maar laten zich desondanks duidelijk gelden. Onder hen horen *de Hell's Angels*, *de Streetfighters* (met opgefokte en getunede naked bikes) en *retrobikers*. In dit segment kan verder geen lijn getrokken worden, tenzij dan dat deze motorrijders niet bekoord kunnen worden met het bestaande aanbod motoren. De machines van de Hell's Angels en de Streetfighters worden de '*allerindividueelste uitdrukking van de allerindividueelste emotie*', stelt van Poppel (2006). Retrobikers zijn niet zo te vinden voor al het nieuwe: ze zoeken vaak op tweedehandsbeurzen de

motoren van in hun jeugdijaren. En bij gebrek daaraan kunnen motoren als de nieuwe Triumph Bonneville, een moderne motor in een fifties-jasje, hen eventueel ook nog een uitweg bieden.

We kunnen de motorrijders echter ook meer concreet indelen dan louter op basis van hun voorkeur voor een bepaald type motorfiets en de bijhorende levensstijl. In maart 2006 werd namelijk een onderzoek gepubliceerd over **het profiel, het rijgedrag en de ongevallenbetrokkenheid van motorrijders in Vlaanderen**. Uit dit onderzoek, in opdracht van Vlaams minister van Mobiliteit Kathleen Van Brempt kwamen nuttige demografische kenmerken van de doelgroep van Motorhuis Felix & Jos naar voor. De bevraging omvatte 1 021 motorrijders en werd tussen 27 maart en 21 september 2005 verricht door de Motorcycle Action Group (MAG) in samenwerking met het Instituut voor Mobiliteit (IMOB), dat verbonden is aan de U Hasselt. (Daniels en Gysen, 2006)

Hieruit is gebleken dat de gemiddelde motorrijder een **arbeider is van 40 jaar**. Bovendien zijn 89 procent van de motorrijders **mannen**. Het gaat hierbij voornamelijk om dertigers en veertigers. Het aandeel arbeiders bedraagt 52 procent en is dus beduidend hoger dan bij de totale groep Vlamingen tussen 18 en 60 jaar, dat op 27 procent ligt. Het aandeel bedienden (37 procent) en zelfstandigen (11%) ligt in verhouding nog lager (respectievelijk 58 en 15 procent van de Vlamingen). Hoewel vrouwen ook steeds meer voor de motorfiets kiezen, blijven ze in de minderheid: slechts elf procent van de motorrijders is vrouwelijk. De vrouwen die motorrijden, verkiezen beduidend vaker motoren waarvan de cilinderinhoud onder de 1 000 cc ligt: 87 procent van de vrouwen kiest voor een dergelijke lichtere motorfiets, ten opzichte van 53 procent van de mannen.

In dit onderzoek werd ook gepeild naar welke de belangrijkste 'benefits' zijn, waar een motorrijder naar op zoek is. **Vrijheid** wordt door 34 procent van de respondenten als meest positieve aspect van het rijden met de motorfiets ervaren, gevolgd door **mobiliteit** (22 procent) en **ontspanning** (20 procent). Als meest nadelige aspect werd door 28 procent van de motorrijders 'de andere weggebruiker' aangehaald. Minister Van Brempt is van mening dat er inderdaad meer oog moet zijn voor de verkeersveiligheid van de motorliefhebbers. Uit dit onderzoek bleek immers dat 31 procent van de respondenten de voorbije vijf jaar met de motorfiets betrokken was in tenminste één ongeval of valpartij.

De minister gaat hier aan werken door meer training en opleiding te voorzien en ook de andere weggebruikers te sensibiliseren voor de kwetsbaarheid die de motorrijders ervaren in het verkeer. Motorhuis Felix & Jos speelt ook in op de verkeersveiligheid van de motorrijder. Bij aankoop van een motorfiets krijgt de klant er de mogelijkheid om gratis een motortraining bij Freebike België te volgen. Naargelang de ervaring van de motorrijder wordt een programma voorgeschreven waardoor de biker zich behendiger door het verkeer kan begeven. In bijlage VI vindt de geïnteresseerde lezer meer uitleg over het profiel van de Vlaamse biker en over hoe de

verkeersveiligheid van de motorrijder een kans of een bedreiging kan zijn voor de Vlaamse motorzaken.

2 Spelers op de motormarkt in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen

De bevraging van de bevoorrechte getuigen vormt na de literatuurstudie een eerste bron van primaire gegevens. Het is een praktisch, kwalitatief deel in dit onderzoek. Via diepte-interviews peilen we naar de factoren waarop de motorkleinhandelaar zich tracht te onderscheiden van zijn concurrenten. Deze exploratie vormt samen met de onderzochte literatuur de basis voor het kwantitatief onderzoek, in de vorm van een motorrijdersenquête. We trachten nu eerst een idee te krijgen over hoe men zich in de motorrijwielensector differentieert. In het volgende hoofdstuk gaan we dan na welke strategieën door de klant het meest gewaardeerd worden. Op die manier trachten we nuttige onderscheidingsadviezen te geven.

2.1 Verantwoording van de bevraging van bevoorrechte getuigen

Eerst en vooral hebben we onderzocht binnen welke regio de klanten van Motorhuis Felix & Jos zich situeren. Hieruit bleek, zoals reeds eerder aangehaald werd, dat de provincies **Limburg, Antwerpen en Vlaams-Brabant** bijna het volledige klantenbestand omvatten. In dit gebied gingen we op zoek naar actieve motorzaken. Bij het opstellen van een geschikt steekproefkader op basis van de Gouden Gids, hebben we de interessante onderzoekseenheden verder kunnen aflijnen. Zo werd besloten om geen verdelers van motordrie- of -vierwielers, respectievelijk trikes en quads, op te nemen.

Ook de handelaars in crossmotoren werden buiten beschouwing gelaten. Deze subsector binnen de motorrijwielenkleinhandel, is een geval apart. Crossmotoren zijn voornamelijk voor sport- en ontspanningsdoeleinden bestemd. Vele modellen ervan zijn niet toegelaten op de openbare weg. Vandaar het besluit de handelaars in deze branche niet in het steekproefkader op te nemen.

Verdelers van brommobielen waarvoor geen autorijbewijs nodig is, vindt men ook terug onder de rubriek "motors" in de Gouden Gids. De reden hiervoor is hoogstwaarschijnlijk dat mensen, geboren na 14 februari 1961, wél een bromfietsrijbewijs voor deze autootjes nodig hebben. Deze sector is vrij ambigu, ze situeert zich tussen de auto- en de motorsector in. Vandaar laten we ook de verdelers van brommobielen buiten het steekproefkader, om geen appels met peren te vergelijken. Factoren waarop een brommobieldealer zich misschien uiterst adequaat kan differentiëren, kunnen totaal onmogelijke onderscheidingsbases voor een motorverdelers zijn.

Via de Gouden Gids bekwamen we zo een verzameling van 74 bedrijven. In de maand november 2005 hebben we hieruit een aantal relevante motorkleinhandelaars **telefonisch** gecontacteerd. We kiezen er bewust voor de bedrijfsleiders per telefoon te contacteren omdat we zo hopen een grotere respons te bereiken. Door te telefoneren is er een rechtstreekser contact mogelijk met de zaakvoerder. Op die manier kunnen we duidelijk het doel van ons onderzoek uitleggen alsook het nut dat zij eruit kunnen halen. We bieden in ruil voor hun medewerking een verslag van de bevindingen omtrent differentiatiestrategieën in de motorkleinhandel. Ook stellen we duidelijk dat in dit verslag geen namen genoemd worden. Anonimiteit kan de motorkleinhandelaar gerust stellen om ons deze gevoelige informatie over hoe hij zich in de sector tracht te onderscheiden van zijn concurrenten te willen verschaffen.

Door telefonisch contact op te nemen, bekomen we eveneens meteen feedback. De meeste gecontacteerde motorkleinhandelaars vroegen geen bedenktijd en wisten meteen of ze al dan niet geïnteresseerd waren deel te nemen aan ons onderzoek. Dit bevordert het vlotte verloop van het onderzoek. Samen met de heer Felix Willems van Motorhuis Felix & Jos, waren er nog drie andere zaakvoerders bereid in te gaan op ons verzoek: de heer Jacqmaer, de heer Erckens en mevrouw Vanrusselt. De meest voorkomende reden van weigering, was dat men het te druk had naar aanleiding van een opendeurdag of kerstmarkt die moest worden voorbereid. Vandaar hebben we in de maand december 2006 gekozen om de vragenlijst ook **schriftelijk** te laten beantwoorden door nog een aantal bijkomende motorzaakvoerders. Op die manier hebben de bedrijfsleiders meer ruimte om naar keuze een moment vrij te maken en een antwoord op de vragen te formuleren. We hebben hiervoor telkens eerst telefonisch een afspraak gemaakt om even langs te mogen komen en overhandigden dan de vragenlijst samen met de verzoeksbrief en een gefrankeerde en geadresseerde enveloppe. De bevoorrechte getuigen die op deze manier in praktijk bevroegd werden, zijn de heer Dolphijn, de heer Claassen, de heer Vranken, de heren van Garderen en Follon en de heer Carolussen¹¹⁶.

In bijlage VII.2 vindt de lezer een leidraad die we gebruikt hebben bij de diepte-interviews. We merken hierbij op dat we onze vragen eerder stelden in de zin van wat men vermoedt dat een motorrijder belangrijk vindt bij de keuze van een motorzaak, in plaats van rechtstreeks te vragen hoe de motorzaak anders en beter dan de concurrenten wil zijn. Deze laatste benadering zou bedreigend kunnen overkomen, omdat het toch gevoelige informatie is, waarnaar we peilen.

¹¹⁶ In bijlage VII.1 vindt men de contactgegevens van de bevoorrechte getuigen in dit onderzoek.

2.2 Samenvatting van de interviews

We vatten nu samen wat er uit deze bevestigingen naar voor gekomen is. In bijlage VII.2 vindt de lezer de leidraad die we hanteerden bij het bevestigen van de bevoorrechte getuigen. We willen met deze interviews te weten komen welke differentiatiemogelijkheden er zijn in de motorkleinhandel. De suggesties van de motorzaakvoerders gebruiken we samen met onze literatuurstudie als input voor het opstellen van onze motorrijdersenquête.

2.2.1 Beschrijving van de motorzaken

Motorhuis Felix & Jos is het meest logische uitgangspunt om met de bevestigingen van bevoorrechte getuigen te starten. Het is een motorzaak in Beringen, die in 1977 werd opgericht door twee broers, Felix en Jos Willems. In die tijd verkocht men enkel fietsen in de winkel. Nadien volgden al gauw ook bromfietsen, motoren en brommobielen zonder rijbewijs. De zaak is officieel verdeler van de motormerken Yamaha en Honda. Tweedehands motoren worden er ook verkocht. Enkel de Amerikaanse en Europese merken als Harley Davidson, BMW en Ducati worden er niet snel overgenomen. Er zijn 23 personeelsleden in de zaak tewerkgesteld. Wij bevroegen de heer Felix **Willems** over hoe hij probeert zich als motorzaak te differentiëren van de overige spelers in de branche.

Verder hebben we ook de heer **Jacqmaer** van de gelijknamige motorzaak in Munsterbilzen bevestigd. De heer **Erckens** stond ons te woord over hoe hij met Motorhuis Erckens anders én beter dan de concurrentie probeert te zijn. Verder interviewden we ook mevrouw **Vanrusselt** van het gelijknamige Honda-centrum te Hasselt, de heer **Claassen** van Motorshop Claassen te Geel en de heer Dolphijn van Motorservice Jos **Dolphijn** te Wuustwezel. In Vlaams-Brabant bevestigden we de heer Vranken van **Vranken** Motors te Aarschot en de heren **van Garderen en Follon** van Motocare te Diest. Ten slotte werkte ook de heer Yvo **Carolus** van House of Harley in Hannuit mee aan ons onderzoek. Voor meer informatie omtrent deze contactpersonen alsook een algemene beschrijving van hun motorzaak, verwijzen we de lezer naar bijlage VII.1 en VII.3.

2.2.2 Op welke manier tracht de motorzaak zich te differentiëren?

We lichten nu toe welke differentiatiemogelijkheden onze bevoorrechte getuigen zelf spontaan voorstelden. Vervolgens geven we ook een overzicht over hun meningen omtrent de onderscheidingsfactoren die wij hun voorlegden, op basis van onze literatuurstudie.

2.2.2.1 Spontane differentiatievoorstellen in de motorretailbranche

De motorzaakvoerders hebben niet echt opmerkelijke nieuwe differentiatievoorstellen gesuggereerd wanneer we hieromtrent een open vraag stelden. We haalden in hoofdstuk vier reeds aan dat kleinhandelaars doorgaans geen strategische denkers zijn (Becker, 1977)¹¹⁷. Vandaar hadden de bevoorrechte getuigen eventueel niet meteen een pasklaar antwoord op de vraag naar wat voor een motorrijder doorslaggevend in zijn motorzaakkeuze kan zijn.

Motorhuis Felix & Jos vindt vertrouwen, eerlijkheid, service en een ruime keuze hebben het allerbelangrijkst. **Jacqmaer** is van mening dat een motorrijder bij de eerste motor die hij koopt vooral een motorzaak kiest op basis van het prijs criterium. Bij volgende aankopen echter spelen service en vriendelijkheid na de aankoop de hoofdrol bij de keuze van een motorwinkel. Dat komt overeen met Mattsons (1982) idee dat redenen waarom consumenten een eerste keer de winkel bezoeken niet noodzakelijk de tweede winkelkeuze verklaren¹¹⁸. **Motorhuis Erckens'** idee over differentiatie situeert zich tussen dat van Felix & Jos en Jacqmaer in: volgens hen is prijs en in tweede instantie een ruim assortiment een belangrijke differentiatievariabele in de motorkleinhandel.

Honda Centrum Vanrusselt drukt op de invloed van hun vrouwelijke zaakvoerster: de klant zich op zijn gemak laten voelen en een ruime keuze aan toebehoren en kleding, lijken mevr. Vanrusselt de ideale onderscheidingsbases in de motorkleinhandel. **Claassen Motorshop** deelt de mening van Honda Centrum Vanrusselt. Bovendien vindt de heer Claassen vertrouwen ook een belangrijk differentiërend kenmerk voor een motorzaak. Een motorfiets koop je immers niet op één-twee-drie. Een motorzaak die te vertrouwen is, kan de klant geruststellen zijn aankoop daar te doen. Het kan bovendien ook het nadeel van een hoger prijskaartje verzachten. **De heer Dolphijn** vindt dan weer dat een uitgebreid assortiment, vriendelijk personeel en democratische prijzen dé factoren bij uitstek zijn om klanten naar je motorzaak te lokken.

Vranken Motors is de enige bevraagde motorzaak die de ligging van de winkel als belangrijk onderscheidend kenmerk aanhaalde. Deze motorhandelaar situeert zich langs een drukke baan, die gemakkelijk bereikbaar is, en ziet dit als een aanzienlijk concurrentieel voordeel. Ook prijs, assortiment, service en vertrouwen kunnen een onderscheidende invloed hebben, volgens de heer Vranken. **Motocare** vindt een individuele benadering belangrijk om de klant voor zich te winnen. Met het juiste aanbod en een goede service het vertrouwen van de klant winnen door hem een motor met uitrusting op maat voor te stellen, lijkt hun de differentiatie manier bij uitstek in de motorkleinhandel.

¹¹⁷ Becker, A. (1977) *Development of Retail Store Strategies*, New York, Paper presented at Retail Research Society meeting, June 29

¹¹⁸ Zie paragraaf 3.4.2 in de literatuurstudie voor meer omtrent situationele factoren die meespelen in de winkelkeuze.

House of Harley springt er een beetje tussenuit wat betreft onderscheidingsmogelijkheden in de motorbranche. Volgens de heer Carolus is de uitstraling van de zaak het belangrijkste. Vervolgens stelt hij voor de klant onmiddellijk te begroeten, zonder er meteen naar toe te stappen. De klant moet zich thuis voelen zonder gedwongen te worden iets te kopen. Netheid over de ganse winkeloppervlakte is nog een belangrijk onderscheidend kenmerk in de motorsector, volgens House of Harley. Ten slotte pleit de zaakvoerder ervoor open en bloot te werken. Eerlijkheid loont.

Wat blijkbaar niet onderschat mag worden, zijn gevoelsmatige aspecten in de relatie tussen motorzaak en motorrijder: vertrouwen en eerlijkheid werd meermaals spontaan aangehaald als factoren die het verschil kunnen maken binnen de branche. In onderstaande figuur vindt de lezer een overzicht van de antwoorden die we van de bevroegde motorzaakvoerders kregen.

	Vertrouwen	Eerlijkheid	Service	Ruime keuze	Prijs	Vriendelijkheid	Winkelliging	Individuele klantbenadering	Uitstraling van de zaak
Motorhuis Felix & Jos	☆	☆	☆	☆					
Jacqmaer				☆	☆	☆			
Motorhuis Erckens				☆	☆				
Honda Centrum Vanrusselt				☆		☆			
Claassen Motorshop	☆			☆		☆			
Motor-service Jos Dolphijn				☆	☆	☆			
Vranken Motors	☆			☆	☆		☆		
Motocare	☆		☆					☆	
House of Harley		☆				☆	☆		☆

Tabel 2: Differentiatievoorstellen in de motorkleinhandel

2.2.2.2 Slaan de differentiatiesuggesties uit de literatuur aan?

Vervolgens gaan we dieper in op de mening van de bevroegde motorzaken over de differentiatievariabelen die in de literatuurstudie gesuggereerd worden. Kwaliteit, service, winkellocatie, distributiekanaal, assortimentsbreedte en -diepte, winkelinrichting, merken, klantenrelaties, loyaliteitsprogramma's, bekwame medewerkers en ook vriendelijk personeel, imago, informatiesystemen, anticipatievermogen, prijs en flexibiliteit waren de zestien

onderscheidende factoren die we bevraagd hebben. Deze elementen kunnen teruggebracht worden tot de acht profileringsinstrumenten van Rudolph (1993): personeel, technologie, dienstverlening, assortiment, prijs, winkellocatie, winkelligging en reclame en communicatie.

In bijlage VII.4 vindt de lezer een volledig verslag over wat uit onze interviews betreffende de differentiatiesuggesties in de literatuur naar voren gekomen is. We hebben dit alles samengevat in de onderstaande tabel. Hierin geven de beleidsfactoren weer waarop de bevraagde motorzaken zich voornamelijk trachten te onderscheiden van hun concurrenten. In de interviews kwamen vaak **meerdere elementen** naar voren, waarop een motorzaak anders én beter meent te zijn dan een anderen. Toch kan je niet in alles de beste zijn (Moenaert en Robben, 2003). Vaak eindig je dan als een bedrijf dat op alle factoren middelmatig scoort en spreek je geen van al de doelpublieken écht aan. Vandaar hebben we geprobeerd om voor elke bevraagde motorzaak de hoofdfactor naar voor te brengen waarop deze zaak zich momenteel meent te differentiëren.

Motorzaak	Hoofd-differentiator	Nevenfactoren
Motorhuis Felix & Jos	Personeel	Klantrelaties, informatiesystemen
Jacqmaer	Klantrelaties	Flexibiliteit, locatie
Motorhuis Erckens	Prijs	Uitgebreidheid assortiment
Honda Centrum Vanrusselt	Exclusiviteit in merkenportfolio	Klantrelaties
Claassen	Winkelinrichting	Locatie
Motorservice Jos Dolphijn	Imago	Klantrelaties
Motocare	Distributiekkanalen	Winkelinrichting
Vranken	Locatie	Klantrelaties
House of Harley	Uitgebreidheid assortiment	Winkelinrichting

Tabel 3: Differentiatiebasis van de bevraagde motorzaken

Zoals blijkt uit deze tabel is klantgerichtheid ook al doorgedrongen binnen de motorkleinhandel. Het wordt steeds moeilijker je als motorzaak op basis van klantrelaties te differentiëren. De klanten gaan alle initiatieven op de duur als vanzelfsprekend zien. Wanneer bijvoorbeeld Motorhuis Felix & Jos vandaag een Moezeltour organiseert, zullen Vranken en Jacqmaer morgen misschien hetzelfde doen. Zo wordt een dergelijk evenement een hygiënefactor. Iets wat standaard in de motorrijder zijn verwachtingen over de dienstverlening van een motorzaak zit ingebouwd. Blijven overtreffen door steeds weer nieuwe 'excitement factoren' te zoeken, is de boodschap om op basis van een klantenrelatie-gestuurde differentiatiestrategie anders en beter te blijven dan de concurrentie. (Rudolph, 1993)

In bijlage VII.6 relateren we deze differentiatievoordelen aan het beeld wat de respondent van deze zaken heeft. Op die manier gaan we de **effectiviteit** van hun vermeende differentiatiestrategie na. We nemen in het verder verloop van dit praktijkonderzoek echter enkel de bekendste spelers op de markt verder onder de loep.

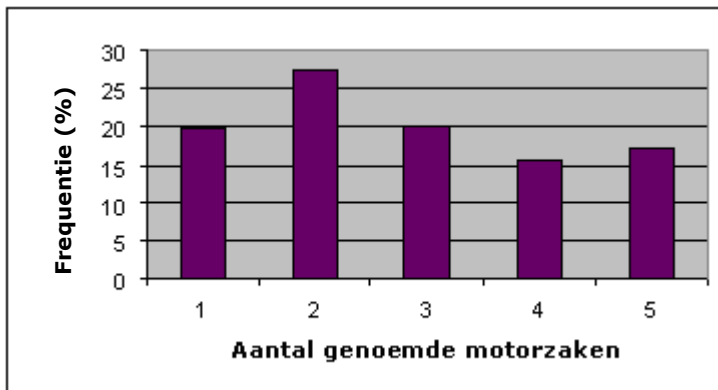
2.3 Welke motorzaken zijn met welk imago bekend bij de motorrijder?

In deze paragraaf gaan we verder na in welke mate de differentiatiestrategie van de motorzaken vruchten afwerpt. We hebben namelijk niet alleen onderzocht welke differentiatiebases er momenteel in de motorkleinhandel gesuggereerd worden, we hebben ook gepeild naar de mening van de motorrijder. In een vierde vraag in onze motorrijdersenquête (cfr. bijlage XIII) zijn we nagegaan welke motorzaken in de omgeving van Motorhuis Felix & Jos spontaan bij de motorrijder gekend zijn. Bovendien hebben we voor elk van die spontaan bekende winkels ook onderzocht waar ze, volgens de motorrijder, in uitblinken.

We beginnen met een **screeningvraag**. Indien de respondent afkomstig is uit de regio Limburg, Vlaams-Brabant of Antwerpen, mag hij deze vierde vraag nog beantwoorden. Indien dit niet het geval is, is de enquête voor hem afgelopen. Het merendeel van de klanten van Motorhuis Felix & Jos komt immers uit deze streek. Hier vinden we dan ook de belangrijkste naaste concurrenten terug. Zo hielden we een steekproef van 198 respondenten over. Ongeveer 42 procent hiervan is afkomstig uit Limburg, 21 procent uit Vlaams-Brabant en 37 uit Antwerpen.

2.3.1 Bekendheid in de motorbranche

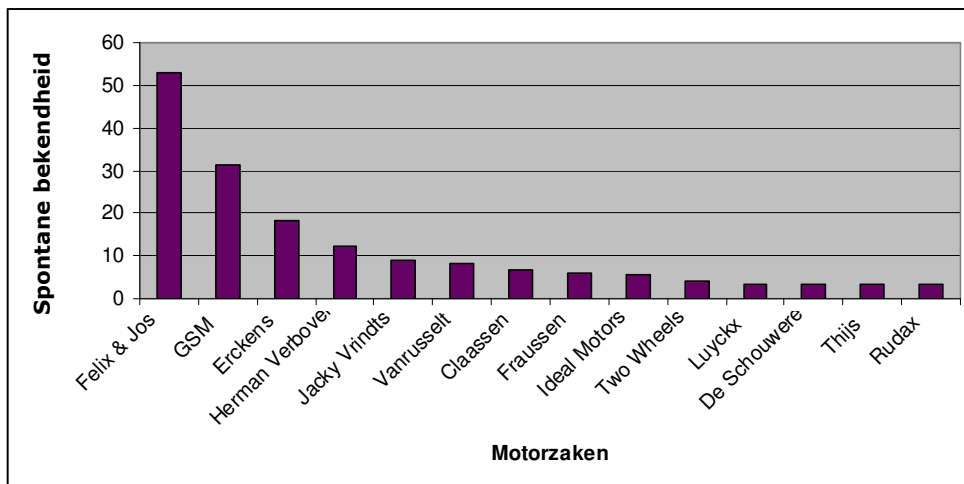
Hieronder vindt de lezer een frequentietabel van het aantal genoemde motorzaken per motorrijder. De meeste onder hen noemde twee motorwinkels die ze persoonlijk kennen.



Figuur 43: Frequentietabel aantal gekende motorzaken per motorrijder

We zullen nu een overzicht geven van welke motorzaken bij de doelgroep van Motorhuis Felix & Jos een spontane winkelbekendheid genieten en in welke mate dit het geval is. Onderstaande grafiek maakt dit schematisch duidelijk. **Felix en Jos** werd door 53 procent van de respondenten genoemd. Het is met deze score de koploper van al de aangehaalde motorzaken. **Motorpaleis GSM** staat op de tweede plaats, met 31,3 procent bekendheid bij de motorrijders. **Motorhuis**

Erckens is door 18 procent van de respondenten gekend. Herman Verboven heeft een winkelbekendheid van 12 procent. Verder halen ook nog Motomarkt Vrints, Honda Centrum Vanrusselt, Harley shop Claassen, Motorhuis Fraussen en Ideal Motor een bekendheidspercentage van meer dan vijf procent. Naast Two Wheels, Luyckx, De Schouwere, Thijs en Rudax werden er nog een honderdtal andere motorzaken genoemd, die evenwel slechts door minder dan twee procent van de respondenten spontaan gekend zijn.



Figuur 44: Bekendheid in de motorsector

Motorhuis Felix & Jos werd door 43 procent van de respondenten als eerste gekende motorzaak aangehaald. **Motorpaleis GSM** slechts door 7,6 procent. **Motorhuis Erckens** werd door 1,5 procent van de respondenten het eerst genoemd en **Herman Verboven** slechts door 1 procent van de bevroegde motorrijders.

Wat betreft bekendheid doet de Beringse motorzaak, Felix & Jos, het dus opmerkelijk goed!

De bedoeling is dat we nu ook nagaan aan wat die nummer 1- plaats in termen van bekendheid te danken is. Waar zijn Felix & Jos en de overige koplopers zo opvallend goed in dat ze bij zo'n groot deel van de Limburgse, Vlaams-Brabantse en Antwerpse motorrijders gekend zijn?

2.3.2 Prestaties in de motorsector

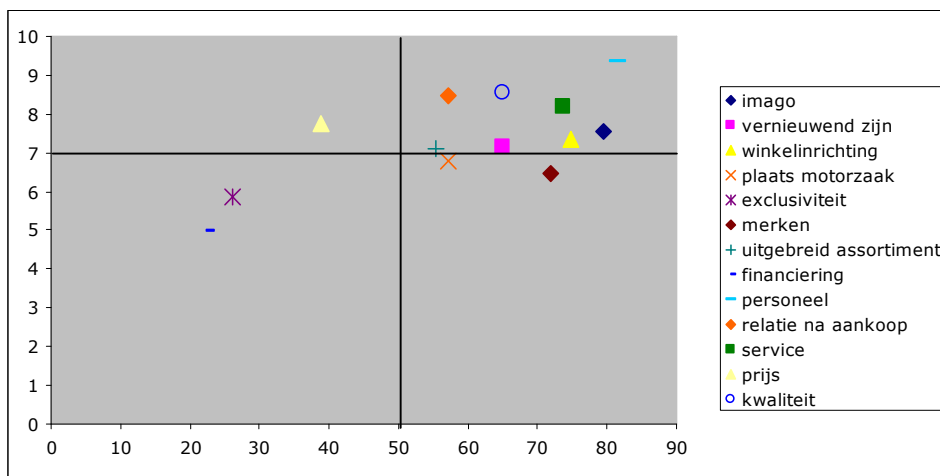
We gaan hieronder na hoe Motorhuis Felix & Jos presteert in de motorkleinhandel in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen. Ten eerste gaan we na hoe de zaak het doet in absolute termen¹¹⁹.

¹¹⁹ Met 'absolute' termen bedoelen we dat we kijken naar de prestaties van de motorzaak op zich, zonder referentie naar hoe de concurrenten op verschillende kenmerken presteren. We hebben ook voor elk van de overige motorzaken die we als bevoorrechte getuigen in dit onderzoek bevroegd hebben, een dergelijk beeld geschetst. Waar mogelijk, vergeleken we hen echter ook met Motorhuis Felix & Jos. Hiervan vindt de geïnteresseerde lezer in bijlage VII.6 een beknopt verslag.

Vervolgens vergelijken we de motorhandelaar aan de hand van een aantal 'Importance-Performance'-kaarten met zijn bekendste concurrenten.

2.3.2.1 Hoe staat Motorhuis Felix & Jos bekend bij de motorrijder?

We vroegen de 198 motorrijders uit Limburg, Vlaams-Brabant of Antwerpen in onze steekproef welke motorzaken ze kennen en welke positieve gedachten bij hen opkomen wanneer ze aan die winkels denken. Dit laatste gebeurde door hen in een tabel te laten aankruisen op welke van de 13 concepten (die we reeds in vraag 2 bevroegd hadden in termen van hun belang) de motorzaak in kwestie opmerkelijk beter presteert dan de overige winkels. Op basis van deze gegevens hebben we eerst een 'Importance-Performance'-kaart voor Motorhuis Felix & Jos opgesteld.



Figuur 45: IP-kaart Motorhuis Felix & Jos

De assen van een IP-kaart moeten arbitrair bepaald worden. We zijn hierbij vrij streng geweest: de verticale 'Importance'-as hebben we op 50 procent gelegd. Zo eisen we dat de helft van de respondenten Felix & Jos *opmerkelijk* goed vindt op een bepaald kenmerk, eer we ervan uitgaan dat de zaak goed scoort in vergelijking met andere motorzaken op dat kenmerk.

De horizontale 'Performance'-as leggen we op waarde '7'¹²⁰. De Y-waarden van de punten op de IP-kaart zijn de belangrijkheidsscores die de motorrijders gemiddeld toekenden aan elk van de 13 beschouwde elementen, zoals de lezer ze in paragraaf 3.3.1.2 kan terugvinden.

¹²⁰ We hadden de horizontale as eveneens op 9 kunnen leggen, vermits we met de directe belangrijkheidsmetingen in onze enquête doorgaans vrij hoge scores kregen. Door kenmerken die een gemiddelde belang tussen 9 en 10 op tien toegekend kregen, zo dus boven de X-as te leggen, als zijnde de meest doorslaggevende winkelkenmerken, zouden we werken in overeenstemming met de werkwijze die we in paragraaf 3.3.1.2 gehanteerd hebben. We hebben daar namelijk per attribuut, naast het gemiddelde ook het 'top 2-box percentage' berekend. Dit zegt hoeveel percent van de respondenten een belang van 9 of 10 aan een bepaald attribuut hecht. Desondanks hebben we voorzichtigheidshalve besloten om van waarde 7 uit te gaan. Op die manier vermijden we dat motorzaakkenmerken die belangrijk bevonden worden, maar in ons onderzoek net geen score 9 halen, buiten onze focus vallen.

In het kwadrant linksboven staan de dringendste aandachtspunten voor Motorhuis Felix & Jos. Zo zien we dat het **prijnsbeleid** van de zaak niet meteen zijn sterkste kant is. Nog geen 40 procent van de respondenten vindt van Felix & Jos dat men er interessante prijzen hanteert. Verder scoort de zaak ook niet zo goed op exclusiviteit en financiering, zoals in het kwadrant onderaan links gezien kan worden. Deze criteria spelen echter geen doorslaggevende rol voor een motorrijder bij de keuze van een motorzaak.

Onderaan de figuur, rechts, ziet de lezer dat Motorhuis Felix & Jos gemakkelijk bereikbaar is, volgens de respondenten, en dat het merkenbeleid van de zaak gewaardeerd wordt door de motorrijder. Dit zijn echter opnieuw niet de meest belangrijke kenmerken. Hier ligt de prioriteit dus ook niet bij strategische differentiatieverbeteringen voor de Beringse motorkleinhandelaar.

Motorhuis Felix & Jos is een uitblinker in haar sector in termen van haar **personeel**. Bijna 82 procent van de motorrijders vindt dat de motorzaak hier opmerkelijk goed op scoort. Bij het ingeven van de enquêtegegevens stootten we meermaals op uitroepstekens naast een kruisje aan dit personeel. Hiermee wou de respondent duidelijk maken hoe goed Felix & Jos hem op dat vlak bekoort. Verder geniet de Beringse motorzaak ook van een opvallend goed **imago**: 80 procent van de respondenten die deze zaak opnoemden, is van mening dat Felix & Jos een goede reputatie bij de motorrijders heeft. De 29 jaar ervaring die de zaakvoerders in de motorsector hebben, zal hier ongetwijfeld wel een rol in spelen. Over de **winkelinrichting** zijn de klanten ook erg tevreden. De zaak is overzichtelijk en gezellig ingericht. De **service** van Felix & Jos staat ook hoog aangeschreven bij de motorrijder. Ten slotte is de winkel ook *vernieuwend*. Ze bieden er een uitgebreid *assortiment* en ook *na de aankoop* blijven ze de *relatie met hun klanten* onderhouden. Deze elementen zijn potentiële differentiatiebases. In eerste instantie is de kans groot dat Motorhuis Felix & Jos zich weet te onderscheiden van haar concurrent door haar vriendelijk, bekwaam en behulpzaam personeel. Om hier meer zekerheid over te krijgen gaan we in de volgende paragraaf na hoe het motorhuis hier op scoort, in vergelijking met haar naaste concurrenten in de motorbranche. Wat maakt het immers uit als de zaak goed scoort in termen van bijvoorbeeld personeel als een andere speler op de markt het zoveel beter doet, volgens de motorrijder?

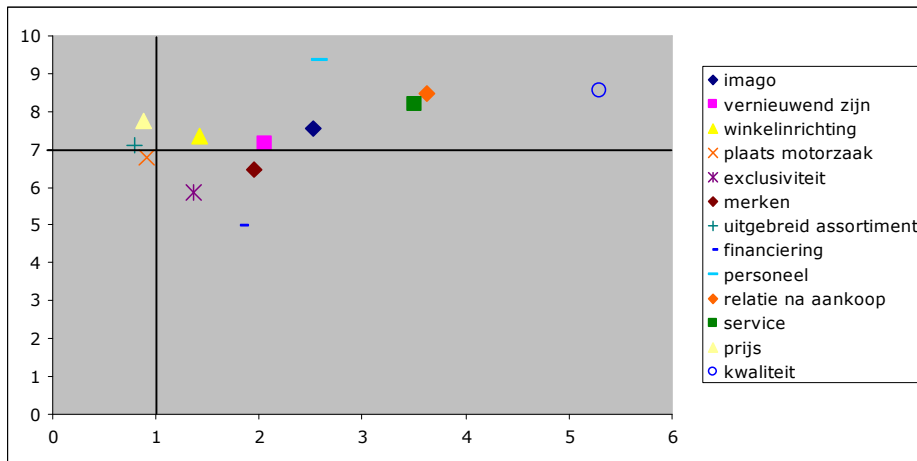
2.3.2.2 Doorstaat Felix & Jos de vergelijking met de concurrentie?

Nu we reeds weten welk beeld de motorrijder van Motorhuis Felix & Jos heeft, gaan we eens na hoe het met dit oordeel gesteld is, in relatieve termen. We gaan hier meer specifiek in op hoe Motorhuis Felix & Jos het ten opzichte van zijn bekendste concurrenten doet. Aan de hand van 'Importance-Performance'-kaarten bieden we in één enkele oogopslag een zicht op hoe het Beringse motorhuis het ten opzichte van andere bekende motorzaken doet op vlak van doorslaggevende elementen bij de keuze van een motorzaak.

Onder '**bekende**' motorzaken verstaan we de winkels die tenminste door tien procent van de respondenten spontaan werden opgenoemd. Om ook de belangrijkheid van de winkel-keuzecriteria in kaart te brengen, baseren we ons opnieuw op de gemiddelde belangrijkheidsscores uit de motorrijderssurvey (cfr. paragraaf 3.3.1.2).

▪ **Vergelijking Motorhuis Felix & Jos – Motorpaleis GSM**

Motorpaleis GSM is het tweede meest gekende motorhuis, na Felix & Jos, bij de motorrijders uit Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen. Bovendien ligt deze motorzaak net als F&J in Beringen, wat maakt dat dit een zeer belangrijke concurrent is. Samli (1989) wees er immers op dat geografische ligging als één van de vijf belangrijkste concurrentiedimensies kan beschouwd worden, zoals we in figuur 15 reeds toonden. Nochtans presteert GSM doorgaans niet zo goed als Felix & Jos, zoals uit onderstaande Importance-Performance (IP) – kaart blijkt.



Figuur 46: IP-kaart Felix & Jos versus GSM

We hebben de verticale as, in elk van de IP-kaarten in deze paragraaf, op waarde 1 gelegd. De waarden op de horizontale as zijn immers 'performance scores'. Ze geven aan hoe goed Motorhuis Felix & Jos scoort in vergelijking met haar concurrent (in bovenstaande IP-kaart GSM dus). We zijn als volgt te werk gegaan bij het verwerken van vraag vier in de motorrijdersenquête (cfr. bijlage XIII): we hebben voor elke opgenoemde motorzaak geteld, hoeveel keer de respondenten ieder van de 13 kenmerken aangekruist heeft en dus van mening is dat de winkel er *opmerkelijk* goed op scoort. Door deze frequenties vervolgens te delen door het aantal respondenten dat die motorzaak opnoemde, bekwamen we een percentage, dat een indicatie geeft van hoe goed de motorwinkel op elk van de 13 bevraagde kenmerken scoort.

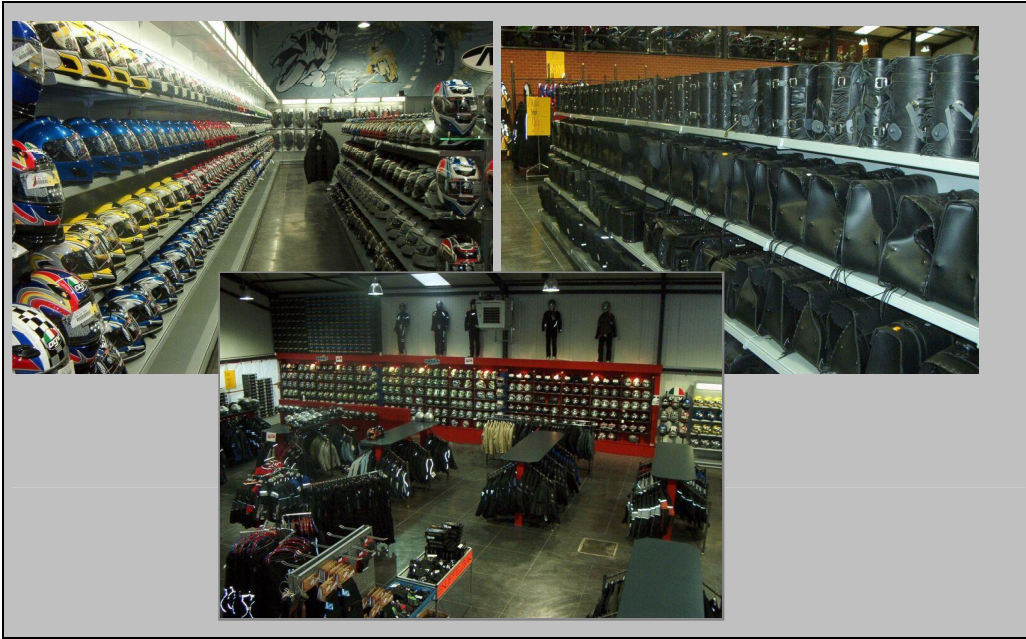
Daarna gingen we, per kenmerk, dat percentage van Felix & Jos delen door het percentage van de concurrent (GSM in dit geval). Als dit quotiënt gelijk is aan 1, wil dit zeggen dat verhoudingsgewijze Felix & Jos even goed scoort op het kenmerk als GSM. Is de ratio groter dan 1, dan is Felix & Jos de betere motorzaak. Wanneer de verhouding echter kleiner is dan 1, kan Felix & Jos nog iets bijleren van zijn concurrent.

De horizontale as hebben we arbitrair geplaatst. Het is de bedoeling een zinvol advies voor Motorhuis Felix & Jos te formuleren, dus moeten we ergens de grens trekken aan wat al dan niet belangrijke kenmerken voor de motorrijders zijn. Door de as op waarde 7 te leggen, liggen er zowel punten boven als onder de horizontale as. Vandaar deze keuze.

Zoals de lezer dus in bovenstaande figuur 46 kan zien, is GSM op drie van de dertien kenmerken beter dan Motorhuis Felix & Jos: **prijs, assortiment en locatie**. Prijs en assortiment zijn kenmerken die in het kwadrant linksboven liggen. Op dit deel van de IP-kaart dient F&J zich steeds te focussen. Het zijn elementen waar de zaak in vergelijking met GSM niet zo goed op scoort, maar waar de motorrijder wel veel belang aan hecht.

Een lager prijskaartje is een eerste punt waar de zaak naar kan streven. Hier hechten motorrijders, net als de meeste consumenten, vrij veel belang aan: het is voor hen het vijfde belangrijkste kenmerk uit onze lijst van dertien elementen. Ten tweede scoort GSM ook beter in termen van assortimentsbreedte en –diepte. Het is echter minder dringend voor Felix & Jos om GSM op dit vlak te willen evenaren of zelfs te overtreffen. De motorrijder vindt de uitgebreidheid van het assortiment in een motorzaak pas op de tiende plaats belangrijk in de lijst van 13 kenmerken die we hem voorlegden (zie paragraaf 3.3.1.2).

In deze twee bevindingen moeten we de motorrijder objectief gezien echter wel gelijk geven. GSM is vergelijkbaar met een hypermarkt in de motorsector. Alles is er in grote getallen verkrijgbaar. Dit draagt ongetwijfeld bij tot een sterke positie om aantrekkelijke aankoopvoorwaarden bij hun leveranciers te bedingen. Toch moeten we het één en ander nuanceren. Zo zien we op de website van het Motorpaleis dat ze hun assortiment onder meer vanuit Finland, Zweden en Zuid-Afrika aanvullen. Bovendien kopen ze ook vaak overjaarse stocks van leveranciers op, wat natuurlijk een kostenvoordeel ten opzichte van nieuwe collecties oplevert. Desalniettemin blijft hun winkelaanbod indrukwekkend, zoals de lezer zelf ook kan merken, uit onderstaande beelden.



Figuur 47: Sfeerschets Motorpaleis GSM

Verder scoort Motorpaleis GSM ook beter wat betreft bereikbaarheid. De winkel bevindt zich op de ring van Beringen, aan een industrieterrein en beschikt over een grote parking. Motorhuis Felix & Jos genoot dit voordeel ook toen de zaak van start ging. Enkele jaren nadien werd de Hasseltsesteenweg echter minder druk bezocht, toen de Beringse ring in gebruik genomen werd. Het motorhuis is echter nog steeds goed bereikbaar, vermits het nog op een vertakking van de ring gelegen is. Parkeergelegenheid is er ook genoeg voorhanden: voor motoren zijn speciale plaatsen vlak voor de deur voorzien. Auto's kunnen eveneens aan de zaak of op de weide er tegenover geparkeerd worden. Er werden ook borden geplaatst om dit alles duidelijk en conform de opgelegde verkeersnormen te maken. Uiteindelijk bleek locatie geen kenmerk wat voor de motorrijder primeert in zijn motorzaakkeuze¹²¹. Maar als Felix & Jos toch al iets aan de prijzen en het assortiment zou verbeterd hebben en er schiet nog budget over, is het misschien wel interessant om ook dit concurrentieel voordeel van Motorpaleis GSM proberen te neutraliseren.

Nu zijn we aanbeland bij de positieve noot in de vergelijking met GSM. Motorhuis Felix & Jos scoort namelijk op tien van de dertien bevroegde elementen beter dan haar stadgenoot. Kwaliteit, personeel, relatie na aankoop, service, imago, winkelinrichting en mate waarin de zaak vernieuwend is, zijn hieruit de zes kenmerken die de motorrijder ook écht zeer belangrijk vindt. Felix & Jos wordt percentsgewijs zelfs vijf keer meer met **kwaliteit** geassocieerd dan GSM. Op deze zes punten is Felix & Jos dus opmerkelijk goed bezig. Houden zo! En benadruk deze punten eveneens in reclame naar de motorrijder toe. Laat hem zien dat je biedt waarnaar hij op zoek is bij de keuze van een motorzaak.

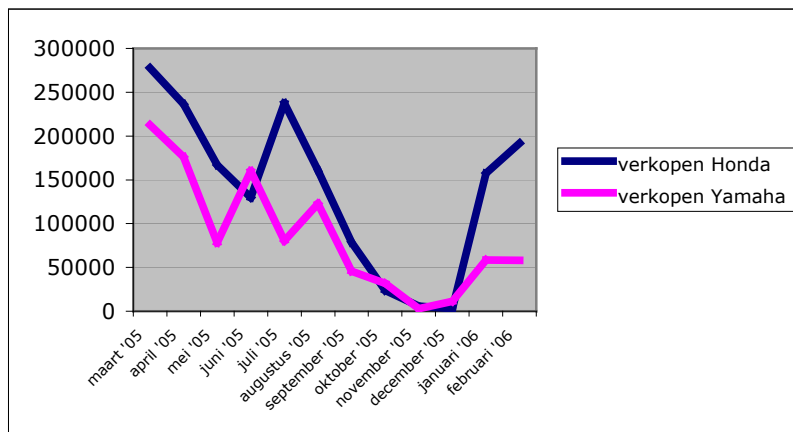
¹²¹ Zie paragraaf 3.3.1.2 voor de concrete cijfers.

De merken die Felix & Jos bieden, de exclusiviteit ervan en de financiële dienstverlening van de zaak wordt eveneens boven die van GSM verkozen. Toch zijn deze kenmerken niet echt belangrijk voor motorrijders. GSM heeft als uithangbord aan de gevel "Alle Japanse merken". Blijkbaar is dit toch niet zo een aanrader, als we de mening van de motorrijder over GSM ten opzichte van die over Felix & Jos kijken in termen van exclusiviteit.

▪ **Vergelijking Motorhuis Felix & Jos – Motorhuis Erckens**

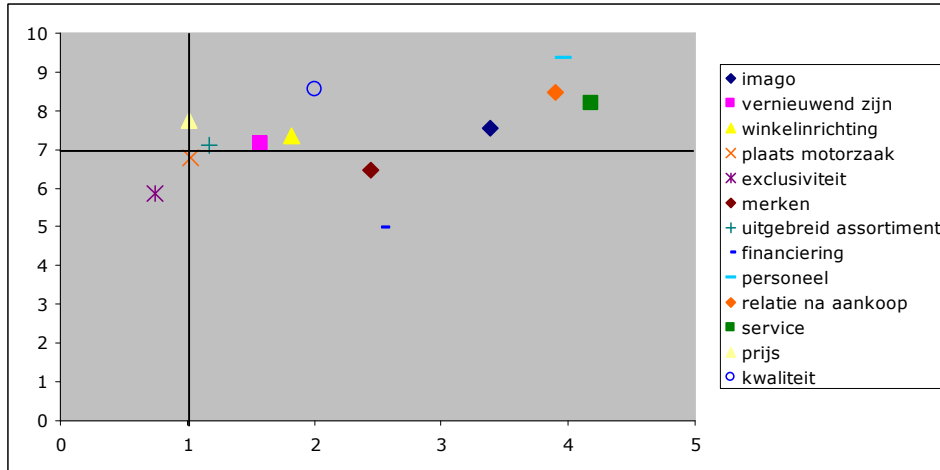
Motorhuis Erckens werd na Motorpaleis GSM het meest genoemd door de motorrijders. Deze zaak is in Zonhoven gelegen, dus ook niet zo veraf van Felix & Jos. Het onderscheid tussen F&J en deze zaak is niet zo uitgesproken als dat met GSM. Het grootste verschil zit in de **service**. Felix & Jos kreeg percentsgewijs ruim vier keer meer dan Erckens een compliment over de service die de zaak biedt. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat bij Felix & Jos het personeelsbestand ook ongeveer vier keer zo groot is als bij Erckens.

Het enige kenmerk waar Motorhuis Erckens beter op scoort dan Felix & Jos is **exclusiviteit**. Ze verdelen immers uitsluitend Suzuki-motoren. Dit element is echter niet zo belangrijk voor motorrijders. Het is dan hoogstwaarschijnlijk ook niet aan te raden dat Felix & Jos één van hun twee merken, Honda of Yamaha, gaan afstoten om Erckens bij te benen wat betreft exclusiviteit. De kosten van een dergelijke beslissing (de opportuniteitskost van zowat de helft van de omzet te moeten opgeven) wegen niet op tegen de baten ervan. Hieronder vindt de lezer een overzicht van de verkopen die Motorhuis Felix & Jos realiseerde tussen maart 2005 en maart 2006 ter duiding van het belang van beide motormerken in het portfolio van de zaak.



Figuur 48: Verkopen per merk bij Motorhuis Felix & Jos (maart 2005 – maart 2006)

Het element wat door de motorrijders het meest geapprecieerd wordt aan Motorhuis Erckens is de ligging van de zaak. De winkel ligt namelijk op een drukke verbindingsweg tussen Zolder en Hasselt, op de Halveweg.



Figuur 49: IP-kaart Felix & Jos versus Erckens

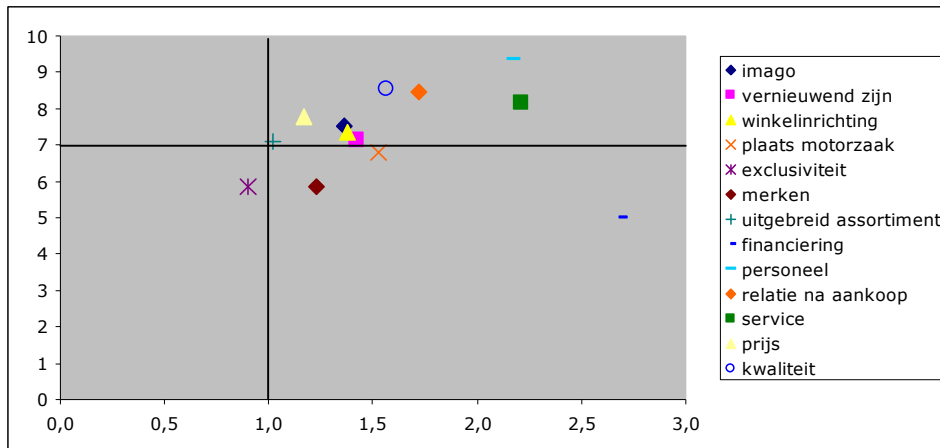
Om een voetje vóór te blijven hebben op Motorhuis Erckens kan het Beringse motorhart van Limburg in haar reclame de aandacht vestigen op een drietal elementen, namelijk: de **service** die ze bieden, het behulpzame **personeel** dat de klanten met plezier helpt, en de **relatie** die de zaakvoerders en hun medewerkers ook **na de aankoop** blijven onderhouden met de klant. Dat zijn de drie kenmerken met de grootste belangrijkheid én de grootste voorsprong ten opzichte van Erckens.

▪ **Vergelijking Motorhuis Felix & Jos – Herman Verboven Motoren**

Herman Verboven Motoren is een gekende motorzaak in het Antwerpse Malle. De zaak scoort vooral goed op imago en merken. Ze verkopen er Suzuki, Cagiva, Augusta, Kawasaki, Peugeot en MBK als motor- en bromfietsmerken. De winkel bestaat net als Motorhuis Felix & Jos al geruime tijd en heeft in die periode ook een goede reputatie weten opbouwen.

Het merkwaardige aan de vergelijking tussen Felix & Jos en Herman Verboven, is dat Verboven beter scoort in termen van **exclusiviteit**. Hoewel deze zaak zes merken biedt, terwijl Felix & Jos er maar twee verkoopt, te weten Yamaha en Honda. Wat wel een feit is, is dat de merken die Verboven verkoopt, op veel minder verkooppunten in België verkrijgbaar zijn dan de Yamaha's en Honda's die je in elke provincie op meerdere plaatsen kan gaan bewonderen. In dit opzicht kan Felix & Jos zich eventueel verbeteren, door zich van de doorsnee Yamaha- of Honda-dealer te onderscheiden met exclusievere merken in het assortiment.

Een mogelijkheid die in deze lijn voor de hand ligt, is het gamma van Ligier uit te breiden. Dit zijn de brommobielen zonder rijbewijs waarvan Felix & Jos de invoerder is voor de Benelux en Duitsland. Recent bracht de Franse producent ook quads op de markt, een product dat dichterbij aanleunt bij het motorengamma van Felix & Jos. Door hier dieper op in te gaan en er een uitgebreide lijn van aan te bieden in de winkel, kan de Beringse motorzaak zich eventueel differentiëren van de overige Yamaha-/Honda-zaken, op een manier die haar achterstand op Herman Verboven in termen van exclusiviteit, ook kan verkleinen.



Figuur 50: IP-kaart Felix & Jos versus Herman Verboven

Exclusiviteit buiten beschouwing gelaten, scoort Felix & Jos beter op de twaalf overige bevroegde kenmerken. Ook hier weer, in de vergelijking met Verboven Motoren, valt het op dat vooral **service, personeel** en **relatie na aankoop** de punten zijn waarop Felix & Jos opmerkelijk beter scoort, en waar de motorrijder daadwerkelijk ook veel belang aan hechten. Het is opnieuw aan te raden deze concurrentiële voordelen aan de motorrijder duidelijk te maken, om hem in zijn winkelkeuze te beïnvloeden.

In bijlage VII.5 beschrijven we verder nog hoe Motorhuis Felix & Jos beschouwd wordt ten opzichte van een aantal minder bekende zaken. We vergelijken er de prestaties van Felix & Jos namelijk met negen motorzaken die tussen tien en 3,5 procent spontane bekendheid genieten (cfr. figuur 44): Vrints, Vanrusselt, Claassen, Fraussen en Ideal Motors, Two Wheels, Deschouwer, Thijs en Rudax. Luyckx laten we buiten beschouwing, want hoewel deze zaak ook een bekendheid van 3,53 procent haalde in onze enquête, heeft deze motorkleinhandelaar onlangs de boeken moeten sluiten.

- **Rapport voor Motorhuis Felix & Jos**

We besluiten dit hoofdstuk over Motorhuis Felix & Jos en de concurrentie in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen met een rapport voor F&J. Het Beringse motorhuis geniet de grootste **bekendheid** bij de motorrijders in deze onderzoeksregio. Motorzaken die eveneens goed gekend zijn bij het tweewielige doelpubliek zijn GSM, Erckens en Verboven.

Wat de vergelijking van Felix & Jos met de (twaalf) bekendste concurrenten ons leert, is dat de zaak volgens de motorrijders opmerkelijk goed scoort in termen van **personeel, service, kwaliteit** en **relatie na aankoop**. Dit zijn mogelijk interessante differentiatiebases. In paragraaf 3.3.1.2 staven we dit met figuur 53 en 54 waarop de lezer kan zien dat dit de vier belangrijkste keuzecriteria zijn wanneer een motorrijder een motorzaak kiest.

Toch kan het beter op vlak van **prijs, exclusiviteit, assortiment** en **winkellocatie**. We merken op dat een kleinhandelaar niet alles kan zijn voor iedereen, zoals we in de literatuurstudie reeds toelichtten (Moenaert en Robben, 2003). Maar prijs en assortiment zijn vrij belangrijke winkelkeuzecriteria gebleken.

F&J kan zich daarom best focussen op een profilering op basis van zijn personeel. Deze differentiatie kan dan nog versterkt worden door bijvoorbeeld het prijsinstrument (als ondergeschikt winkelkenmerk ten opzichte van personeel) strategisch te bespelen. Van de bevraagde motorrijders in onze survey haalde 5,6 procent prijs immers spontaan aan als een element waarop een motorzaak voor hen het verschil kan maken (zie paragraaf 3.3.1.1). Wanneer we het hier hebben over prijs, denken we echter niet meteen aan agressieve kortingen en promoties, maar eerder aan een 'high-low'-prijsbeleid, wat we in bijlage IV.2.1 verder toelichten. Door ook goedkopere merken op te nemen in het assortiment kan de zaak het aanbod bovendien verder uitdiepen. Zo is meteen ook een inspanning gedaan om de concurrentie bij te benen in termen van assortiment.

Dit concurrentieel nadeel wat op vlak van assortiment af en toe naar voor kwam, kan ook tenietgedaan worden door het gamma te verbreden. We denken hierbij aan een ruime keuze aan Ligier-quads die bijvoorbeeld vooral kinderen aanspreken, vrijetijdskledij voor de vrouw van de motorrijder en Ligier-brommobielen voor de ouders van de biker. Op die manier weet Felix & Jos vandaag reeds **hele families met plezier, vrijheid en mobiliteit bekoren**. Het komt er vooral op neer dit nog duidelijk te maken aan het publiek. Zo kan men waarschijnlijk in elk geval al meer bezoekers overhalen tot een bezoekje aan de winkel, indien er voor elk wat wils is. In zekere zin draagt dit gegeven ook bij tot de mate waarin de zaak exclusief wordt beschouwd. Deze deelasortimenten zijn immers uniek in de motorkleinhandel in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen.

Ten slotte merken we op dat ook de ligging van F&J meermaals als minder goed beoordeeld werd dan die van de concurrentie. Om de kosten binnen de perken te houden, lijkt een verhuis naar een beter bereikbare locatie niet meteen interessant. Wat Felix & Jos wel kan doen, is in advertenties, in uitnodigingen voor opendeurdagen en op de website duidelijk maken dat er voldoende parkeerfaciliteiten beschikbaar zijn. Er kan ook telkens een routeplan worden bijgezet om de bereikbaarheid nog meer te vergroten en ook dit concurrentieel nadeel te neutraliseren.

3 Niet alleen koning op de weg... Ook in de motorzaak!

De enquêtes die we afnamen van een aantal Vlaamse motorrijders, vormen na de diepte-interviews met een negental motorzaakvoerders, de basis voor een tweede luik in het praktijkonderzoek in deze eindverhandeling. In bijlage XIII werd een exemplaar van onze vragenlijst opgenomen. Nu we reeds specifiek besproken hebben waar Motorhuis Felix & Jos en de naaste concurrentie zich op weten te onderscheiden in de ogen van de motorrijder, gaan we meer algemeen na wat een motorzaak moet bieden opdat een motorrijder dààr en niet elders klant wordt. Op die manier lichten we tevens de ligging van de motorzaakkenmerken in de IP-kaarten op de verticale dimensie, in paragraaf 3 van het vorige hoofdstuk, wat meer toe.

3.1 Verantwoording van de gevolgde aanpak bij het motorrijderssurvey-onderzoek

In paragraaf 3.2 van de inleiding in deze eindverhandeling, vindt de lezer een uitgebreid verslag van hoe er te werk gegaan is bij het steekproefontwerp, het opstellen, het afnemen en het verwerken van de enquêtes. Aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst hebben we gegevens verzameld bij een steekproef van 266 motorrijders. De bedoeling is na te gaan welke factoren een doorslaggevende rol spelen bij de winkelkeuze van de motorliefhebber. Een tweede deel van de enquête gaat ook na hoe de motorrijder de motorzaken in zijn omgeving beoordeelt. Doorheen heel de vragenlijst noemen we zelf geen enkele motorzaak, ook niet de winkel waarvoor we dit onderzoek doen (Motorhuis Felix & Jos). Dat is aan de respondent.

3.2 Reductie en toetsing van de enquêtegegevens

Nadat we de gegevens uit onze motorrijdersenquête gezuiverd hadden door er ongeldige exemplaren uit te elimineren, pasten we factoranalyse toe. Deze techniek staat ons toe om na te gaan hoe we de **32 attributen**, waarvoor we polsen naar de belangrijkheid ervan (cfr. vraag 2 in

bijlage XIII), kunnen reduceren tot een beperkt aantal factoren. We pasten een **exploratorische factoranalyse** toe om na te gaan of de attributen kunnen gereduceerd worden tot een gering aantal. We zijn op die manier tot negen factoren kunnen komen die de motorzaakkeuze kunnen helpen verklaren.

Nadien verrichtten we ook een **correspondentieanalyse** om na te gaan of de kenmerken die we in onze enquête bevestigd hebben wel echt verband houden met de motorzaken in ons onderzoeksgebied. Wij brachten namelijk bij het opstellen van de motorrijdersenquête de 32 variabelen onder in totaal 13 factoren, op basis van onze eigen bevindingen uit de gegevens die we in de literatuurstudie vonden en aan de hand van de ervaringen en informatie van de zaakvoerders die we bevestigd hadden.

3.2.1 Exploratorische factoranalyse

We begonnen deze factoranalyse met de 32 attributen. De gegevens bleken geschikt te zijn voor deze exploratorische factoranalyse en al de **communaliteiten** lagen ruim boven de 0,500, zoals het hoort. Dit wil zeggen dat er niet meteen een reden is om variabelen weg te laten uit deze analyse, gezien de variatie in elk van de attributen goed verklaard kan worden door de gevonden factoren. Toch stelden we vast dat de variabele 'Financiering' slechts een maximum-factorlading van 0,354 had. De literatuur (onder meer Swinnen (2004)) stelt echter als grenswaarde 0,500 voorop, dus hier situeerde zich een probleem. We hernamen de factoranalyse met de 31 overige attributen en stelden vast dat op die manier de variabele 'Aandacht_na_aankoop' slechts een maximum-factorlading van 0,370 had. De volgende poging die we ondernamen, met de resterende 30 variabelen, bleek wel succesvol te zijn. In bijlage VIII vindt de lezer de voornaamste outputtabellen die SPSS bij deze laatste factoranalyse gaf. We vatten de analyse hieronder samen

De belangrijkheidsgegevens op de resterende dertig attributen blijken zeer goed geschikt te zijn voor een factoranalyse. De **KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin)-maatstaf heeft namelijk een waarde van 0,823 op een schaal van 0 tot 1. Dit wijst erop dat de 30 attributen goed samenhangen en dus hoogstwaarschijnlijk ook in factoren onder te brengen zijn. Bovendien is de 'Chi-kwadraat'-waarde van de Bartlett's test zeer hoog en de bijhorende probabilliteit is gelijk aan 0,000. Dit toont aan dat we de nulhypothese, dat de eenheidsmatrix geldt voor de intercorrelatiematrix van onze 30 variabelen, kunnen verwerpen. Een factoranalyse is dus zinvol voor deze data.

Er konden **negentien factoren** onderscheiden worden op basis van de componentmatrix in de output van de factoranalyse. Samen verklaren ze ongeveer 68 procent van de variantie in onze gegevens. We hebben getracht aan iedere factor een betekenis te geven. Door een Varimax-rotatie toe te passen, proberen we de spreiding tussen de factorladingen over elk van de kolommen te

vergroten. Zo kunnen we duidelijker onderscheiden welke variabele bij welke van de negen factoren hoort.

- Voor de eerste factor zien we dat er hoge correlaties zijn met de vooral fysische kenmerken van de motorzaak. Zo is er een hoge correlatie met het assortiment motoren, kledij en helmen. Ook de verzorgdheid van de winkel, de grootte ervan en de mate waarin er af en toe nieuwigheden in het assortiment geboden worden, zijn in sterke mate gecorreleerd met deze eerste factor. Verder hangen ook de variabelen 'Met_tijd_meegaan', 'Gemakkelijk_iets_terugvinden' en 'Parkeergelegenheid' samen met deze eerste factor. Convenience en moderniteit of innovativiteit zijn dus ook aspecten die vervat zitten in deze component. We noemen deze factor '**Gemakkelijk bereikbare en up-to-date keuzewaaier aan basisartikelen**'. We spreken van 'basisartikelen', wanneer we het hebben over motoren, kledij en helmen. Dat zijn immers artikelen die elke motorrijder moet hebben. Zo is het dragen van een helm zelfs wettelijk verplicht. Beschermende kledij is ook warm aan te bevelen. Accessoires, financieringen en herstellingen zien we eerder als aanvullende elementen uit het aanbod van een motorzaak. Ze zijn niet voor iedere motorliefhebber vereist. Ruwweg kunnen we deze factor ook 'assortiment' noemen. Enkel parkeergelegenheid is dan een vreemde eend in de bijt. Deze variabele heeft immers ook een vrij hoge lading (0,388) op factor 8, 'Convenience', zoals uit tabel B.7 in bijlage VIII blijkt.
- De tweede factor is sterk gelinkt aan de variabelen die naar aspecten omtrent de accessoires die de motorzaak aanbiedt, peilen. Zowel de kwaliteit, het prijskaartje, de uitgebreidheid van het assortiment en de beschikbare merken van accessoires hebben een hoge factorlading op deze tweede component. We kunnen deze factor omschrijven als '**Motortuning-mogelijkheden**'. De belangrijkheidsscores van deze factor verschillen dus ook sterk van respondent tot respondent: er zijn motorfreaks, zoals de 'marginalen' en de 'toerrijders', in de terminologie van Van Poppel (2006), die hun motorfiets blijven uitbouwen met een andere uitlaat, sieronderdelen in carbon of gewoon een hele resem koffers en een GPS. Voor andere motorliefhebbers bevredigt de motor ook standaard hun behoeften en hoeft het niet meer te zijn dan een handig vervoersmiddel zonder allerlei overbodige franjes.
- Vervolgens merken we op dat de derde factor overeenstemt met de merken motoren, kledij en helmen die de motorzaak bieden. We geven deze factor de benaming '**Aantrekkelijkheid van het merkenportfolio basisartikelen**'. Motorrijders die hier veel belang aan hechten, zijn doorgaans merkbewuster dan anderen.

- De vierde factor heeft vooral te maken met het personeel van de motorzaak. Zowel de bekwaamheid, de vriendelijkheid, als hoe begripvol en behulpzaam de motorzaakmedewerkers zijn met de klant, spelen een belangrijke rol in deze component. We vatten dit samen als '**Personeel**'.
- De vijfde factor omvat de variabelen omtrent de prijzen van de motoren, de kledij en de helmen in de motorzaak. Dit vatten we als volgt samen: '**Prijskaartje van het basisassortiment**'.
- '**Communicatie van/over de motorzaak**' is de zesde component in onze factoranalyse. Deze factor is sterk gecorreleerd met de variabelen 'Website', 'Imago' en 'Op_hoogte_houden_acties'. De website van motorzaken is vaak een belangrijk contactpunt met motorrijders. Wat ze horen zeggen over een winkel speelt ook dikwijls een doorslaggevende rol bij de motorzaakkeuze. Ten slotte houden motorzaken hun klanten vaak ook na de aankoop van een motorfiets op de hoogte van opendeurdagen en interessante actie. Dit zijn dus drie belangrijke communicatievormen tussen een motorzaak en zijn klanten.
- Naast het basisassortiment, bieden sommige motorzaken ook bijkomende diensten aan hun klanten. Zo kunnen ze een vlotte hersteldienst hebben, zodat de klant ook na de aankoop nog met zijn tweewieler terecht kan in de motorzaak. Andere interessante aspecten aan de winkelservice zijn meer van financiële aard: welke overnameprijzen bieden ze nog voor de motor, geven ze korting op kledij bij aankoop van een motor en hoe duur zijn ze in hun herstellingen? Deze zevende factor kan '**Randassortiment diensten**' genoemd worden. Meer bepaald houdt deze factor verband met prijs. Niet zozeer met prijs op zich, maar wel elementen die hieraan gerelateerd zijn. Overnameprijs wijst immers ook op de dienst van de motorzaak die hierachter schuilgaat: de overname van de motor bij aankoop van een nieuwe, zodat de klant zelf niet meer op zoek hoeft te gaan voor een koper.
- Vervolgens merken we op dat de achtste factor overeenstemt met de mate waarin de zaak '**Convenience**' biedt aan de motorrijder. Hiermee zijn de variabelen 'Exclusiviteit' en 'Bereikbaarheid' sterk gecorreleerd. Met deze factor kunnen we dus nagaan in welke mate de motorrijder een snel en gemakkelijk winkelbezoek verkiest wanneer hij een aankoop in een motorzaak wil verrichten. Er zullen ongetwijfeld motorrijders bestaan die gewoon gauw willen kunnen binnenspringen om bijvoorbeeld een busje olie te komen kopen en de hele winkelbeleving errond wel kunnen missen. Motorzaken die gemakkelijk bereikbaar zijn en/of slechts één of een beperkt aantal merken in hun winkel bieden, spelen hier op in. De motorrijder geraakt er eenvoudig en weet dat het merk wat hij zoekt in die winkel wordt

aangeboden. We merken op dat in deze factor vooral het exclusieve primeert in termen van factorladingen (cfr. tabel B.7, bijlage VIII).

- De negende en laatste factor die door SPSS in dit exploratorisch onderzoek wordt gesuggereerd, noemen we '**Kwaliteit van het basisassortiment**'. De variabelen Kwaliteit_motoren en Kwaliteit_kledij_helmen zijn hier in hoge mate mee gecorreleerd. Door kwalitatief hoogstaande basisartikelen te verkopen, kan de motorzaak sommige klanten geruiststellen en eventuele onzekerheid of spijt bij een aankoop doen verminderen.

3.2.2 Correspondentieanalyse

We pasten vervolgens een correspondentieanalyse toe in SPSS, om na te gaan of de lijst van dertien 'constructs'¹²² die we vooropstelden wel degelijk verband houden met de motorzaken die we bekijken. Deze mapping-techniek staat ons toe verbanden tussen **twee categorische variabelen** te onderzoeken, in dit geval zijn dat '**Kenmerk**' en '**Motorzaak**'. Als input wordt er gebruik gemaakt van kruistabellen die op basis van de 'chi-kwadraat'-waarde grafisch geplotted worden. Daarom is deze techniek zeer geschikt om onze laatste open vraag uit de motorrijdersenquête mee te verwerken.

De dertien categorieën die er binnen de variabele 'Kenmerk' te onderscheiden zijn, zijn de volgende: Imago, Vernieuwend_zijn, Winkelrichting, Plaats_motorzaak, Exclusiviteit, Merken, Uitgebreid_assortiment, Financiering, Personeel, Relatie_na_aankoop, Service, Prijs en Kwaliteit. We hebben de 32 attributen in de enquête tot die dertien categorieën gegroepeerd aan de hand van theoretische overwegingen, die we in de literatuurstudie reeds besproken hebben. Dit hebben we aangepast aan de concrete onderzoeksdoelen in dit onderzoek. Zo kunnen we verder werken met een hiërarchische informatie-integratie, die de interpretatie van multi-attribuu-differentiatiebases kan vereenvoudigen. (Louviere en Gaeth, 1987).

Binnen de variabele 'Motorzaak' zijn de mogelijkheden: Felix & Jos, GSM, Erckens, Verboven, Vrints en Vanrusselt, dus Felix & Jos en zijn 5 bekendste collega's in de branche. Dit gaf onderstaande correspondentieplot.

¹²² Met 'constructs' bedoelen we de hoofdrubrieken in vraag 2 van de motorrijdersenquête in bijlage XIII.

Vervolgens gaan we na welke de standaardafwijkingen voor de punten zijn en de correlaties. Deze gegevens uit de confidentiestatistieken (cfr. tabel B.11 en B.12 in bijlage IX) tonen aan dat de standaardafwijkingen voor Vanrusselt vrij groot zijn. Dit betekent dat de oplossing van het model niet stabiel is. Bij een andere steekproef kan het punt van die motorzaak dan op een heel andere plaats worden afgedrukt. De correlaties zijn vrij hoog voor GSM, Uitgebreid_assortiment en Relatie_na_aankoop. Deze punten zijn dus dubbelzinnig geplot. Ze konden zowel tot de eerste als tot de tweede dimensie behoren.

Nu we de reductie van dimensionaliteit tot twee dimensies hebben uitgevoerd en de probleempunten opgespoord hebben, stellen we toch vast dat de meerderheid van de punten goed presteert. We kunnen dan ook overgaan tot de interpretatie van de grafische weergave van de correspondentieanalyse om het verband tussen de motorzaken en de winkelkenmerken te onderzoeken. Op basis van de belangrijkheidsscores die we uit de motorrijderenquête konden afleiden¹²³, zagen we vrij vlug de betekenis van de horizontale eerste dimensie, namelijk **belangrijkheid van de kenmerken van motorzaken**. Rechts op de horizontale as staan kenmerken die voor een motorrijder slechts van ondergeschikt belang zijn, links staan de belangrijkere kenmerken. De tweede dimensie is niet éénduidig te verklaren. De meest passende interpretatie hiervoor lijkt ons de **grootte van de motorzaak**, dus op welke schaal de motorrijder er voor van alles en nog wat terecht kan. De betekenis van grootte van de zaak voor de verticale dimensie, weerspiegelt zich in winkelkenmerken als 'Uitgebreid_assortiment' en 'Vernieuwend', die bovenaan de plot staan. Dit zijn kenmerken waarop grote motorzaken vaak een voordeel hebben over hun kleinere concurrenten. Deze laatste categorie van motorzaken hebben dan weer eerder voordeel in termen van kenmerken als 'Exclusiviteit' en 'Plaats_motorzaak'.

Variabelen die een verband met elkaar hebben, vertonen een gelijklopende verdeling. Dat is in grote lijnen het geval voor de motorzaken en de kenmerken die we uitkozen om in onze motorrijderenquête te bevragen: de categorieën van beide variabelen zijn in een omgekeerde U-vorm op de plot verspreid (zie bovenstaande figuur 51).

We kunnen bovendien ook de kenmerken onderling vergelijken op elke dimensie. Voor de motorzaken onderling is dit ook mogelijk. Afstanden tussen motorzaken en kenmerken kunnen we niet strikt interpreteren, vermits deze afstanden niet op een vergelijkbare schaal te meten zijn. Wel mogen we besluiten dat motorzaken een positie op de kaart innemen die overeenstemt met de winkelkenmerken die het meest prominent in hun profiel zijn. Hoewel we dus de specifieke afstanden tussen de zaken en de kenmerken niet mogen interpreteren, heeft de ordinale naburigheid van bepaalde kenmerken bij bepaalde motorzaken toch betekenis. (Inman et al., 2002)

¹²³ De belangrijkheidsscores op de motorzaakkenmerken worden geanalyseerd in paragraaf 3.3.1.2 van dit hoofdstuk,

Op de eerste, horizontale dimensie zien we, wanneer we de kenmerken onderling vergelijken, dat kenmerken als prijs, uitgebreidheid van het assortiment, plaats van de motorzaak rechts liggen op de figuur. Dit zijn kenmerken die voor de meeste respondenten van belang zijn, maar niet primeren. Elementen als imago, personeel, relatie na aankoop en kwaliteit werden doorgaans belangrijker bevonden, zoals de lezer in paragraaf 3.3.1.2 zal te weten komen. Ze staan eerder links op de figuur. Wanneer we de motorzaken bekijken op deze eerste dimensie, valt het op dat vooral GSM, Erckens en Vanrusselt rechts op de plot liggen en zaken als Felix & Jos, Vrints en Verboven eerder links liggen. In de samenvatting van de interviews die we verricht hebben met de motorzaakvoerders (zie paragraaf 2.2 van deze praktijkstudie) bleek reeds dat GSM zich vooral op de uitgebreidheid van zijn assortiment wil differentiëren, Erckens speelt vooral in op het prijsaspect en Vanrusselt geeft de voorkeur aan exclusiviteit. Felix & Jos vinden personeel één van hun grootste concurrentiële voordelen. Deze stellingen zien we terugkomen in de bovenstaande correspondentieplot, op basis van de motorrijdersratings van de motorzaken op deze factoren.

Op de correspondentieplot, in figuur 51, staan bovenaan grote spelers als GSM, Vrints, Felix & Jos en Verboven, terwijl onderaan in de figuur kleinere motorwinkels staan, zoals Motorhuis Erckens en Honda Centrum Vanrusselt.

Blijkbaar worden de kenmerken, waarvan wij op basis van onze literatuurstudie en inzichten van bevoorrechte getuigen in de motorkleinhandel uitgingen, wel degelijk geassocieerd met bepaalde spelers op die markt. Dit bevestigt in zekere zin reeds de waarde van de belangrijke vragen in onze motorrijdersenquête.

3.3 Samenvatting van de enquêtes

In deze paragraaf wordt een overzicht geboden van de belangrijkste bevindingen uit de motorrijderssurvey. Hierbij lichten we toe welke volgens de motorliefhebber nuttige differentiatiebases zijn; wat met andere woorden maakt dat hij van zaak X klant wordt en niet van zaak Y. Vervolgens gaan we over tot clustering van de motorrijders en profileren we de gevonden segmenten naargelang hun mediagebruik en kennis van bepaalde motorzaken om actiegerichte adviezen te kunnen formuleren voor Motorhuis Felix & Jos.

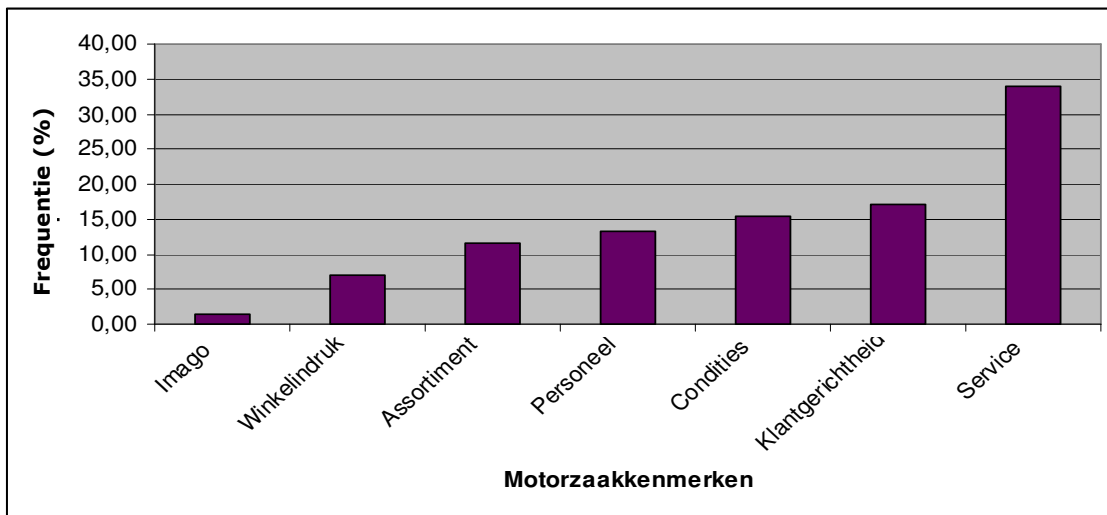
3.3.1 Wat vindt een motorrijder belangrijk bij de keuze van een motorzaak?

We geven eerst aan wat de motorrijder spontaan als doorslaggevende factoren bij de keuze van een motorzaak aanhaalt. Vervolgens gaan we na in welke mate de elementen die wij op basis van

de literatuurstudie en de bevraging van motorzaakvoerders samenbrachten, belangrijk zijn bij de motorwinkelkeuze.

3.3.1.1 Wat haalt de motorrijder spontaan aan?

De eerste vraag in de enquête luidt als volgt: **'Wat moet een motorzaak voor u persoonlijk bieden opdat u bij hen klant wordt en niet van een andere winkel?'** (cfr. bijlage XIII). We kregen uiteenlopende antwoorden op deze open vraag. Het voordeel van zo een vraag aan het begin van de bevraging is dat de respondenten dan nog niet beïnvloed zijn door de elementen die we in het vervolg van de enquête zelf voorstellen als mogelijke onderscheidingsbases. Toch hebben we met deze vraag geen bijkomende differentiatiebases kunnen ontdekken. In de onderstaande figuur vindt men een overzicht van de meest voorkomende antwoorden.



Figuur 52: Doorslaggevende motorzaakkenmerken

In 35.2 procent van de gevallen werd **service** aangehaald als hét kenmerk dat bepaalt naar welke motorzaak men gaat. Service omvat verschillende deelaspecten die we onder eenzelfde noemer hebben samengebracht, zoals dienst-na-verkoop, informatie die men in de motorzaak krijgt, snel en stiptheid van de service, financieringsdiensten en 'service' in het algemeen. In onderstaande tabel vindt men de frequenties waarmee deze serviceaspecten aangehaald werden. Zo weet de lezer ook wat er binnen 'service' primeert voor die 35 procent van de respondenten die hun motorzaakkeuze vooral hierop baseren.

Serviceaspect	Financiering	Stipte service	Herstel-dienst	Snelle service	Informatie	Dienst-na-verkoop	'Service' in het algemeen
Frequentie (%)	0,4	0,9	1,1	1,6	4,8	5,1	21,4
	(= 2 respondenten)						

Tabel 4: Frequentietabel van serviceaspecten in de winkelkeuze

In onze motorrijderssurvey kwam naar voor dat deze servicezoekende motorrijders graag persoonlijk bediend worden en stellen het op prijs wanneer een motorzaak tijd voor hen maakt, ook wanneer er na de aankoop een probleem zou zijn. Ze hechten veel belang aan een degelijke uitleg, zowel over technische als veiligheidsaspecten van de motoren en de bijhorende kledij. Verder vinden ze het ook interessant dat de motorhandelaar prijsverschillen tussen merken kan verklaren. Wel dient de informatie steeds op het niveau van de klant gegeven te worden. Personeel met een degelijke vakkennis, voldoende klantvriendelijkheid en innovativiteit kunnen een belangrijke bijdrage tot dit informatie-aspect leveren. Verder hamerden voornamelijk motorrijders die zelf aan hun tweewieler sleutelen erop dat ze een snelle levering van reserveonderdelen eisen. Stiptheid is eveneens een pluspunt, wat onderscheidend kan werken: niet iedere motorzaak neemt het even nauw met het naleven van overeengekomen afhaaldata na een herstelling bijvoorbeeld.

Klantgerichtheid is voor 17,1 procent van de motorliefhebbers belangrijk. Hieronder vallen drie deelaspecten: klantvriendelijkheid, locatie en openingsuren van de motorzaak. Klantvriendelijkheid hangt nauw samen met de vriendelijkheid van het personeel en de dienst-na-verkoop die men de klant nog wil bieden. Locatie en openingsuren zijn eerder indicaties van de mate waarin de motorzaak op 'convenience' wil inspelen om het de motorrijder zo gemakkelijk mogelijk te maken om zijn winkel eens een bezoekje te brengen. Dat beschouwen we ook als 'klantgericht' denken.

Klantgericht element	Openingsuren	Locatie	Klantvriendelijkheid
Frequentie (%)	0,4 (= 2 respondenten)	1,4	15,3

Tabel 5: Frequentietabel van klantgerichte elementen in de winkelkeuze

Met **condities** bedoelen we de verhouding tussen prijs en kwaliteit, de prijs en de kwaliteit op zich bekeken alsook kortingen en extraatjes bij de aankoop. Van de bevraagde motorrijders haalde 15,5 dit spontaan aan als beslissende elementen bij de keuze van een motorzaak. We merken op dat wanneer deze motorrijders 'prijs' aanhaalden als doorslaggevend winkelkenmerk, ze er meermaals bij zeiden dat het niet zozeer bodemprijzen zijn, die ze zoeken, maar dat ze wel staan op correctheid van de prijzen. Ze willen weten welke mogelijkheden ze hebben, gegeven hun budget en willen nadien niet met bijkomende addertjes onder het gras geconfronteerd worden.

Conditioneel aspect	Kortingen en extra's	Kwaliteit	Prijs/Kwaliteit	Prijs
Frequentie (%)	0,5 (= 3 respondenten)	4	4,6	6,3

Tabel 6: Frequentietabel van conditionele aspecten in de winkelkeuze

Het **personeel** van de motorzaak komt met 12,5 procent op de vierde plaats in termen van spontane belangrijkheid bij de keuze van een motorzaak. De motorrijder hecht veel belang aan hoe bekwaam het personeel van de winkel hem bedient. Hij wil ook eerlijk behandeld worden, zonder al te veel moeite te moeten doen eer men hem helpt. Verder wordt opdringerigheid ook niet echt op

prijs gesteld. De persoonlijkheid van de zaakvoerder heeft eveneens vaak een belangrijke invloed op de winkel die men kiest. Wanneer men geholpen wordt door werknemers die zelf ook met de motor rijden, is dat een pluspunt voor de motorrijder. Dergelijke werknemers weten immers het best waarover ze praten en denken eerder gepassioneerd mee met de motorrijder wanneer deze met een motorprobleem zit of tips zoekt om zijn tweewieler op te smukken bijvoorbeeld. Het voorkomen van het personeel kan voor een enkeling ook een verschil maken.

Personeele-aspect	Voorkomen van het personeel	Motorrijdend personeel	Zaakvoerder	Niet opdringerig zijn	Behulpzaam personeel	Eerlijkheid	Vakkennis
Frequentie (%)	0,2 (= 1 respondent)	0,2	0,4	0,9	2,5	4,4	4,8

Tabel 7: Frequentietabel van personeelsaspecten in de winkelkeuze

Het **assortiment** van de motorzaak is goed voor 10,5 procent van de antwoorden. Dit is dus een vijfde categorie van elementen die de doorslag kan geven bij het kiezen van een motorzaak. Zowel het assortiment in het algemeen als het feit dat de motorzaak exclusief bepaalde merken verdeelt, kan maken dat de ene zaak boven de andere verkozen wordt. Regelmatige verfrissingen van het assortiment maken voor sommige motorrijders ook dat ze een bepaalde zaak boven de anderen verkiezen. Er was zelfs een respondent die suggereerde om een ideeënbus in de winkel te plaatsen.

Assortiments-aspecten	Innovatief zijn	Exclusiviteit	'Assortiment'
Frequentie (%)	0,5 (= 3 respondenten)	0,7	9,3

Tabel 8: Frequentietabel van assortimentsaspecten in de winkelkeuze

Van de bevroegde motorrijders vindt zeven procent de **indruk** die hij **van de winkel** heeft doorslaggevend bij de keuze van een motorzaak. Zowel de sfeer als de functionele inrichting spelen hierbij een rol.

Winkelelementen	Overzichtelijkheid van de winkel	Winkelsfeer
Frequentie (%)	2,1	4,9

Tabel 9: Frequentietabel van de winkelementen in de motorzaakkeuze

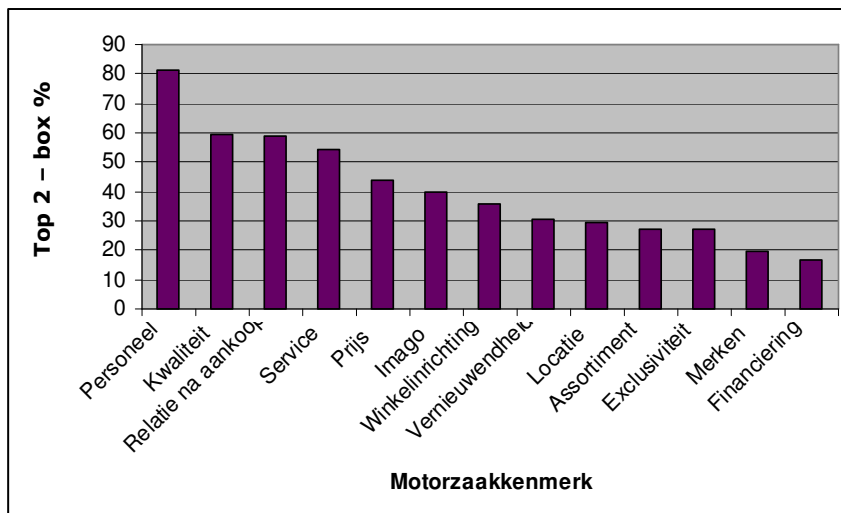
Imago werd ten slotte door 1,4 procent van de motorrijders als belangrijk aangehaald. Dit stemt overeen met acht van de 567 spontane elementen die we van de respondenten te weten kwamen op de vraag naar differentiatiebases in de motorkleinhandel. Wat ze horen zeggen over de motorzaak heeft een grote invloed op het feit of ze er al dan niet kopen. De 'goede naam', zoals dit in de volksmond genoemd wordt, is dus zeker niet te verwaarlozen. Zaken die gekend zijn omdat ze veiligheid vooropstellen of omwille van hun sportief imago kunnen bijvoorbeeld op meer bezoekers rekenen.

3.3.1.2 Hebben de motorzaakvoerders het bij het rechte eind?

De tweede vraag in de enquête peilt naar de elementen die we op basis van de literatuurstudie en door onze gesprekken met een aantal motorzaakvoerders aan het licht hebben gebracht. Maken deze kenmerken echt het verschil tussen de motorzaken?

We bevroegen de motorrijders dus op de 13 kenmerken, die we eerder reeds vermeldden: kwaliteit, prijs, service, relatie na aankoop, personeel, financiering, assortiment, merken, exclusiviteit, locatie van de zaak, winkelinrichting, vernieuwend zijn van de zaak en imago. Dat zijn de factoren die mogelijk differentiërend werken. Binnen deze factoren hebben we een aantal subvariabelen bevroegd om de enquête duidelijker te maken voor de respondenten. In bijlage X kan de geïnteresseerde lezer wat meer informatie vinden over hoe we te werk gegaan zijn bij het verwerken van deze vraag.

We geven in een overzichtsfiguur per kenmerk aan hoeveel procent van de respondenten er een belangrijkheidsscore van 9 of 10 aan toekenden ('top 2 box'-percentage). Hiermee meten we de proportie van de bevroegde motorrijders die het kenmerk in kwestie vrij doorslaggevend vindt bij zijn motorzaakkeuze. Personeel komt hierbij duidelijk als koploper naar voor.

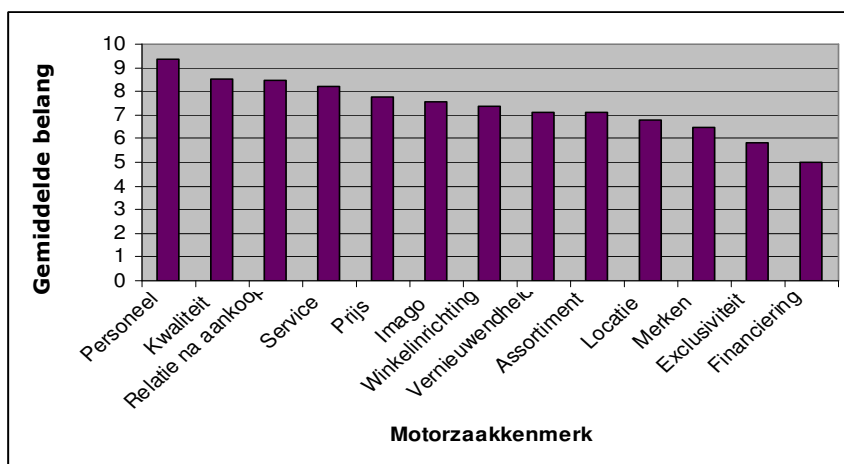


Figuur 53: Top 2 box-percentages van motorzaakkenmerken

De rangordening van de dertien kenmerken volgens de gemiddelde belangrijkheidsscore¹²⁴, is vrij gelijklopend met die aan de hand van top 2 box-percentages. Er zijn slechts twee verschillen

¹²⁴ We wijzen de lezer erop dat we de gemiddelde scores per winkelkenmerk enkel in dit verslag hebben opgenomen omwille van hun beschrijvende waarde. Statistisch gezien mogen we immers geen gemiddelden berekenen van de belangrijkheidsscores op een 10-puntenschaal zoals die in vraag 2 van onze enquête. De schalen in deze vraag zijn immers geen intervalschalen, wat echter wel een vereiste is om gemiddeldes te berekenen. Meer informatie vindt de lezer in bijlage X.

tussen de beide maatstaven: de concepten 'assortiment' en 'exclusiviteit' haalden een even grote top 2 box-score en werden hierin gevolgd door de factor 'merken'. In termen van gemiddelden is 'assortiment' echter het belangrijkste van de drie concepten. Vervolgens komt 'locatie van de zaak' en het volgende belangrijkste concept is 'merken', wat op zijn beurt gevolgd wordt door 'exclusiviteit'.



Figuur 54: Gemiddelde belangrijkheid van motorzaakkenmerken

Personeel is volgens de geënquêteerde motorrijders het belangrijkste element bij de keuze van een motorzaak. Van de respondenten gaf 81,5 procent 'personeel' een score van 9 of 10 in termen van belangrijkheid. Gemiddeld komt dit neer op een belang van 9,34 op 10. In onderstaande tabel vindt de lezer hiervan een overzicht.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
PERSONEEL	81.5	9.34
Bekwaam personeel	85.3	9.57
Vriendelijk personeel	79.3	9.23
Begripvol en behulpzaam personeel	79.7	9.23

Tabel 10: Belang van personeel

In eerste instantie wil de motorrijder bediend worden door bekwaam personeel. Ze moeten weten waarmee ze bezig zijn en hem de nodige informatie kunnen geven. Ten tweede verwacht de klant ook begrip en advies van het personeel in de motorzaak. Indien een persoon van een klein gestalte een hoge motorfiets wil kopen, en de verkoper raadt dit af, wordt het erg op prijs gesteld wanneer er alternatieven worden voorgesteld. Andere veringen staan de motorliefhebber immers misschien wel toe de tweewieler van zijn dromen te kunnen berijden. Personeel dat samen met de motorrijder naar oplossingen zoekt, krijgt van bijna 80 procent van de respondenten een belang van 9 à 10 op tien. Ten slotte vindt de motorrijder het ook belangrijk dat het personeel vriendelijk is. Zo kan ook een informeel gesprek bij een gratis kop koffie wonderen doen.

Kwaliteit is het tweede belangrijkste element bij het selecteren van een motorzaak. Van de bevroegde motorrijders beschouwt 59 procent kwaliteit als een doorslaggevend kenmerk. De tabel hieronder geeft hier een gedetailleerdere kijk op.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
KWALITEIT	59.3	8.55
Kwaliteit van de motoren	74.4	9.29
Kwaliteit van de kledij en helmen	65.8	8.77
Kwaliteit van de accessoires	37.6	7.59

Tabel 11: Belang van kwaliteit

We hebben 'kwaliteit' in onze enquête onderverdeeld in drie subvariabelen: kwaliteit van de motoren, van de kledij en helmen en ten slotte ook kwaliteit van de accessoires. Dit zijn de drie grote productcategorieën die in elke motorzaak verkocht worden.

Kwaliteit van de motoren is volgens de motorrijders het belangrijkste kwaliteitscriterium. Gemiddeld werd er een score van 9,29 op tien gegeven. Kledij en helmen dienen eveneens kwalitatief te zijn: 66 procent van de respondenten vindt dit een differentiërend kenmerk. De meeste motorrijders zijn zich immers bewust van de risico's op de motor. Accessoires om de motor op te smukken dienen niet noodzakelijk kwalitatief hoogstaand te zijn. Er zijn motorrijders die enkel originele opbouwstukken op hun motor tolereren, maar een groot deel van de motortuners ziet geen graten in een minder kwalitatieve, even fraaie kopie.

Een goede relatie tussen motorzaak en klant na de aankoop is voor 59 procent van de motorrijders een primordiale vereiste. Hoewel dit niet altijd als keuzecriterium kan gehanteerd worden, speelt dit element zeker een rol. Wanneer men ergens voor het eerst een motor koopt, kan men uit eigen ervaring niet weten hoe de relatie na aankoop verzorgd wordt door de motorzaak. Wanneer dit echter tegenvalt, kan deze factor wel in overweging genomen worden bij de keuze van een motorzaak voor de aankoop van een tweede motor. In die zin past dit aspect van het kleinhandelsbeleid in de idee van Mattson (1982) die stelt dat differentiatievariabelen kunnen verschillen naargelang men ergens voor de eerste keer gaat winkelen of er al meerdere keren gekocht heeft.

Ongeveer 76 procent van de respondenten vindt het enorm belangrijk dat de mensen van de motorzaak ook na de aankoop nog tijd voor hen blijven maken. Zo'n 42 procent van de motorrijders vindt het bovendien ook belangrijk dat ze op de hoogte gehouden worden van opendeurdagen en andere interessante activiteiten en acties.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
RELATIE NA AANKOOP	59	8.48
Ook na aankoop van tel zijn	75.9	9.13
Op de hoogte blijven houden	42.1	7.80

Tabel 12: Belang van relatie na aankoop

Service is een vierde belangrijke keuzefactor. Gemiddeld krijgt dit concept een belang van 8,18 op tien toegekend. Motorrijders vinden het belangrijk dat de motorzaak haar beloftes nakomt. Indien er bijvoorbeeld een afspraak gemaakt wordt voor een onderhoud of herstelling, moet de zaak ervoor zorgen dat de motor klaar is op het overeengekomen tijdstip, zonder fout. Ongeveer 55 procent van de motorrijders vindt deze factor zeer differentiërend.

Prijs komt pas op de vijfde plaats. Nog niet de helft van de bevraagde motorrijders kent prijs een score van 9 of 10 toe. Al geven we hierbij wel toe dat 43,7 procent van de respondenten die een dergelijk hoge belangrijkheid aan prijs toekende, nog een hoog resultaat is. Het prijskaartje speelt dus zeker ook een rol bij de keuze van een motorzaak.

De prijzen die de motorzaken voor hun herstellingen aanrekenen, wegen het zwaarst door. Dit is opnieuw een kenmerk, wat de motorrijder meestal pas na zijn aankoop te weten komt. Een motorzaak die torenhoge prijzen aanrekenen voor herstellingen zal bijgevolg vrij vatbaar voor klantenverlies zijn. Ook de overnameprijs die de motorzaak nog geeft voor de huidige motorfiets van de klant, speelt een belangrijke rol. De prijzen van de motorfietsen zijn natuurlijk eveneens belangrijk. De helft van de respondenten kent hier een score van 9 of 10 aan toe. Het prijskaartje van kledij, helmen en accessoires is minder van tel. Het feit of de motorzaak korting geeft op kledij bij aankoop van een motorfiets, weegt ook niet zo zwaar door. Hoewel prijs op de vijfde plaats komt in termen van belangrijkheid bij de keuze van een motorzaak, is het niet zó dat de meeste motorrijders louter en alleen op basis van dit criterium een motorzaak kiest, zoals ook blijkt uit de vier bovenstaande concepten, waar nog meer belang naar uit gaat.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
PRIJS	43.7	7.76
Prijzen motoren	50	8.21
Prijzen kledij en helmen	36.8	7.76
Prijzen accessoires	27.8	7.06
Prijzen herstellingen	56.8	8.22
Overnameprijzen	51.1	8.07
Korting op kledij bij aankoop van een motor	37.5	7.24

Tabel 13: Belang van prijs

Het imago van de motorzaak kreeg een gemiddelde score van 7,54. Bijna 40 procent van de motorrijders wenst enkel een motor te kopen in een zaak waar hij goeds over hoort vertellen. Een motorzaak waar negatieve mond-tot-mond reclame over verspreid wordt, laat men al gauw buiten beschouwing.

De winkelinrichting speelt blijkbaar zelfs voor de stereotiepe stoere motorrijder een belangrijke rol. Meyers-Levy en Sternthal (1991) stellen dat vrouwen meer aandacht hebben voor details voor wat zich rondom hen waar te nemen is om bijvoorbeeld een oordeel over een product te vormen. Hoewel de meerderheid van de motorrijders man is (zoals bleek uit paragraaf 1.1.3 in het praktijkonderzoek), lijkt de respondent in dit onderzoek toch ook aandacht te hebben voor 'cues' of perifere aanwijzingen in de winkelomgeving. Het meeste belang gaat hierbij uit naar orde en netheid in de winkel wanneer men een oordeel over de zaak op dat vlak velt. Een verzorgde en propere winkel is goed voor een gemiddelde belangrijkheidsscore van 8,24. Bovendien verkiest de motorrijder ook winkels waar hij gemakkelijk vindt wat hij zoekt. Een overzichtelijke winkel met een duidelijke indeling is een groot pluspunt. De grootte van de winkel is dan weer minder van belang. Slechts 17,7 procent van de respondenten neemt dit element expliciet op in hun motorzaakkeuze. We willen er wel op wijzen dat elementen zoals de winkelinrichting en reclame moeilijk op een directe wijze te meten zijn. Het gaat vaak om het gevoel dat de consument erbij heeft en dat is niet meteen in harde cijfers te kwantificeren. Toch geven onderstaande cijfers reeds een indicatie van hoe belangrijk een motorrijder de winkelinrichting vindt.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
WINKELINRICHTING	35.6	7.36
Functionele inrichting	36.8	7.65
Orde en netheid	52.3	8.24
Grootte van de winkel	17.7	6.20

Tabel 14: Belang van winkelinrichting

In welke mate de motorzaak **vernieuwend** is, speelt eveneens een rol bij de winkelkeuze. De ene motorzaak biedt regelmatig nieuwigheden in zijn assortiment, terwijl de andere stevast hetzelfde gamma jaar in jaar uit blijft houden. Bij het interviewen van een aantal motorzaakvoerders viel ook op dat er een enorm verschil is in de mate waarin de motorwinkel met de tijd meegaat. Sommige zaken werken nauwelijks met informatiesystemen. De verkopen worden er manueel genoteerd. Bovendien heeft niet elke motorzaak een eigen website.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
VERNIEUWEND ZIJN	30.8	7.13
Nieuwigheden in assortiment	30.1	7.51
Meegaan met de tijd	28.9	7.03
Eigen website	33.5	6.85

Tabel 15: Belang van innovatie

Uit deze enquête is gebleken dat de motorrijder vooral belang hecht aan vernieuwingen in het assortiment. Zoals het spreekwoord luidt: 'verandering van spijs doet eten', geldt dit ook in de motorkleinhandel. Af en toe iets nieuws in de winkel, doet kopen of alleszins de winkelvoorkeur vergroten.

De **locatie** van de zaak hangt nauw samen met de mate waarin de winkel 'convenience' biedt voor de klant. Hoewel je voor een motorfiets al sneller een parkeerplekje kan vinden dan voor een auto, is parkeergelegenheid aan de motorzaak vrij belangrijk voor de motorrijder. Van de bevroegde respondenten gaf 32 procent hieraan een score van 9 of 10. Een motorzaak die goed bereikbaar is, wordt eveneens verkozen boven een verafgelegen winkel. Toch speelt dit niet zo een grote rol. Wanneer men een aankoop van een motor, voor een dergelijk hoog bedrag, overweegt, maken een paar kilometertjes meer niet zo een groot verschil. Bovendien maken veel motorrijders graag daguitstapjes met hun motorfiets, waarbij ze al gauw meerdere zaken op een dag passeren.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
LOCATIE VAN DE ZAAK	29.5	6.79
Bereikbaarheid	26.7	6.37
Parkeergelegenheid	32.3	7.21

Tabel 16: Belang van locatie van de motorzaak

Het **assortiment** van de motorzaak komt pas op de tiende plaats in termen van belang bij de keuze van een winkel. Een motorrijder gaat blijkbaar niet systematisch op zoek naar motorzaken met veel motoren, een uitgebreide kledingcollectie en een ruim assortiment accessoires. Zolang de zaak maar biedt, wat hij zoekt, is het voldoende. Dit past in de idee die Broniarczyk en Hoyer (2006) naar voor schuiven in termen van assortiment: 'More ≠ Better'. Dit gegeven hangt ook samen met onze bevinding dat winkelgrootte helemaal niet zo een belangrijke rol speelt bij de winkelkeuze (cfr. tabel 14).

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
ASSORTIMENT	27.1	7.1
Motoren	25.9	7.12
Kledij en helmen	30.5	7.34
Accessoires	24.8	6.83

Tabel 17: Belang van assortiment

Eén van de opmerkelijkste bevindingen bij deze tweede vraag van de motorrijderenquête is dat motorrijders niet zozeer kijken naar de **merken** die een winkel verkoopt, bij de keuze van een motorzaak. Hoewel dit begrijpelijk is voor kledij, helmen en accessoires, waarvan leken hoogstwaarschijnlijk geen merken kennen, is dit, verrassend genoeg, ook het geval voor motoren. Slechts 30 procent van de motorrijders gaat zeer zorgvuldig na welke merken de motorzaak

verkoopt alvorens ze er binnenstappen. In het kader van trends in consumentengedrag past deze idee echter wel. In hoofdstuk 2 (in paragraaf 1.1) stelden we immers, op basis van een recent onderzoek van Capgemini (Marketing Online, 2005) dat hoewel merkbeleving belangrijk blijft in de toekomst, dit toch slechts een ondergeschikte rol gaat vervullen ten opzichte van de winkelbeleving. De winkelinrichting, werd in onze motorrijdersenquête gemiddeld dan ook belangrijker bevonden bij de keuze van een motorzaak dan het merkenportfolio dat de verschillende zaken bieden.

Elementen	% Top 2 box	Gemiddelde
MERKEN	19.9	6.48
Motoren	30.1	6.85
Kledij en helmen	22.2	6.47
Accessoires	7.52	6.11

Tabel 18: Belang van de beschikbare merken

Een bijkomende verklaring hiervoor kan gezocht worden in het feit dat de verkoop van tweedehands motoren die van nieuwe tweewielers ruimschoots overstijgt, zoals uit het eerste hoofdstuk in dit praktijkonderzoek gebleken is. We hebben in onze steekproef lukraak motorrijders bevraagd, dus zullen de occasie-kopers logischerwijze ook meer vertegenwoordigd zijn in de getrokken steekproef. Hoewel een zaak als Motorhuis Felix & Jos bijvoorbeeld, officieel Honda- en Yamaha-verdeler is, zijn de merken die er tweedehands verkocht worden niet zo eng af te bakenen. Dit is algemeen het geval in de motorbranche. Vandaar waarschijnlijk dit opmerkelijke resultaat. Mensen vertrekken vanuit een bepaald budget om hun behoefte aan een motorfiets te bevredigen. Ze bezoeken een aantal motorzaken en kijken ter plekke wat hen aanstaat.

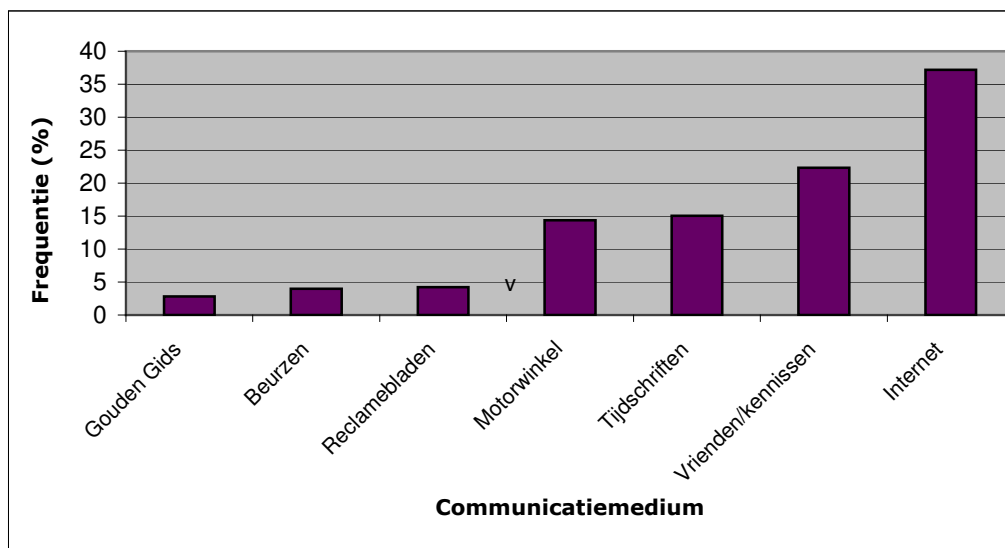
Exclusiviteit is slechts voor 27 procent van de motorrijders heel belangrijk. Een motorzaak die gespecialiseerd is in slechts één of een beperkt aantal merken heeft dus geen groot concurrentieel voordeel. Gemiddeld gezien, krijgt dit element slechts een belang van 5,86 op tien toegewezen.

De financiële dienstverlening speelt het minst een rol. De heer Jacqmaer, zaakvoerder van de gelijknamige motorzaak, wees er al op dat motorhandelaars tegenwoordig allemaal samenwerken met banken om hun klanten te helpen met de **financiering** van hun tweewieler. De heer Erckens zag hierin echter wél een onderscheidend kenmerk. Vandaar namen we dit criterium ook op in de vragenlijst. Gemiddeld kende de motorrijder een belang van vijf op tien toe aan dit kenmerk. Of je dus als motorkleinhandelaar al dan niet een financiering bovenop de gewone service kan bieden, vormt een minder belangrijk verschil.

3.3.2 Via welke communicatiewegen komt men tot een bepaalde motorzaak?

De derde vraag in de enquête is onderverdeeld in vijf subvragen. De bedoeling is na te gaan hoe de motorrijder zich informeert over motorzaken. Er bestaat, volgens Ratchford et al. (2003) immers een duidelijk verband tussen de winkelkeuze van consumenten en hun informatiezoekgedrag. Deze relatie is van groot belang voor strategische kleinhandelsbeslissingen omtrent communicatiemediën.

Ten eerste stellen we daarom een open vraag: '**Waar zoekt u informatie wanneer u een motor wenst te kopen en u dus een motorzaak moet kiezen?**'. De onderstaande grafiek toont de antwoorden die de motorrijders hierop gaven.



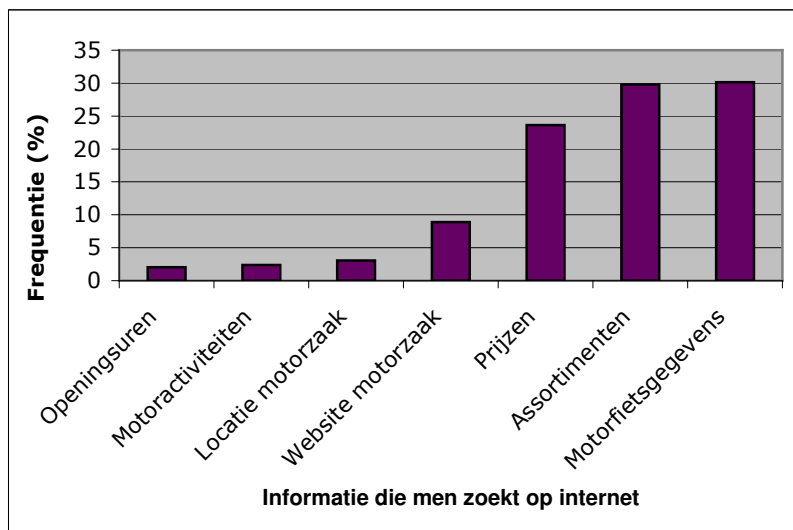
Figuur 55: Communicatiewegen naar de motorrijder

Het *internet* is het populairst. Men zoekt er informatie op de website van het motormerk naar keuze en vervolgens wordt er vaak doorgelinkt tot de website van een dealer in de buurt. Google werd ook meermaals genoemd als zoekmachine om meer te weten te komen wanneer men een motorzaak moet kiezen. Op de tweede plaats informeren motorrijders zich bij hun *vrienden en kennissen* die zelf ook motorrijden en eventueel met meerdere motorzaken ervaring hebben. Mond-tot-mond reclame is volgens de geënquêteerden een heel krachtig communicatie-instrument. *Motortijdschriften* worden eveneens gebruikt om meer te weten te komen over motorzaken. De meeste motormagazines verschijnen maandelijks. Naast deze vakbladen verschijnen er ook regelmatig 'motorgazetjes' en de koopjeskrant doet het ook goed bij de motorrijder. Pas in vierde instantie bezoekt de motorrijder een aantal *motorzaken*, al dan niet met het merk waarnaar hij op zoek is, om zijn keuze te funderen. Opendeurdagen werden frequent aangehaald als gelegenheden bij uitstek om met de winkel kennis te maken. *Advertenties van de motorzaak* in de krant en in regionale bladen zijn ook een bron van informatie. De week- en streekkrant werden een paar keer

genoemd als mogelijke communicatiewegen. Ook op *beurzen* kunnen motorrijders zich informeren. De bekendste tentoonstelling is het jaarlijkse motosalon te Brussel. De *Gouden Gids* doet dienst als meer concreet informatie-instrument. Wanneer de motorrijder al precies weet wat hij zoekt, kan hij in deze gids op zoek gaan naar winkels bij hem in de buurt om zijn wens in vervulling te brengen.

In een tweede subvraag, peilden we **hoe vaak de motorrijder een aantal mogelijke communicatie-instrumenten gebruikt om zich te informeren over motorzaken**. We vroegen in welke mate de respondenten internet, motortijdschriften, beurzen, de motorwinkels zelf, kennissen en vrienden, advertenties van motorzaken in kranten en de *Gouden Gids* als bron van informatie gebruiken wanneer ze een motorzaak moeten kiezen. Wanneer we het percentage van de respondenten per communicatiemedium berekenen dat antwoordde zich dikwijls tot heel dikwijls via dat instrument te informeren bleek de motorzaak zelf het populairst te zijn. In tweede instantie doet men beroep op vrienden en kennissen om zich over motorzaken te informeren. Op de derde plaats komt het internet. Motortijdschriften, beurzen, advertenties en de *Gouden Gids* ronden het lijstje af. Voor meer informatie hieromtrent kan de lezer in bijlage XI terecht.

Vóór de aanvang van het enquêteren hebben we een aantal gesprekken gehad met een paar motorrijders. Hieruit bleek op het eerste zicht dat velen onder hen internet gebruiken om zich te informeren over motorzaken. In de bevraging van een aantal motorzaakvoerders, werd deze idee bevestigd, gezien de meeste motorwinkels meer en meer belang hechten aan hun eigen webstek. Vandaar hebben we een aparte subvraag aan dit communicatiemedium gewijd: **'Welke informatie zoekt u precies op internet?'**. We hopen hiermee een duidelijk advies te kunnen geven aan Motorhuis Felix & Jos om het potentieel van dit instrument zo volledig mogelijk te benutten. In de onderstaande figuur vindt de lezer een overzicht van de meest voorkomende antwoorden.



Figuur 56: Doel van internetgebruik bij motorrijders

De bevroegde motorrijders gebruiken internet vooral (in 30 procent van de gevallen) om informatie te zoeken over *motorfietsen*. Ze zoeken er foto's en allerlei specificaties. Een technische fiche met vermogen, stuureigenschappen, motorblokinhoud, aantal pk's en andere kwaliteiten van de motor is voor velen mooi meegenomen. Deze informatie wordt vaak merkgebonden opgezocht. Een Honda-rijder zal meestal eerst een kijkje nemen op de merkenwebsite van Honda. Er werd ook frequent melding gemaakt van de interessante vergelijkingen die je op internet kan vinden. Discussiefora waar motorrijders hun ervaringen met een bepaald type motor en motorzaak kunnen delen, scoren ook goed.

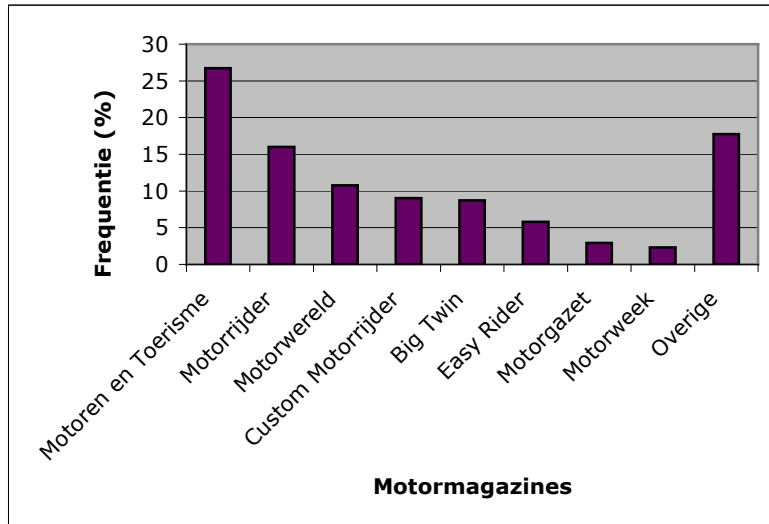
Ongeveer even vaak haalden de respondenten aan dat ze internet gebruiken om naar specifieke *assortimenten* op zoek te gaan. Wanneer ze banden nodig hebben, zoeken ze daar concreet naar, maar tweedehands motoren worden ook vaak op internet gezocht. Kledij en accessoires werden ook meermaals aangehaald als concrete motorfietstoebehoren, waarnaar de motorrijder op zoek gaat op het net. Bij hun zoektocht naar concrete productbehoeften, komen de motorrijders vaak terecht op de website van de een of andere motorzaak. Maar er werd ook melding gemaakt van E-Bay als bron van allerlei motortoebehoren.

Bij benadering 24 procent van de zoekopdrachten op internet, gaan over het *prijkaartje* van motoren en al wat erbij komt kijken. De motorrijder beperkt zich hierbij niet louter tot prijzen. Hij zoekt ook prijsvergelijkingen en wat de kortingen en garantievoorwaarden bij verschillende motorzaken zijn. Een enkeling vertelde bovendien dat hij ook zoekt naar prijzen op buitenlandse markten.

Zoals we reeds aanhaalden, worden de websites van *motorzaken* vaak 'via via' (onrechtstreeks, via de algemene merkenwebsite of een zoekmachine als Google) bezocht. In negen procent van de surfessies gaat de motorrijder bovendien rechtstreeks op zoek naar websites van motorzaken. De motorrijder zoekt er algemene informatie en hoopt er een eerste indruk te kunnen opdoen. Men gaat er ook na of er acties lopen of nieuwigheden geboden worden. Foto's van het winkeluitzicht vormen ook een meerwaarde. Enkele respondenten vertelden dat ze ook nagaan of de motorhandelaar een bepaald merk exclusief verdeelt.

Er wordt in 3 procent van de internetbezoeken ook specifiek gezocht naar de *locatie* van de motorzaken. Ten slotte zoeken motorrijders ook af en toe naar *motoractiviteiten* op het internet. Welke de reismogelijkheden met bijhorende routes zijn, of er circuitdagen gepland staan in Zolder, of er ergens een motortreffen plaatsvindt en of er bij een bepaalde motorzaak een opendeurweekend op het programma staat... Het zijn allemaal aspecten waar een motorrijder wel eens naar zoekt op het net. Naar de *openingsuren* van motorzaken wordt het minst gezocht. Als men toch al een motorzaak in gedachten heeft, is men eerder geneigd gauw te telefoneren, dan de website van de zaak hiervoor op te zoeken, met de kans dat de zaak daar niet eens over beschikt.

De vierde vraag die we in verband met communicatie tussen motorrijder en motorzaak stelden, be vraagt **welke motortijdschriften er vooral gelezen worden**. Dit vragen we opnieuw om Motorhuis Felix & Jos in staat te stellen haar reclamebudget voor de motorbladen zo efficiënt mogelijk toe te wijzen.



Figuur 57: Motortijdschriftenbereik

Het meest gelezen motorblad bij de respondenten van deze enquête is 'Motoren en Toerisme' (MT). Op de tweede plaats wordt in 16 procent van de gevallen 'Motorrijder' als informatiebron gebruikt. 'Motorwereld' komt op de derde plaats en 'Custom MotorRijder' op de vierde. 'Big Twin' werd even vaak aangehaald als 'Custom'. Daarnaast werden ook 'Motorgazet' en 'Motorweek' nog gemeld. De overige motormagazines die vernoemd werden, worden nog niet in twee procent van de gevallen gebruikt wanneer men informatie zoekt over motoren en motorzaken. Zo werd ook het 'MAG'-clubmagazine vermeld, het blad 'Moto 73', 'Promotor', 'Classic Bike' en enkele buitenlandse magazines. De Nederlandse bladen die door de respondenten aangehaald werden zijn 'Kickxstart', 'Motormagazine' en 'Noppen Nieuws'. Een aantal Britse magazines die de geënquêteerden aanhaalden zijn 'PB' (Performance Bikes), 'Superbike', '100% Bikes', 'The Classic MotorCycle Magazine', 'Classic Bike', 'Streetfighters', en 'MCN' (motorcyclenews). Het Duitse 'Auto, Motor und Sport', 'Bikers News', 'Motorrad' en het BMW-magazine werden ook een enkele keer genoemd. Bladen die vanuit de US ook tot bij onze motorrijders overgewaaid zijn, zijn 'Motorcycle', 'Easyriders', 'V-Twin Motorcycles', 'DESMO Leanings Magazine', 'IronWorks', 'Fast Bikes' en 'Sport Rider'. Verder werd ook één keer het Franse 'La vie de la moto' vermeld.

Er zijn veel meer motorbladen dan je zou kunnen vermoeden. Voor Motorhuis Felix & Jos zijn ze echter niet allemaal even relevant. In paragraaf 3.3.3.2, waar we een aantal motorrijdersegmenten

profileren, lichten we voor de doelgroepen van Felix & Jos toe welke motormagazines het meest gelezen worden.

Ten slotte vroegen we de motorrijder of er misschien nog andere manieren zijn waarop hij zich informeert eer hij ergens een motorfiets koopt. Hierop kregen we weinig bijkomende respons.

- Wel werd meermaals gesproken over *motortreffens*. Denk hierbij maar aan de jaarlijkse Harley-treffen in Leopoldsburg, waar motorrijders van ver naar toe komen om ervaringen te delen en de hele sfeer die het motorrijden omhult, op te snuiven.
- *Motorclubs* zijn een specifiek geval van hoe een motorrijder zich bij kennissen en vrienden informeert over motoren en motorwinkels.
- De verkopen van tweedehandse motoren liggen een stuk hoger dan die van nieuwe motorfietsen, zoals in het eerste hoofdstuk reeds besproken werd. In de enquête kwam dan ook naar voor hoezeer *vorige eigenaars van een motor* een bron van informatie kunnen zijn. Ze hebben de motor vaak nieuwzijnde gekocht in een motorzaak en kunnen nuttige tips geven over waar de overnemer de motor het best kan laten herstellen, waar de kleding knap en niet duur is, waar hij snel bediend wordt enzoverder.
- Een optie waar we vóór aanvang van deze enquête niet aan gedacht hadden, is het belang van rijtscholen. Een motorrijder die pas zijn rijbewijs gehaald heeft, vraagt vaak raad aan zijn *rij-instructeur* over welke motorzaken hij kan aanbevelen.
- Er werd ook nog melding gemaakt van *proefritten*. Dit is volgens de motorrijder ook een unieke informatiebron: zelf kunnen ervaren hoe de motor en de bijhorende ontvangst in de winkel hem bevalt, biedt een grote meerwaarde.
- *Resultaten in de motorsport* spelen ook een rol, vooral wanneer een motorliefhebber op zoek is naar merkeninformatie, waaruit op zijn beurt dan weer de winkelkeuze voortvloeit. Soms worden bekende motorracers ook geassocieerd met sponsorende motorwinkels, wat eveneens bijdraagt tot de aantrekkelijkheid van de winkel.

3.3.3 Motorrijderclusters

We weten nu al welke motorzaken het meest bekend zijn bij de motorrijder in de regio Limburg – Vlaams-Brabant – Antwerpen. Bovendien hebben we Motorhuis Felix & Jos reeds ten opzichte van haar belangrijkste concurrenten gepositioneerd op de markt, volgens doorslaggevende winkelkeuzecriteria die de motorrijder hanteert. We gingen ook al na op welke manier de motorliefhebber in contact komt met bepaalde winkels.

In deze paragraaf lichten we nu toe hoe we de respondenten geclusterd hebben in vijf motorrijdersegmenten ('segmentatie') op basis van hun factorscores, die de exploratorische factoranalyse in paragraaf 3.2.1 opleverde. We gaan na welke factoren voor welke segmenten een

doorslaggevende rol spelen bij hun keuze van een motorzaak en vergelijken dit met de kenmerken waarop Felix & Jos (in paragraaf 2.3.2) opmerkelijk goed presteert (de kerncompetenties en mogelijke differentiatiebases van de zaak). Zo weten we welke doelgroepen het best haalbaar zijn voor de Beringse motorkleinhandelaar. Vervolgens profileren we deze clusters in termen van hun mediagebruik en naargelang de motorzaken die ze kennen om een effectieve 'targeting'-strategie uit te denken voor Felix & Jos. In de praktische besluiten in deze thesis gaan we tot slot nog verder in op de 'p' in de STP-reflex, namelijk de positionering van de zaak, vermits differentiatie de kern van deze thesis uitmaakt.

3.3.3.1 Hiërarchische clusteranalyse

Segmentatie van de bevroegde motorrijders kan **kwalitatief**, zoals we reeds in paragraaf 1.3 van dit praktijkonderzoek deden, maar ook eerder **kwantitatief** en op basis van het belang dat de motorrijder hecht aan bepaalde kenmerken van een motorzaak bij zijn winkelkeuze. Daarom pasten we een clusteranalyse toe. We deden dit niet rechtstreeks op de antwoorden die de respondenten gaven aan de belangrijkheidsvragen over onze 32 attributen in de enquête (vraag 2, cfr. bijlage XIII), maar op basis van factorscores. Zo kunnen we de gevonden clusters eenvoudiger interpreteren dan wanneer we met 32 variabelen moeten rekening houden. Bovendien vermijden we op die manier dat eenzelfde fenomeen, dat door meer dan één attribuut gemeten wordt, een groter gewicht krijgt in de clusteranalyse. We nemen dus de sterk gecorreleerde variabelen samen in factoren alvorens we de clusteranalyse aanvatten.

We gingen in paragraaf 3.2.1 met een exploratorische factoranalyse na hoe we het dertigtal kenmerken konden reduceren tot een beperkt aantal factoren. We lieten SPSS zélf exploreren. Door deze gegevens te gebruiken hopen we nu ook mogelijke vertekeningen in onze clusteranalyse tot een minimum te beperken. We pasten een **hiërarchische clustering** volgens een agglomeratieve methode toe, namelijk de **Ward-methode**. Het voordeel hiervan is dat we zo tot een optimale clusterindeling kunnen komen in termen van variatie binnen de clusters.

We hebben aan de hand van het dendrogram beslist de clusterboom op te splitsen in vijf clusters van respondenten. In de grafiek van de evolutie van de ESS_{within} -waarde (variatie binnen de clusters) bij deze Ward-clusteringmethode, die de lezer in bijlage XII kan bekijken, merkten we ook min of meer een knikpunt op bij vijf clusters. Dit toont aan dat de variatie binnen de gevormde clusters niet meer zo fel afneemt wanneer we meer dan vijf clusters opnemen.

We gingen vervolgens na of elk van de negen factoren zinvol zijn om de clusters mee te beschrijven. De ANOVA-tabel toont aan dat de vijf gevonden clusters op elk van de factoren een significant verschillende gemiddelde score hebben. Elk van de negen F-toetsen hebben een significantie van 0,000 dus verwerpen we telkens de nulhypothese dat de clustergemiddelden op

de factor in kwestie gelijk zijn. Vandaar dat we de negen factoren gebruiken bij de interpretatie van onze clusteranalyse.

We hebben ook per factor gekeken welke cluster hier de hoogste gemiddelde score op haalde. Dit staat ons toe een interpretatie te geven aan de vijf gevonden groepen respondenten. In bijlage XII vindt de lezer de belangrijkste SPSS-outputs van deze clusteranalyse. We gaan hier nu verder met het interpreteren van de gevonden motorrijdersegmenten.

- De eerste cluster scoorde het hoogste gemiddelde op factor 3 en factor 9. Dit houdt in dat de motorrijders in dit segment de aantrekkelijkheid van het merkenportfolio basisartikelen en de kwaliteit hiervan het sterkst laten meespelen bij de keuze van een motorzaak. Het zijn klanten die zich willen verzekeren een goede aankoop gedaan te hebben. Vandaar verkiezen ze motorzaken die kwalitatief hoogstaande basisartikelen bieden van degelijke merken. We kunnen dit segment '**Merkbewuste kwaliteitskopers**' noemen. SPSS bracht 25 respondenten onder in deze cluster, wat maakt dat deze groep motorrijders ongeveer *9,5 procent* van de bevroegden omvat.
- Een tweede groep respondenten is meteen ook de omvangrijkste van de vijf. In dit segment kunnen we *39,2 procent* van de motorrijders onderbrengen. De bevroegden uit deze groep hecht het meeste belang aan convenience en ze gaan op zoek naar een motorzaak die hen toestaan gemakkelijk een keuze te kunnen maken uit een up-to-date assortiment van basis-motorartikelen. In dit segment van de markt kan een motorzaak zich vooral differentiëren door aandacht te schenken aan elementen zoals zijn assortiment basisartikelen, de verzorgdheid van de winkel, nieuwigheden in zijn winkel en parkeergelegenheid. Verder moet men het deze klanten gemakkelijk maken om terug te vinden wat ze zoeken in de winkel en men moet de zaak modern houden. Een zaak die goed bereikbaar is en slechts een beperkt merkengamma voert, heeft ook een voetje vóór bij dit segment van de motorrijders. Deze cluster kunnen we aanduiden met de term '**Vernieuwingsgezinde runshoppers**'.
- De derde cluster omvat motorrijders die het personeel van een motorzaak erg belangrijk vinden bij de keuze van een motorzaak. Ze zijn vaak fervente liefhebbers van hun gemotoriseerde tweewieler en bouwen hem graag zelf uit. Ze appreciëren het enorm wanneer de medewerkers in de motorzaak hen praktische tips kunnen bieden of nog meer praktische accessoires kunnen aanraden. Zij vinden de hele sfeer die er rond motorrijden bestaat belangrijk, alsof ze één grote familie vormen met andere motorrijders en – liefst motorrijdende – medewerkers in hun vaste motorzaak. Wanneer ze ervaringen kunnen delen met andere motorliefhebbers, doet dit hun deugd. Ze willen echter meer dan enkel vriendelijke praatjes met de verkopers: ze willen het gevoel hebben dat ze in de gekozen

winkel in bekwame handen terechtgekomen zijn. We geven deze groep motorrijders de naam '**Sfeerzoekende motorliefhebbers**' om aan te duiden dat deze respondenten zowat de 'harde kern' van de motorrijders vormt: zij zijn motorrijder in hard en nieren en hebben er veel voor over hun motor volledig naar hun smaak om te bouwen. In dit onderzoek werden er 60 respondenten die in deze cluster ondergebracht werden door SPSS, wat neerkomt op ongeveer *22,6 procent* van de markt.

- Vervolgens onderscheiden we nog een groep respondenten die hun winkelkeuze voornamelijk baseren op wat ze horen zeggen door of over de motorzaken in zijn buurt. Ze raadplegen wel eens de website van de motorwinkels en appreciëren het wanneer ze op de hoogte gehouden worden van opendeurdagen en interessante acties in de motorzaak. Het imago van de winkel weegt ook sterk door bij hun winkelkeuze: ze hechten veel belang aan wat ze van andere motorrijders horen zeggen over de motorzaken wanneer ze er zelf eentje moeten kiezen. Dit segment noemen we de '**Geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders**'. Ze zijn de tweede grootste groep na de vernieuwingsgezinde runshoppers met een aandeel van *25,7 procent* van de getrokken steekproef.
- De vijfde en laatste cluster scoorde gemiddeld het hoogst op factor 5 en factor 7. Hieruit kunnen we afleiden dat deze groep motorrijders het prijskaartje van het basisassortiment van de motorzaak een belangrijke rol toekent bij de winkelkeuze. Dit segment is ook erg gevoelig voor kortingen die ze bij aankoop van een motorfiets krijgen en voor de overnameprijs die de zaak nog voor hun huidige motor wil neertellen. Verder vinden ze het belangrijk dat de motorzaak een aantal nevendiensten biedt bij hun basisgamma aan motoren, kledij en helmen. Zo vinden ze het een pluspunt dat de motorzaak een eigen hersteldienst heeft, waarop ze vlot en voordelig kunnen vertrouwen. Deze motorrijders kijken bijzonder uit naar het financiële aspect bij het kiezen van een motorzaak. Bovendien willen ze ook na hun grote aankoop nog vlot bediend worden door de zaak. We geven dit segment de benaming '**Prijsgevoelige motorrijders die liever niet zelf sleutelen**'. Naar analogie van de literatuurstudie stellen we vast dat hier slechts een beperkt deel respondenten onder thuishoren: met zijn drie procent is deze de kleinste cluster van de vijf.

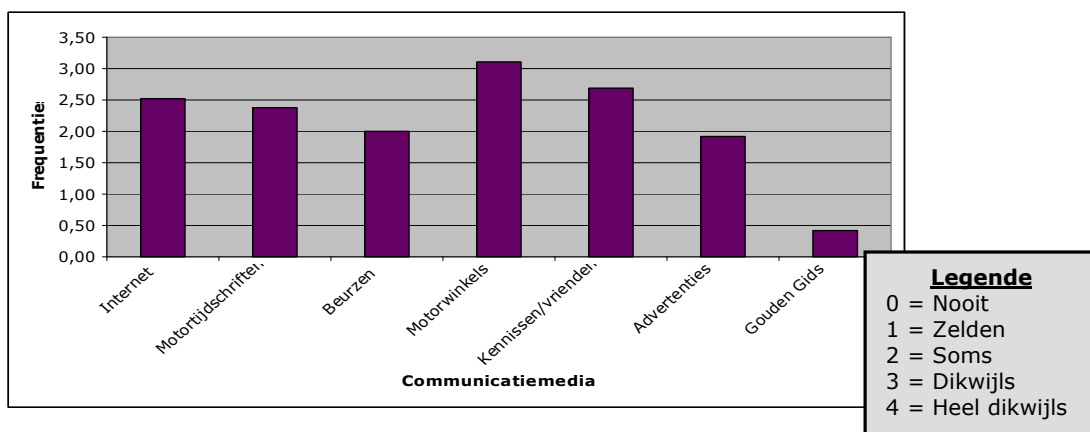
De grootste groep motorrijders is dus onder te brengen bij de vernieuwingsgezinde runshoppers (39,1%). Vervolgens konden we 25,6% van de respondenten toewijzen aan de cluster van geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders. De derde grootste groep is die van de sfeerzoekende motorrijders (22,6%). Verder bleek dat ongeveer 9,4% van de bikers merkbewuste kwaliteitskopers zijn en de prijsgevoelige motorrijders die liever niet zelf aan hun motor sleutelen, maken slechts 3% van de motorliefhebbers uit.

3.3.3.2 Doelgroepkeuze en -profilering voor Felix & Jos

Nu we reeds weten wat de gevonden clusters belangrijk vinden bij de keuze van een motorzaak en hoe groot ieder segment is, kunnen we bepalen welke groepen het dichtst aansluiten bij hetgeen waar F&J voor staat. Uit hoofdstuk 2 (in paragraaf 3) bleek dat Felix & Jos zich op de motormarkt onderscheidt in termen van zijn personeel, goede reputatie en relatie na aankoop met de klant. Bovendien doet de zaak het ook opmerkelijk goed wat betreft vernieuwendheid (denk hierbij bijvoorbeeld aan de website van de zaak) en winkelinrichting. Daarom duiden we de sfeerzoekende en geïnformeerde, sociaal beïnvloedbare motorrijders aan als doelgroep voor F&J. Met de differentiatiebases waarover Felix & Jos beschikken, zijn dit zeker en vast haalbare kaarten. Vermits het hier om twee doelgroepen gaat, spreken Berman en Evans (2001) ook van 'gedifferentieerde marketing' in tegenstelling tot massa- of geconcentreerde marketing (cfr. bijlage I.1).

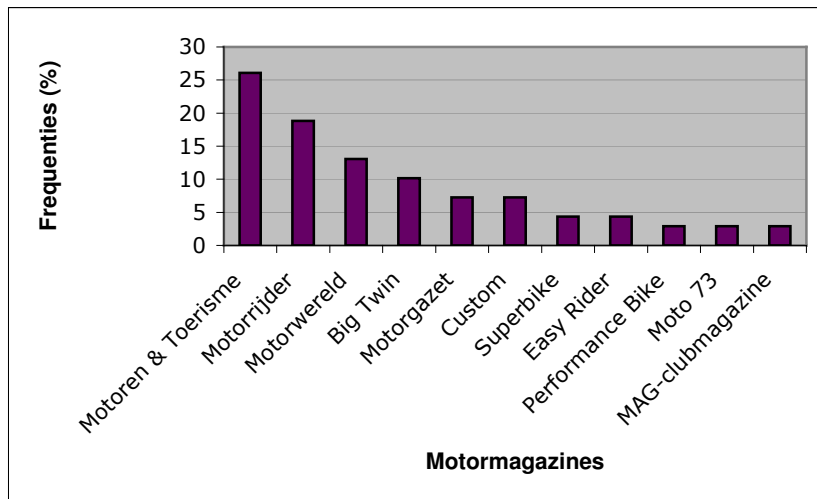
Nu willen we deze beide motorrijdergroepen profileren om uit te maken hoe we deze segmenten het best kunnen bereiken. Vermits de enquête anoniem werd afgenomen, kunnen we de motorrijdersegmenten niet beschrijven aan de hand van demografische kenmerken. Wat we wel weten is hoe deze motorrijders in contact komen met bepaalde motorzaken.

Sfeerzoekende motorrijders doen, zoals verwacht, voornamelijk beroep op wat de winkelomgeving hen leert en wat ze horen vertellen van andere motorrijders. Pas in derde instantie vallen ze terug op informatie op het internet.



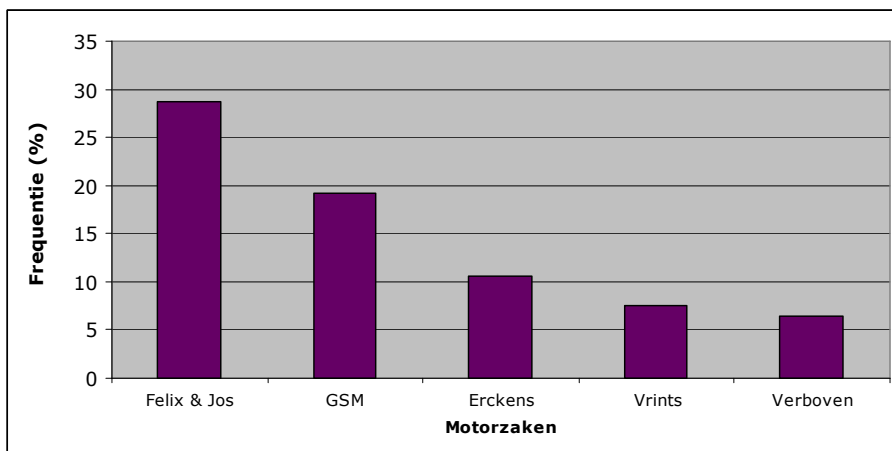
Figuur 58: Frequentietabel communicatie sfeerzoekende motorrijders

Soms lezen ze ook wel eens een motortijdschrift, wat perfect aansluit bij het groepsgevoel dat ze ervaren tussen motorrijders onderling. Motoren en Toerisme kent het grootst bereik in deze groep van sfeerzoekende motorrijders. Op de tweede plaats komt Motorrijder, met ongeveer 19 procent van de antwoorden in dit segment en in derde instantie wordt Motorwereld ook door vrij veel sfeerzoekers gelezen.



Figuur 59: Motormagazines in het segment van sfeerzoekende motorrijders

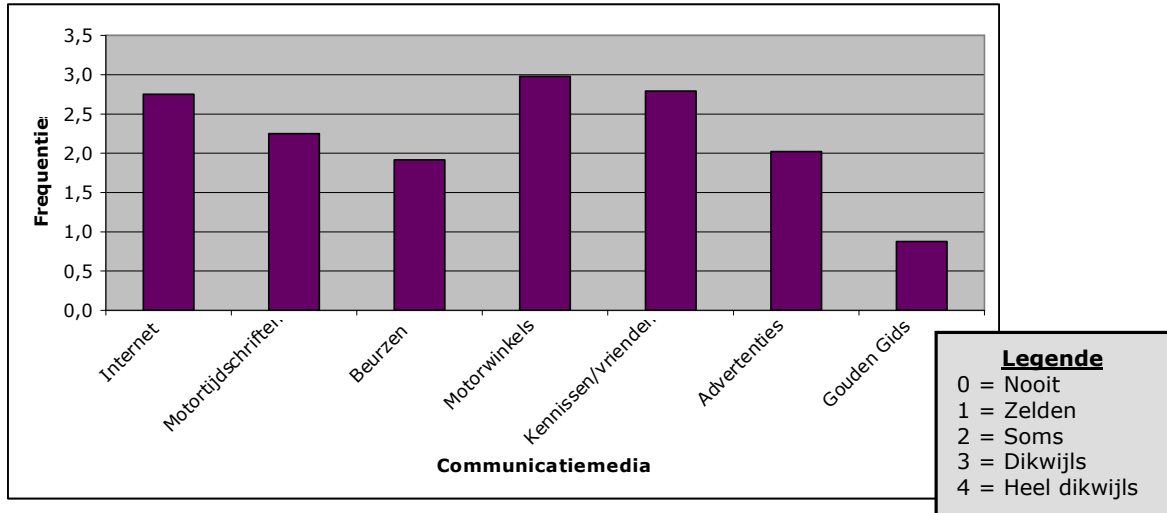
De vijf meest frequent spontaan aangehaalde motorzaken door de sfeerzoekende motorliefhebbers zijn Felix & Jos, GSM, Erckens, Vrints en Verboven. F&J geniet echter nog een voorsprong in termen van bekendheid in dit segment van ongeveer 10 procent ten opzichte van de nummer 2, GSM.



Figuur 60: Motorzakenkennis van sfeerzoekende motorrijders

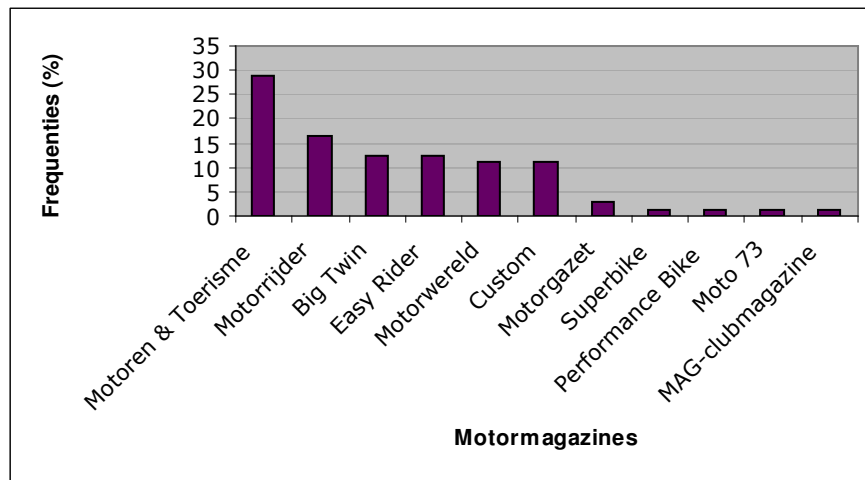
De cluster van **geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders** bezoeken het liefst de motorzaken zelf wanneer ze een aankoop in die sector moeten verrichten. Ze laten zich evenzeer door de verkopers in de motorwinkel inspireren als door hun vrienden of kennissen die ook met de motor rijden. Verder surfen ze ook vaak op zoek naar motorinformatie op het internet. Soms lezen ze motortijdschriften en af en toe bezoeken ze zelfs een beurs. Het zijn motorrijders die

weldoordacht beslissen waar ze hun aankoop gaan doen en openstaan voor communicatie om hun keuze te funderen.



Figuur 61: Frequentietabel communicatie geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders

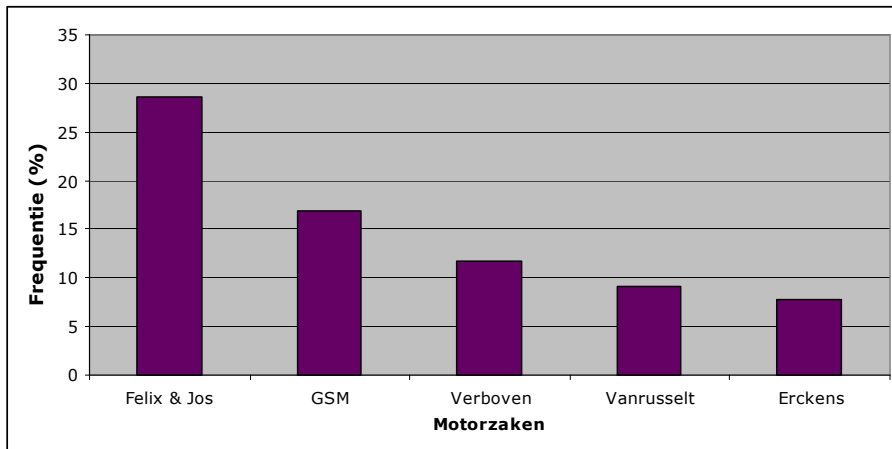
Deze cluster van motorrijders gebruikt dus hoofdzakelijk dezelfde communicatiemedi als de sfeerzoekers om zich te informeren over motorzaken. Bovendien lezen ze ook voornamelijk Motoren en Toerisme en Motorrijder, wanneer ze een motortijdschrift bij de hand nemen.



Figuur 62: Motormagazines in het segment van geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders

Felix & Jos en GSM zijn opnieuw de meest gekende motorzaken bij deze groep motorrijders. In derde instantie is hier ook Verboven goed gekend. De kleinere specialist 'Honda Centrum Vanrusselt' staat op de vierde plaats. Daar zal het feit dat deze respondenten zich goed informeren over motorzaken niet vreemd aan zijn, vermits dit niet meteen de bekendste zaak in het algemeen

is, zoals in figuur 44 getoond werd. Motorhuis Erckens rond de top vijf van bekendste motorzaken in deze cluster af.



Figuur 63: Motorzakenkennis van geïnformeerde en sociaal beïnvloedbare motorrijders

Motorhuis Felix & Jos heeft dus op vlak van communicatie met de doelgroepen een voordeel. De beide doelgroepen informeren zich hoofdzakelijk in de motorzaak zelf, bij andere motorrijders en via internet. Daardoor kunnen eventueel 'schaalvoordelen' in de communicatie gerealiseerd worden. Wanneer de zaak bijvoorbeeld trefwoorden op google zou opkopen om motorrijders meteen wanneer ze bijvoorbeeld 'motorfiets' intypen, bij een link naar de website van F&J terecht te doen komen, kunnen ze hiermee twee vliegen in één klap treffen (de sfeerzoekers én de geïnformeerde, sociaal beïnvloedbare motorrijders). Het enige verschil in communicatiegebruik tussen de beide doelgroepen is dat de sfeerzoekers zich nog eerder op beurzen informeren dan louter op advertenties af te gaan, terwijl dit laatste voor de geïnformeerde motorrijder een grotere informatieve waarde heeft wanneer hij op zoek gaat naar een motorzaak.

Bovendien vormen de drie favoriete communicatiewegen van de twee doelgroepen reeds een concurrentieel voordeel voor de Beringse motorhandelaar, zoals in paragraaf 2.3.2 bleek: Felix & Jos wordt vaak opmerkelijk goed beoordeeld ten opzichte van de concurrentie op vlak van de winkelinrichting, bovendien geniet de zaak een goede reputatie en de beste spontane gekendheid bij de motorrijders in dit onderzoek en ten slotte beschikt F&J over een website die zeker naast die van de meeste concurrenten geopend mag worden!

Concrete adviezen over hoe deze media door Motorhuis Felix & Jos kunnen worden aangewend, zijn bijvoorbeeld de volgende. In eerste instantie dient de zaak haar personeel uit te spelen. Zij kunnen, in een aangepaste winkelsfeer, de klanten opvangen om hen op hun wenken van informatie te voorzien. Men zou ook mond-tot-mond reclame moeten stimuleren om de bekendheid van de zaak bij de Vlaamse motorrijders op peil te houden. Op het internet dient de zaak vooral

haar webstek up-to-date te houden. Uit de motorrijderssurvey is gebleken dat bikers online vooral op zoek gaan naar gegevens over motorfietsen (voornamelijk occasies) die de motorzaak heeft staan en prijzen. Die informatie moet dus zeker voorzien worden op de website.

Voor bijkomende informatie over het mediagebruik van de Vlaamse motorrijder in het algemeen of meer specifiek van motorrijders uit de overige drie motorrijderclusters (de merkbewuste kwaliteitskopers, de vernieuwingsgezinde motorrijders en de prijsgevoelige kopers die liever niet zelf aan hun motorfiets sleutelen), verwijzen we de geïnteresseerde lezer naar bijlage X. We ronden die bijlage ook af met een vergelijking van het mediagebruik en de motorzaakkennis over de vijf gevonden clusters heen.

Algemene besluiten

1 Praktische conclusies

Differentiatie in de kleinhandel is niet vanzelfsprekend. Wanneer we meer bepaald kijken naar onze gevalstudie in de motorbranche in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen wordt dit enkel maar bevestigd. We ronden in deze conclusie de **STP-idee** daarom af met een advies omtrent differentiatie voor Motorhuis Felix & Jos. We weten immers reeds hoe F&J zijn doelgroepen van sfeerzoekers en geïnformeerde motorrijders kan bereiken. Nu komen we tot de kern van de zaak, namelijk 'welke boodschap moet de zaak aan deze motorliefhebbers overbrengen'? Hoe kan Felix & Jos het verschil maken ten opzichte van de concurrentie zodat deze doelsegmenten deze zaak verkiezen boven andere motorwinkels?

1.1 Differentiatiestrategie voor Motorhuis Felix & Jos

Motorhuis Felix & Jos onderscheidt zich momenteel reeds succesvol van haar populairste concurrenten in termen van zes van de acht profileringsinstrumenten die Rudolph (1993) onderscheidt: **personeel**, **service**, **imago**, **winkellayout**, **assortiment** en de mate waarin de zaak **vernieuwend** is (cfr. het 'Ist-profiel' van Felix & Jos, in figuur 64). Op vlak van personeel, imago en winkelinrichting is zelfs gebleken dat meer dan drie kwart van de respondenten die F&J spontaan kennen, van mening is dat de Beringse motorzaak hierin uitblinkt.

Wanneer we dit gegeven vergelijken met de belangrijkheidsscores uit de motorrijderenquête, kunnen we F&J aanraden zo voort te doen: **personeel** is namelijk het meest doorslaggevende keuzecriterium gebleken wanneer de motorrijder moet bepalen naar welke motorzaak hij gaat gaan. Voor zo'n 82 procent van de bevroegde motorrijders is dit de druppel die het verschil kan maken (zie tabel 19 hieronder). Een **servicegerichte strategie** loont ook steeds meer in de huidige competitieve kleinhandelsomgeving, zoals ook uit de studie van Homburg et al. (2002) bleek. Hoe ver men hierin kan gaan, is volgens Sullivan en Adcock (2002: 70) het 'Retailers Dilemma'. Men dient dus aandachtig af te wegen in hoeverre bijkomende service-inspanningen een hogere kost (en duurdere **prijzen**) rechtvaardigen. Vandaar gaan we in wat volgt vooral dieper in op een personeels-/servicedifferentiatie voor Felix & Jos. Dit zijn tevens de belangrijkste bevonden motorzaakkenmerken, waarop F&J zich bovendien op weet te onderscheiden.

Elementen	Top 2 Box - score	Gemiddelde
Personeel	81,5	9,34
Kwaliteit	59,3	8,55
Relatie na aankoop	59	8,48
Service	54,5	8,18
Prijs	43,7	7,76
Imago	39,8	7,54
Winkelinrichting	35,6	7,36
Vernieuwend zijn	30,8	7,13
Locatie	29,5	6,79
Assortiment	27,1	7,1
Merken	19,9	6,48
Exclusiviteit	27,1	5,86
Financiering	16,9	5

Tabel 19: Overzichtstabel belangrijkheid van de bevraagde differentiatievariabelen

Hoewel Felix & Jos dus wel goede differentiatiebases gekozen heeft en hier zich ook daadwerkelijk op blijkt te onderscheiden, zijn er nog een aantal **aandachtspunten voor het beleid**. Zo stelden we vast dat de prijskaartjes doorgaans niet om over naar huis te schrijven zijn, hoewel dit toch een belangrijk motorzaakkeuzecriterium gebleken is (het vijfde belangrijkste kenmerk in de lijst van 13 concepten bij het kiezen van een motorzaak, cfr. tabel 19 hierboven). Ondanks het feit dat de meningen in de literatuur uiteenlopen, wanneer het gaat om prijsdifferentiatie, ontdekten we via een clusteranalyse toch het bestaan van een – weliswaar klein (3%) – segment van prijsbewuste motorrijders.

We weten ondertussen dat de beste willen zijn in alles, leidt tot middelmatigheid alom (Moenaert en Robben, 2003). Bovendien stelt onder meer Aaker (2001) dat een succesvolle differentiatie hogere prijskaartjes rechtvaardigt. Maar om dit beleidsaspect helemaal links te laten liggen, is de concurrentieomgeving niet voldoende veilig. De bekendste concurrent van Motorhuis Felix & Jos, namelijk Motorpaleis GSM, scoort immers opmerkelijk beter in termen van prijs, op vlak van assortiment en wat betreft locatie. Deze motorzaak bevindt zich op amper een tweetal kilometer van F&J, dus is het niet ondenkbaar dat de verleiding voor een motorrijder reëel is om op een zonnige dag ook eens een blokje om te rijden, nog wat meer artikelen te bekijken en eventueel zelfs een paar euro's te besparen...

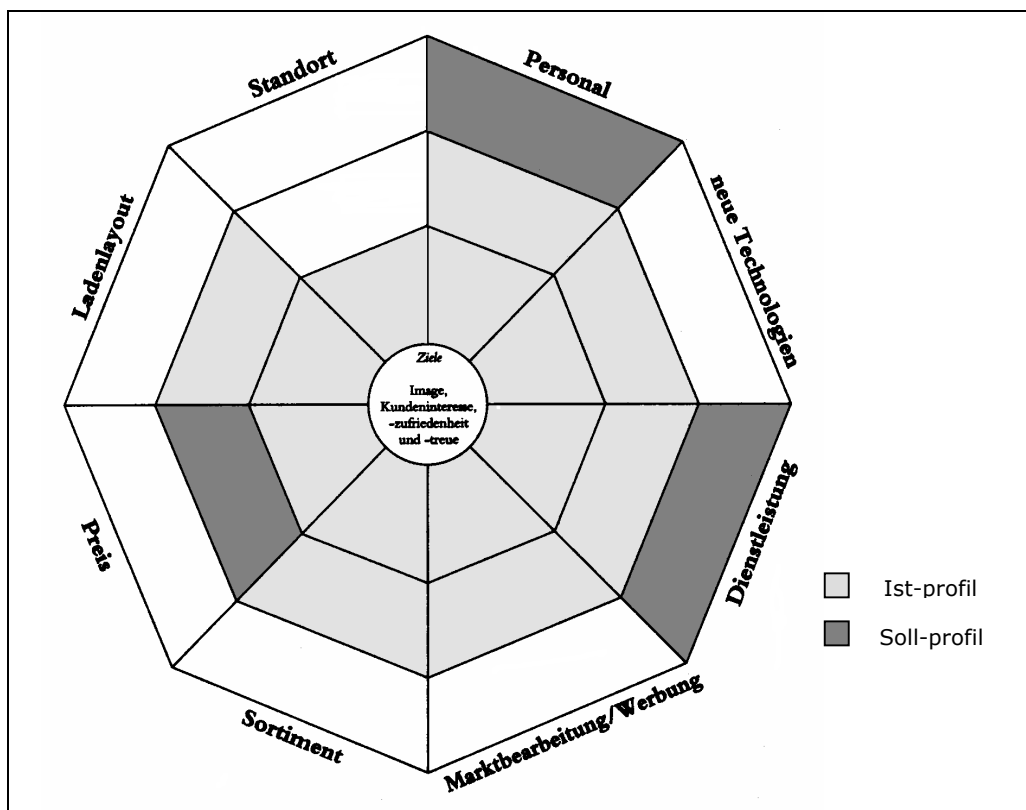
Als Motorhuis Felix & Jos zich op dit vlak zou willen bijschaven, kan de zaak best wat doen aan de prijzen van herstellingen: die zijn namelijk het belangrijkste voor de motorrijder (met een gemiddeld belang van 8,22 op tien, cfr. tabel 13).

Door zich succesvol te differentiëren op basis van de medewerkers en in tweede instantie ook service, zonder daarom uitsluitend (te) hoge prijzen aan te rekenen aan de motorrijder, zou Motorhuis Felix & Jos een '**versterkingsstrategie**' toepassen (Pino en van 't Eind, 1990). Dit klantgerichte financiële toemaatje, bovenop een geslaagde differentiatie zou, volgens Aaker (2001), niet enkel tot meer verkopen voor de motorzaak leiden, het kan ook de loyaliteit van het

cliënteel vergroten. Hoewel we dit advies op basis van de gegevens uit ons praktijkonderzoek niet verder kunnen hard maken, vormt dit ongetwijfeld een interessante piste voor verder onderzoek!

1.2 Concrete profileringsmaatregelen vandaag en morgen

We geven in de volgende figuur het 'Ist/Soll-profil' van Motorhuis Felix & Jos weer (Rudolph, 1997). Dit zegt kwalitatief iets over hoe ver de zaak staat in de differentiatie op elk van Rudolphs acht profileringsinstrumenten. Bovendien stelt dit profiel de lezer in staat om in één oogopslag te zien welke aandachtspunten we naar de toekomst toe voorstellen voor F&J (in de donkergrijze kleur in figuur 69).



Figuur 64: Ist/Soll-Profil van Motorhuis Felix & Jos

We zullen hieronder een aantal concrete profileringsvoorbeelden geven bij elk van Rudolphs (1993) acht instrumenten ter illustratie van het Ist/Soll-profil van Felix & Jos. We bouwen voornamelijk verder op differentiatie op personeel en service, hetgeen we Felix & Jos ook aanraden naar de toekomst toe. Vandaar dat we voor deze twee instrumenten een aantal voorstellen doen, waarmee F&J zich in de 'vroegge herkenning-' of 'excitement'-zone kan begeven (Rudolph, 1993). Verder richten we ook aandacht op het prijsbeleid. Hiermee hoeft Felix & Jos zich niet tot in de buitenste

zone van Rudolphs (1993) model te begeven, maar we geven wel een aantal ideeën waarmee Felix & Jos zich op dit vlak in ieder geval toch al positiever zou kunnen onderscheiden.

We deden hiertoe inspiratie op in Rudolphs werk 'Profilieren mit Methode' (1997) en pasten de voorbeelden die hij gaf aan onze bevindingen in dit onderzoek binnen de motorkleinhandel aan. Een aantal motorrijders die hieromtrent meegedacht hebben, brachten ook interessante ideeën aan het licht. We merken hierbij op dat concurrentiële voordelen vaak niet in één bepaalde categorie onder te brengen zijn. Ze liggen vaak op een continuüm en kunnen dus tegelijk op meerdere profileringsinstrumenten betrekking hebben, zoals Williams (1992) stelt.

▪ **Personeel**

Op dit vlak onderscheidt Motorhuis Felix & Jos zich momenteel het meest van zijn concurrenten in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen, volgens de motorrijder. De basiszone is dus in eerste instantie zeker ingevuld bij F&J. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de zaak beroep doet op bekwame medewerkers. Dat is iets wat iedere motorwinkel móet hebben, om in overweging genomen te worden door de motorrijder.

Waar F&J zich dan op differentieert in termen van personeel is het feit dat de zaak op 23 medewerkers kan beroep doen. Ieder heeft er zijn eigen, specifieke taak en staat in voor de gastvrije ontvangst van de klant. Zo hangen er in de zaak naambordjes met de voornaam en de functie van de personeelsleden boven de kassa of kantoordeur waar ze te vinden zijn. Dit draagt bij tot een vlotte bediening in een huiselijke sfeer. Bovendien dragen de medewerkers aan de kassa vlotte poloshirts of truien met het Felix & Jos-logo en in de werkplaats zijn er ook dergelijke overalls beschikbaar. Zo weet de klant meteen bij wie hij om informatie terecht kan.

Nog een bijkomend differentiatiepunt is dat men de werknemers in zekere mate beloont naargelang hun prestaties. Wanneer een succesvol motorseizoen wordt afgesloten, organiseren de medewerkers met hun opgespaarde drinkgeld een heuse barbecue in de tuin van de zaak. De heren Willems nemen de kosten van de drank op zich. Ieder jaar vindt er tevens een personeelsfeest plaats in december ter gelegenheid van Sint-Elooi. Die dag trakteren Felix en Jos hun medewerkers en partners op een diner, met avondfeest en een geschenkenmand met maaltijdcheques. Dergelijke maatregelen maken volgens Rudolph (1997) dat een kleinhandelaar zich zou kunnen onderscheiden van de concurrenten in termen van personeel.

Verder stellen we nog een tip voor waarmee Felix & Jos een invulling kan geven aan de 'vroege herkenningzone', zoals Rudolph (1993) deze zone gedoopt heeft. Door de personeelsleden nog meer in te zetten om klantenvragen te beantwoorden, kan men namelijk verder bouwen aan succes op basis van een personeelsdifferentiatie in de toekomst. We denken bijvoorbeeld aan een

strategisch gebruik van Microsoft MSN Messenger. De personeelsleden die instaan voor de verkoop beschikken allen over een eigen pc met internetverbinding. Door hen ook een F&J-MSN-account aan te maken, kunnen klanten op ieder moment om inlichtingen vragen. Dit is eveneens een concrete beleidsmaatregel die Felix & Jos een differentiële positie op vlak van de 'p' van plaats in de marketingmix zou kunnen opleveren.

Een andere toekomstige maatregel op vlak van personeel kan zijn te werken op basis van een 'shop-in-the-shop'-principe. Zo krijgen de medewerkers een nóg grotere verantwoordelijkheid voor hun eigen werk. Hoe dit concreet geïmplementeerd zou kunnen worden, lichten we verder toe bij het profileringsinstrument 'winkellayout'.

▪ **Technologie**

In termen van technologie voldoet Felix & Jos aan de basisnormen die men aan een motorzaak kan stellen. Er zijn vlotte kassasystemen en in iedere afdeling van de zaak kan men nagaan of er nog voldoende voorraad van een bepaald artikel is. Bestellingen kunnen ook efficiënt verlopen en aan de kassa's wordt gebruik gemaakt van scanners. Bovendien beschikt F&J over een eigen webstek. Dit zijn technische aspecten die haast iedere motorzaak biedt.

Motorhuis Felix & Jos onderscheidt zich echter op vlak van technologie door hier strategisch meer mee te doen dan wat men van een doorsnee motorzaak zou verwachten. Zo werd er enkele jaren geleden zwaar geïnvesteerd een op-maat-gemaakt informatiesysteem voor de zaak. Iedere werknemer kan hier via zijn pc van gebruik maken in de winkel. Zo kunnen voorraden opgevolgd worden, men kan ook nagaan wat de verkoopsevoluties zijn (hier kan het pakket automatisch grafieken van maken) en men vindt er ook nuttige klantgegevens terug in een centrale database. De website van F&J valt, zoals eerder reeds aangehaald werd, ook onder de degelijkste exemplaren in de motorkleinhandel. Klanten kunnen er zelfs hun eigen zoekertjes op plaatsen, wat maakt dat de website van Felix & Jos niet enkel een up-to-date blik biedt op de eigen producten, maar ook een soort forum voor de klanten ter beschikking stelt. Dit alles wordt in goede banen geleid door dhr. Gailliaert die bij F&J de IT-klassen op zich neemt.

Toch luidt het spreekwoord dat alles beter kan. Zo ook de toepassing van dit technologische profileringsinstrument. Maar er moeten keuzes gemaakt worden. Vandaag geniet Felix & Jos reeds een concurrentieel voordeel op vlak van innovativiteit, zoals uit de motorrijdersenquête bleek. Dit aspect van vernieuwend zijn, is echter niet bij de belangrijkste winkelkeuzecriteria. Bijkomende inspanningen op vlak van dit instrument lijken dan ook weinig zinvol.

- **Dienstverlening**

Service is een tweede belangrijke differentiatiebasis voor Felix & Jos. Hiermee wordt de zaak opmerkelijk vaak geassocieerd door motorrijders. Zoals we reeds meldden, is het personeel van F&J zeer gastvrij. Dit draagt bij tot een klantgerichte service.

Er zijn aspecten in de dienstverlening die door de meeste motorzaken worden geboden, zoals bijvoorbeeld garantie op de motorfiets. Verder zijn er ook nog specifieke technologische en materiële faciliteiten nodig om een serviceoriëntatie waar te maken. Hier gaat Felix & Jos vaak wel al een stap verder in dan de gemiddelde motorkleinhandelaar. Wanneer we verder gaan op het voorbeeld van garanties, onderscheidt Felix & Jos zich al meteen. Zo investeerde de zaak onlangs in een 'Dyno-testbank', waarmee de snelheidsduivel onder de motorliefhebbers kan testen of zijn tweewieler inderdaad zoveel pk heeft als de verkoper beweerde. Verder denken we ook aan de informatiesystemen die we hierboven besproken hebben.

Felix & Jos spaart ook kosten noch moeite om de klant optimaal te bedienen en zijn winkelervaring zo aangenaam mogelijk te maken. Zo is er een ruime parking voorzien. Men kan ook genieten van een gratis kop koffie tijdens het wachten op een herstelling, al dan niet met een motortijdschrift of met de Moto-GP op tv in de zithoek. Er wordt ook gestreefd naar een optimale kassabezetting en de openingsuren zijn ook bijzonder klantvriendelijk. Op weekdays kan de klant van 8 tot 18u30 in de zaak terecht. Verder worden motoren ook op aanvraag aan huis geleverd. Cadeautjes worden gratis smaakvol verpakt. Een speciale race-spelconsole en warme chocolademelk à volonté maken een bezoek aan de Beringse motorzaak zelfs voor de kleinsten onder ons een plezierige ervaring. Verder heeft Felix & Jos een medewerker in dienst die zich speciaal toelegt op de afhalingen van motoren. Wanneer de klant zijn motor komt afhalen, krijgt hij hem glimmend, met een volle tank én met een deskundige uitleg. Geen klant vertrekt zonder dat al zijn vragen beantwoord zijn. Bovendien biedt Felix & Jos iedere klant bij aankoop van een motorfiets een gratis behendigheids cursus in motorrijden, naargelang zijn eigen niveau, onder begeleiding van motortrainingsspecialist, Freebike België. Dit is slechts een greep uit de inspanningen die Felix & Jos doet om zich te onderscheiden van de concurrenten in termen van service.

Om ook de toekomst op vlak van deze profilering veilig te stellen, kan men zelfs nog verder gaan. We kwamen bij het brainstormen meer bepaald bij drie bijkomende diensten uit. Zo zou Felix & Jos haar servicedifferentiatie nog meer kunnen versterken door ook een depanagedienst aan hun klanten te bieden. Door 24 op 24 uur beschikbaar te zijn, krijgt de motorrijder het gevoel dat hij speciaal is en dat hij op elk moment kan rekenen op zijn motorzaak.

Verder lijkt het ook interessant om verder te bouwen op de contacten met leveranciers als helmenfabrikant Shoei. Momenteel werkt Felix & Jos hier al jaren mee samen. Tijdens de jaarlijkse

paasopendeurdagen zijn er steeds een tweetal mensen van Shoei in de zaak aanwezig om bezoekers gratis een onderhoud te bieden voor hun Shoei-helm. Dergelijke initiatieven zou F&J ook op meer regelmatige basis en voor meer merken dan enkel Shoei kunnen bedingen bij haar leveranciers. Wanneer dit bijvoorbeeld om de twee maanden georganiseerd zou kunnen worden en men stelt de klanten hiervan op de hoogte, bouwt men tevens verder aan een goede relatie na aankoop, een zeer belangrijk winkelkeuzecriterium, waar Felix & Jos zich vandaag reeds op weet te onderscheiden. Maar concurrentiële voordelen zijn vaak vergankelijk en stilstaan, is vaak dan ook achteruitgaan (Williams, 1992).

Een andere interessante piste om het behoud van dit differentieel voordeel te verzekeren, is het idee van 'Rent-a-Bike'. Niet iedere motorrijder wil op iedere dag van het jaar met de motor rondtoeren. Bovendien kunnen een aantal motorliefhebbers zich de aanschaf van hun eigen tweewieler niet veroorloven. Voor deze mensen, is motorverhuur eventueel een interessante uitweg. Deze optie is echter financieel misschien niet meteen de aantrekkelijke voor Motorhuis Felix & Jos zelf. Hiervoor dient immers nog meer geïnvesteerd te worden in motoren en verzekeringen. Een bijkomende investeringsanalyse is dan ook nodig alvorens we volledig achter dit idee kunnen staan. In elk geval mag een differentiatie niet enkel gebeuren om te differentiëren. Dat men waarde wil creëren voor de klant, is één zaak. Maar aan de andere kant is het ook de bedoeling dat de motorzaak zelf hier ook beter van wordt. Dat zit vervat in de hele idee omtrent 'value creation & value appropriation', die tegenwoordig vrij actueel is (Mizik en Jacobson, 2003).

Verder zijn er ook nog aspecten die niet louter servicegericht zijn, maar ook dienst doen als gevoelsmatige differentiatiefactoren. Zo denken we bijvoorbeeld aan het oprichten van clubs. Een 'Felix & Jos' – club of zelfs meerdere clubs (voor racers, toerrijders, custom bikers en dergelijke meer, apart) kan het groepsgevoel van de motorrijder versterken. Dit is zeker een mogelijkheid om een differentiatie waar te maken naar de sfeerzoekende motorrijders toe. Door een dergelijk lidmaatschap krijgt men eventueel meer uitgesproken het gevoel er echt bij te horen en belangrijk te zijn voor de zaak.

In het kader van 'customer relationship management' is dit eveneens een interessante piste. Nieuwe klanten winnen, kost immers vaak meer dan bestaande klanten houden en Felix & Jos heeft reeds het voordeel op een uitgebreid klantenbestand te kunnen terugvallen. Dergelijke clubs kan ook een neutraliserend effect hebben op de mate waarin Harley-dealers vaak als exclusief gepercipieerd worden. Men kan namelijk een gelijkaardige sfeer te creëren rond Yamaha en Honda. Wat zo een club allemaal kan inhouden, zijn bijvoorbeeld groepsritten, Zolder-circuitdagen voor F&J-klanten, eventueel ook een maandelijks clubblad en een speciale sectie op de website die enkel voor de clubleden toegankelijk is en ook een forum per club bevat. Men gaat hier zo ver in als men wil. Voor de harde kern onder de motorrijders kan men zelfs naar het extreme toe, excursies

organiseren naar Japan om de clubleden voor een dagje te laten aanschuiven aan de ontwerpafel van Yamaha of Honda. Dit zijn echter slechts ideeën die opvielen tijdens de brainstormsessie.

- **Reclame en communicatie**

Motorhuis Felix & Jos adverteert net als de meeste motorzaken af en toe in motortijdschriften of in lokale bladen. Verder sponsoren ze ook initiatieven als motorritten ten voordele van een goed doel of lokale verenigingen. Daarmee voldoet de zaak aan wat men standaard verwacht van een motordetaillist.

Waar Felix & Jos verder in gaat, op vlak van dit profileringsinstrument, is het feit dat ze extra inspanningen doen om hun imago alle eer aan te doen. Zo wordt de zaak geassocieerd aan beroemdheden uit de motorsport. Tussen de racemotoren vindt de klanten ook echte circuitmotoren van Daemen en motorpakken waarmee de racer tegen de vlakke gegaan is. In een vitrinekast in de sportmotorsectie van de winkel staan er eveneens gesigineerde helmen en laarzen van supersportkampioenen Vermeulen en Nakano. Het imago van F&J werd in de motorrijdersenquête dan ook doorgaans opmerkelijk beter beoordeeld dan dat van de concurrenten.

Om ook morgen nog te kunnen terugvallen op een uitstekende reputatie en bekendheid bij de motorrijder, kunnen de volgende ideeën een bijdrage leveren. Momenteel onderhoudt Felix & Jos reeds nauwe contacten met motorrijdscholen als Flament, Goossens, De Schepper, Motorsportschool Terlaemen en Freebike Training Center. Door deze samenwerking te versterken, kan Felix & Jos meteen klanten aan de bron winnen en tezelfdertijd haar 'dure' reputatie neutraliseren. Een optie bestaat er in de motorrijdscholen aan een sterk verminderd tarief onderhoud voor hun motoren te bieden, wanneer zij op hun beurt aan hun leerlingen een bon van 10% korting op kledijaankopen bij Felix & Jos geven wanneer ze zich inschrijven.

Verder kan regelmatig marktonderzoek ook bijdragen tot de perceptie dat Felix & Jos werkelijk begaan is met de motorrijder en dat men ondanks bijna 30 jaar succes niet zomaar op zijn lauweren rust.

- **Assortiment**

Felix & Jos onderscheidt zich met haar assortiment ten opzichte van de doorsnee motorkleinhandelaar maar slaagt er tot op heden onvoldoende in dit aan de klant duidelijk te maken. Assortiment bleek echter geen primordiaal winkelkeuzecriterium te zijn, dus dient F&J geen prioriteit te maken van de ideeën die we hieromtrent kort zullen toelichten.

In navolging van Motorhuis Erckens zou Felix & Jos een eigen merk van kledij kunnen ontwikkelen. Wat een nóg belangrijkere meerwaarde kan leveren aan de positionering van Felix & Jos, is het feit dat men het assortiment gaat dieper gaat maken. Dit kan door de vruchten te plukken van een jarenlange productieve relatie met de vaste leveranciers. Hiertoe zien we twee mogelijkheden: F&J kan haar assortiment uitbreiden zonder dit alles te moeten financieren door artikelen in consignatie te vragen en/of door aan 'high-low'-pricing te doen, zoals we in bijlage IV.2.1 toelichten. Nog een derde idee is dat van voordelige motorpakketten te verkopen. Een beginnerspakket met een standaard jas, helm, laarzen en handschoenen aan een voordeeltarief kan bovendien ook iets doen aan de perceptie van de klant omtrent het prijsbeleid van Felix & Jos. Deze beleidsmaatregel toont aan dat differentiatievoorstellen niet meteen in één hokje (van prijs of assortiment of imago met reclame en communicatie) onder te brengen zijn, zoals Williams (1992) stelt.

Verder kan de zaak zich ook eerder positioneren als een kleinhandelaar in mobiliteit, plezier en vrijheid, waarden die met producten als motoren, brommobielen en quads een invulling krijgen voor iedere leeftijdscategorie van de bevolking. Hiermee zou F&J meteen al een inspanning doen die in de 'vroege herkenningzone' van Rudolph (1993) te categoriseren is.

- **Prijs**

Dit instrument verdient de meeste inspanningen tot verbetering, zoals reeds meermaals werd aangehaald. Door financiële toemaatjes kan Felix & Jos haar differentiatie, die hoofdzakelijk op basis van personeel en service gebeurt, immers versterken (Pino en van 't eind, 1990). Momenteel worden er reeds de basisinspanningen gedaan. Zo worden er kortingen tijdens opendeurdagen gegeven en bij aankoop van een motor krijgt de klant ook een éénmalige kortingsbon van 10% in de kledingafdeling. Toch kan F&J zich met deze acties niet ontdoen van zijn doorgaans 'dure' imago.

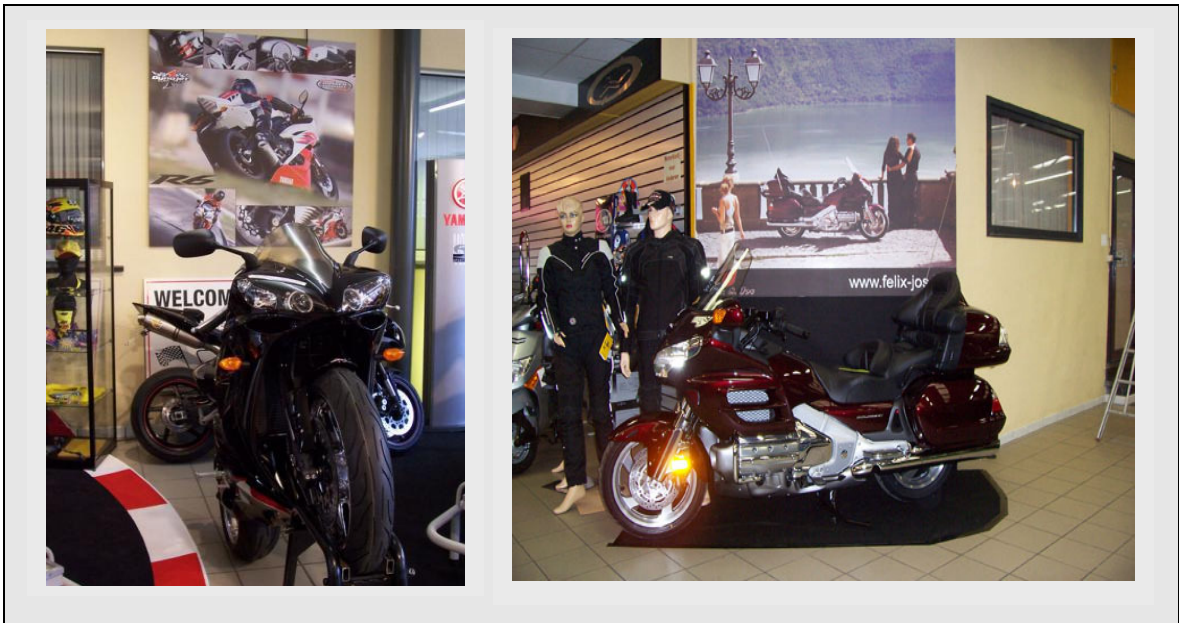
Wat ons inziens kan bijdragen om hier wat aan te veranderen, is in eerste instantie transparantie. Samenwerken wordt volgens Dawson (2006) de norm in de toekomst, dus halen prijssteken onder de gordel op lange termijn niets uit. Kumar et al. (1995) stellen zelfs dat een onderlinge afhankelijkheid tussen distributeurs een sterke basis kunnen vormen voor duurzame concurrentiële voordelen. Door ook de klant open en bloot te vertellen waarom er echt niets meer van de prijs op bijvoorbeeld een tweedehands motor kan worden afgedaan (onderhoudskosten, garantiekosten en dergelijke meer), is men al een stap in de goede richting. Verder kan men ook aan 'high-low'-pricing doen in het assortiment zodat er voor ieders budget wat wils is in de toonzaal. De kortingsbon bij aankoop van een motor kan ook verder doordacht worden. Zo biedt Motorhuis Erckens ook een dergelijke korting, maar in deze zaak blijft dat aanbod gelden tot drie maanden na aankoop van een motorfiets, zodat de klant zijn kledijaankopen naar wens kan spreiden. Dat lijkt al een verbetering op de éénmalige korting waartoe Felix & Jos zich beperkt. Verder zijn er ook nog

acties als voordelige starterspakketten voor motorrijders en aanmoedigingsbonnen die verdeeld kunnen worden via erkende rijsscholen, die het prijsimago van Felix & Jos kunnen oppoetsen.

- **Winkelinrichting**

Dit is opnieuw een kenmerk waar Felix & Jos zich wél op een positieve manier weet te onderscheiden van de concurrentie. De basiskenmerken zoals een winkelindeling waarin motoren per type geordend staan en er voor de kledij een aparte hoek voorzien is, zijn ook bij Felix & Jos aanwezig. Waar dan het verschil zit, is in de mate waarin deze functionele segmentatie wordt doorgevoerd. Denk maar aan de bordjes die de klant naar het juiste personeelslid loodsen, afhankelijk van zijn behoefte. Verder staan er in de meeste winkels ook wel eens toermotoren tussen de sportmotorfietsen bijvoorbeeld. Bij Felix & Jos zijn er duidelijk (met effen tapijt) afgebakende secties in de winkel voor elk type motor, zoals in figuur B.25 in bijlage VII.4 te zien is. Bovendien is ook het personeel gemakkelijk te bereiken met de naambordjes en functies van de desbetreffende collega's in de winkel.

Aan de winkelatmosfeer wordt ook gedacht, en terecht, want samen met de geïnformeerde motorrijders vormen de sfeerzoekers de belangrijkste doelgroep van Felix & Jos. Waar doorgaans enkel standaard, gekregen posters en displays van de leverancier in de motorzaken ophangen, laat Felix & Jos zelf posters op zeil drukken om in hun toonzaal te verwerken en zo de hele belevings sfeer van een bepaald type motor mee te geven. Hieronder hebben we daar een paar voorbeelden van opgenomen.



Figuur 65: Weerspiegeling van motorrijderlevensstijl in winkelsfeer F&J

Zoals we hierboven reeds vermeldden, kan Felix & Jos hier ook nog verder in gaan door een concrete invulling van het 'shop-in-shop'-principe te zoeken (Rudolph, 1997). Hierbij denken we voornamelijk aan het inrichten van ervaringseilanden als een shopperstand, een racehoek, een toerafdeling, een scootersectie en dergelijke meer. Met 23 personeelsleden zou men de werkkrachten kunnen alloceren over de verschillende winkelafdelingen en zo een nóg grotere specialisatie bekomen. Dit principe van winkelinrichting sluit tevens aan bij de idee van het oprichten van verschillende motorrijderclubs. De haalbaarheid van een dergelijke infrastructuurwijziging eist echter bijkomend onderzoek.

▪ **Winkellocatie**

Zoals we reeds in het rapport voor Felix & Jos op basis van een vergelijking met de bekendste concurrenten meldden (zie paragraaf 2.3.2.2 in het praktijkonderzoek), scoren de concurrenten van F&J vaak beter in termen van winkellocatie. Een verhuizing lijkt ons echter niet gerechtvaardigd, gezien het beperkte belang van dit criterium wanneer een motorrijder een winkel gaat kiezen.

Om wel in de differentiatiezone te komen kan Motorhuis Felix & Jos in zijn communicatie naar de klant toe uitdrukkelijk wijzen op de parkeerfaciliteiten en ook een routeplan telkens erbij vermelden. Momenteel ontbreekt tevens iedere melding van de naam van de zaak, 'Motorhuis Felix & Jos', aan de gevel. Hoewel de zaak reeds 29 jaar op dezelfde locatie gevestigd is, lijkt dit toch een gebrek in termen van vindbaarheid voor nieuwe klanten.

Rudolph (1997) haalt de Smart-autotorens aan, die de kleinhandelaars die dit merk verdelen, onderscheiden in termen van winkelgevel van andere autoverdelers. Om in de vroege herkenningzone elementen te zoeken om de toekomst op vlak van dit profileringsinstrument veilig te stellen, kan Felix & Jos een dergelijk voorbeeld volgen. Een ander innovatieve invulling van plaats in de marketingmix is het voorstel van een rechtstreekse bereikbaarheid van Felix & Jos-medewerkers via MSN. Internet kwam in de motorrijdersenquête immers naar voor als een zeer populair communicatiemedium bij sfeerzoekende en geïnformeerde, sociaal beïnvloedbare motorrijders.

1.3 Afsluitende implementatierichtlijnen

Hiermee ronden we de differentiatietheorie van Rudolph (1993) voor Motorhuis Felix & Jos af. In hoofdstuk 3 (paragraaf 3) in de literatuurstudie situeerden we differentiatie strategieën reeds

binnen de vele soorten concurrentiestrategieën. Dit raamwerk willen we nu een concrete invulling geven voor Motorhuis Felix & Jos.

Personeel en **service** zijn de belangrijkste profileringsinstrumenten waar de Beringse motorkleinhandelaar zich **gefocust** mee kan onderscheiden bij hun doelgroep van **sfeerzoekende en geïnformeerde motorrijders**.

Verder kan F&J zijn onderscheiden positie **versterken** door ook wat aan het prijsbeleid te doen. We raden Felix & Jos niet aan om voor een lage kosten-strategie te gaan. Hoch et al. (1994) stellen immers dat een herpositionering risicovol en duur is. Wanneer die herpositionering gebaseerd is op prijs, om uiteindelijk als EDLP (every day low price)-retailer gepercipieerd te worden, zou het extra moeilijk worden. Prijs is immers het enige marketinginstrument met een direct effect op de marges van de detaillist.

Wanneer Felix & Jos een dergelijke strategie wil realiseren, zullen er ergens kosten ingeperkt moeten worden. De meest voor de hand liggende slokop in het budget, zijn de personeelskosten in de zaak. Door hierop te gaan besparen, zou F&J echter zijn hoofd-differentiatiebasis verzwakken. Dat is iets wat absoluut vermeden moet worden.

- Hoch et al. (1994: 23) stellen immers het volgende: 'not enough consumers consider low price an important enough attribute by itself to compensate for all the other attributes that bring them into a particular retail location'.
- Volgens Corstjens en Corstjens (1999) doet een succesvol differentieel voordeel de gepercipieerde kost, zowel de werkelijke als de emotionele kost, van naar een andere winkel gaan, sowieso al stijgen. Dit kan het concurrentiële prijzennadeel van de gedifferentieerde kleinhandelaar al wat verkleinen.
- Bovendien hebben motoren en accessoires vaak een expressieve functie voor de biker. Beschermende motorkledij heeft dan weer eerder een emotionele waarde. Verder merken we ook op dat de turnover van assortimentsartikelen in een motorzaak vrij laag ligt, in vergelijking met die van supermarkten bijvoorbeeld. Deze assortimentskenmerken maken, volgens Schuurmans (1991) en Mason en Mayer (1984)¹²⁵ en Gist (1968)¹²⁶ dat Felix & Jos helemaal geen toevlucht hoeft te nemen tot een lage kosten-strategie om een prijsdifferentiatie waar te kunnen maken.

Felix & Jos kan dus best het assortiment kledij en toebehoren wat verdiepen door ook goedkopere merken op te nemen en zo een **Hi-Lo-strategie** waar te maken, waarbij above-the-market pricing nog eerder aangewezen is dan below-the-market-pricing in dit geval (cfr. bijlage IV.2.1) om de gekozen differentiatie te kunnen onderhouden, zonder de marges aan te tasten. Verder raden we

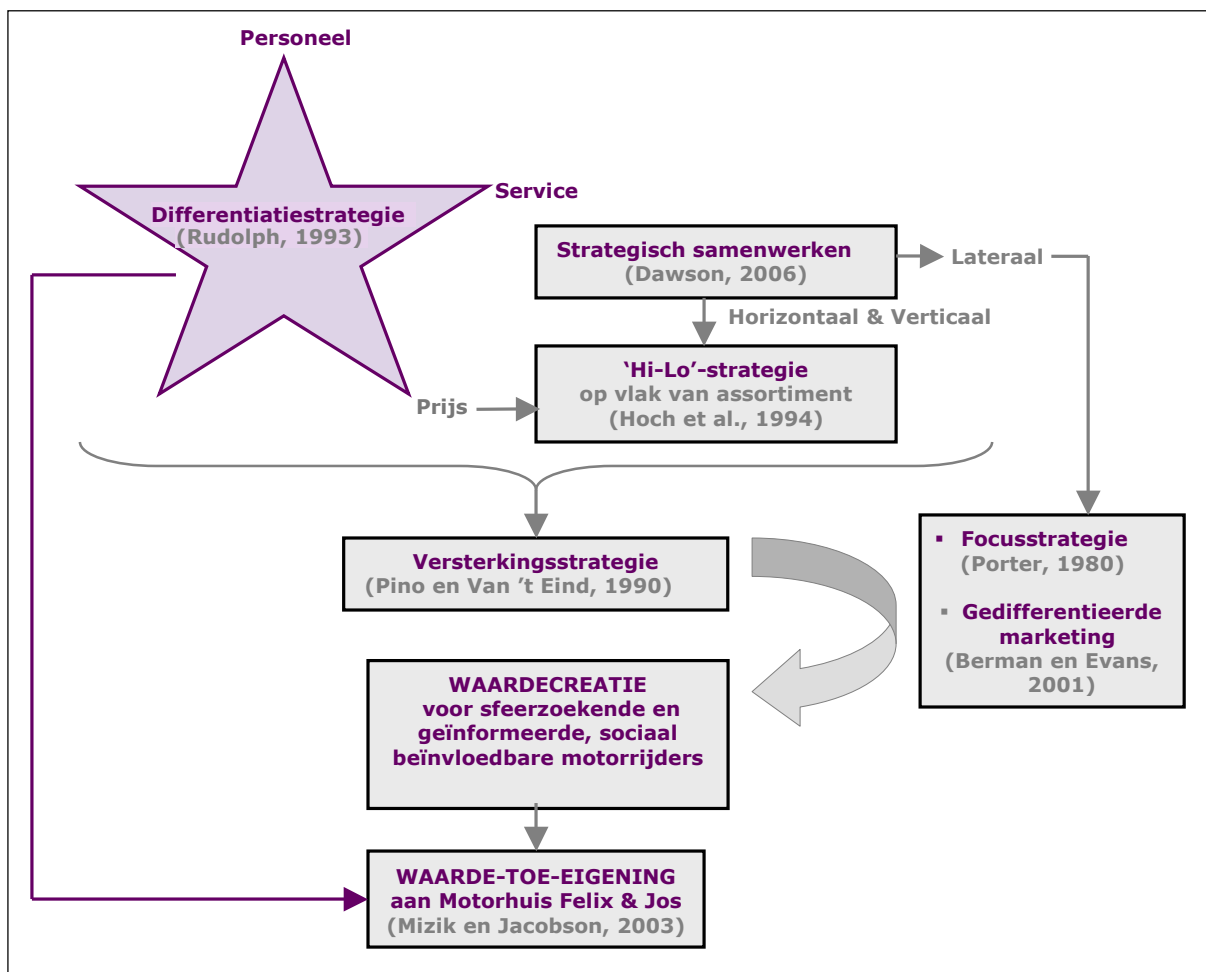
¹²⁵ Mason, J.B. en M. Mayer (1984) *Modern Retailing*. Plains, Tex., Business Publications

¹²⁶ Gist, R.R. (1968) *Retailing*. New York, John Wiley

F&J aan om in advertenties niet teveel de nadruk te leggen op de lagere prijzen in het assortiment. Wanneer een hoger geprijsde winkel dit doet, trekt de zaak immers te veel consumenten aan die waarschijnlijk niet veel zullen kopen, maar toch de nodige service eisen. Dat leidt, volgens Shin (2005), dan weer tot onnodige personeelkosten en weinig extra inkomsten.

Verder hebben we nog een laatste advies om de differentiatie strategie van Felix & Jos te ondersteunen. **Samenwerken** lijkt verscheidene auteurs (onder meer Dawson, 2006 en Kotler, 2003) dé concurrentievorm van morgen te zijn.

- Zowel op *horizontaal* niveau raden we Felix & Jos aan om de relaties met collega-motorkleinhandelaars te blijven onderhouden. Aggressieve prijzenoorlogen zijn dan ook uit den boze. Transparantie omtrent prijzen naar de concurrent en naar de klant loont.
- *Laterale* samenwerking met motorclubs, motorrij scholen en banken (deze laatste voor financieringsdiensten) kunnen het acquisitiebeleid van Felix & Jos verbeteren.
- Verder kan samenwerking op *verticaal* niveau bijdragen tot een versterking van de servicedifferentiatie van Felix & Jos. Denk maar aan de Shoei-herstelservice, de motorstarterspakketten en de consignatieproducten.



Figuur 66: Concurrentiestrategie F&J anno 2006

Waarde kan dus met verschillende deelstrategieën gecreëerd worden, zoals we in het bovenstaande suggestiekader aantonen. Mizik en Jacobson (2003) wijzen er echter op dat waardecreatie niet volstaat om financiële successen te boeken. De kleinhandelaar moet eveneens in staat zijn om de competitieve krachten in zijn omgeving te beperken om een deel van de waarde die hij gecreëerd heeft aan zichzelf toe te eigenen. Zonder 'isolerende mechanismen' heeft een bedrijf immers maar weinig baat bij een waarde toevoegend initiatief. We wijzen daarom uitdrukkelijk op de centrale rol van differentiatie, op basis van personeel en service voor Felix & Jos, om anders én beter de vruchten van de voorgestelde concurrentie in eigen huis te kunnen plukken.

De zaakvoerders dienen op basis van onze voorstellen (in paragraaf 1.2 hierboven) nog na te gaan in welke mate deze binnen hun budget mogelijk zijn. We merken op dat sommige voorstellen uit onze brainstormsessie wat nuancering kunnen gebruiken. Zo kan een glazen motortoren (in navolging van het voorbeeld van Smart) eventueel als decadent beschouwd worden door bepaalde motorrijders. Hoewel slechts drie procent van de Vlaamse motorrijders onder de prijskopers te groeperen is, bleek prijs toch het vijfde belangrijkste kenmerk (uit de lijst van 13 bevroegde kenmerken in de motorrijdersenquête) te zijn bij het kiezen van een motorzaak. De differentiatie maatregelen moeten voldoende appreciatie bij de doelgroep genieten. Zoniet is een logisch gevolg dat mensen dergelijke initiatieven gaan interpreteren als investeringen van een zaak die haar klanten te hoge prijzen aanrekent om dergelijke 'fantasietjes' te financieren.

Na een degelijke haalbaarheidsanalyse, dient men het 23-koppige Felix & Jos-team en de zaakinfrastructuur om te zetten om de implementatie van de gekozen maatregelen te vergemakkelijken. En, zoals we reeds in de literatuurstudie ontdekten: daarmee is het nog niet gedaan! Differentiatie is een dynamische strategie. Hetgeen waarmee F&J zich vandaag misschien nog onderscheidt, kan morgen reeds door verschillende concurrenten worden nagevolgd (Williams, 1992).

2 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking in deze eindverhandeling is het feit dat niet de **volledige link tussen bedrijfsleiding, werknemer en klant** onderzocht is. In het praktijkonderzoek hebben we getracht na te gaan welke de Unique Selling Propositions (USP's) zijn die de zaakvoerders van motorkleinhandelaars hanteren. We peilden naar wat hun bedrijf zo uniek maakt. We gingen via enquêtes ook na welke differentiatievariabelen de klant daadwerkelijk een toegevoegde waarde leveren bij het kiezen van een motorzaak.

Wat waarschijnlijk ook heel erg nuttig geweest zou zijn, maar in het kader van deze thesis praktisch niet haalbaar was, is nagaan of de werknemers ook allemaal dezelfde USP citeren als diegene die hun bedrijfsleider ons meedeelde. Verkopers vormen vaak immers het gezicht van het bedrijf. Indien zij al niet kunnen zeggen waar hun bedrijf zich in de markt wenst te positioneren, zal de klant zelf zeker het gewenste verschil ten opzichte van de concurrentie niet merken. Personeel vormt volgens Rudolph (1993) dan ook een belangrijke schakel bij de implementatie van een differentiatiestrategie in de kleinhandel. Boulding et al. (1994) wijzen er ook op dat bedrijfsleiders hun verkoops personeel best doen inzien welke precies de unieke verkoopspropositie van het bedrijf is, zodat deze medewerkers niet gewoon op een prijsgeoriënteerde boodschap gaan terugvallen in onderhandelingen met potentiële klanten. Wanneer de verkopers dit doen en de prijsboodschap die ze overbrengen, luidt niet anders én beter dan die van de concurrentie, kan dit immers toekomstige differentiatiemogelijkheden voor het bedrijf doen afnemen (Boulding et al., 1994).

Vandaar hebben we overwogen om focusgroepen bij de werknemers van enkele motorkleinhandelaars te organiseren. Dit is een vorm van direct kwalitatief onderzoek. Het is een flexibele techniek om met speciale respondenten, hier dus de werknemers van een motorzaak, luidop na te denken over het onderzoeksthema. In één klap kan met een focusgroep naar de mening van 8 à 12 personen gepeild worden. Dit staat een snelle gegevensverzameling toe. Er zijn echter ook nadelen aan deze techniek. Focusgroepen staan geen veralgemening naar de populatie toe. Vaak is het ook vereist een dure, ertoe opgeleide moderator in te schakelen.

Het was niet onze bedoeling voor elke bevroagde zaakvoerder, na te gaan wat het idee van zijn werknemers is. Dit zou ons te ver leiden. Er zijn tijdsbeperkingen: een conventionele focusgroep kan immers 1 à 3 uur in beslag nemen. In het kader van dit onderzoek overwogen we een tweetal focusgroepen te organiseren. Om het nut uit dit beperkt aantal onderzoeken te optimaliseren, dachten we eraan binnen één regio in Limburg te blijven. In Beringen moet Motorhuis Felix & Jos het bijvoorbeeld opnemen tegen een bekende concurrent, Motorpaleis GSM. Deze twee motorkleinhandelaars leken ons een interessante subcase binnen de populatie van motorkleinhandelaars om bij de werknemers te exploreren, op welke bases zij menen dat hun bedrijf zich onderscheidt. Op die manier zouden we eventuele inconsistenties aan het licht kunnen brengen tussen de visie van de zaakvoerder, die we via diepte-interviews te weten kwamen, en die van de werknemers.

In overleg met prof. dr. G. Swinnen werd echter besloten dit kwalitatieve onderzoeksaspect niet uit te voeren. Het leek ons in praktijk niet realiseerbaar om de medewerking van alle groepsleden te krijgen. Niet alle werknemers zijn bereid een uurtje na hun lange werkdag na te blijven om deel te nemen aan een focusgroep. De zaakvoerders zelf zien het waarschijnlijk evenmin zitten hun werknemers een uur te vergoeden om aan een eindverhandeling mee te werken, gezien

kleinhandelaars doorgaans weinig belang hechten aan strategie, (Becker, 1977)¹²⁷. Vermits er ook al diepte-interviews en een enquête uitgevoerd zouden worden, naast de literatuurstudie, hebben we de focusgroepen dan toch maar laten varen. Het blijft echter wel een interessant idee voor verder onderzoek, om een volledig beeld te krijgen op hoe goed de keten 'zaakvoerder-werknemer-klant' op één lijn met elkaar zit in termen van hoe er meer waarde geleverd wordt dan bij de concurrentie.

Een tweede bemerking bij dit onderzoek houdt verband met de enquête die we bij de motorrijder hebben afgenomen. **Met en hoe belangrijk een winkelattribuut voor de consument is**, loopt vaak niet van een leien dakje. McGoldrick (2005: 93) wijst hier ook op: 'Research agencies are broadly in agreement about the attributes which are attractive to consumers when deciding where to shop. Estimates of importance level do, however vary greatly, in part because of differences in the methods used to measure importance.' De enquêtegegevens tonen globaal aan dat de respondenten vooral scores boven 5 op 10 toegekend hebben in termen van belangrijkheid, aan de voorgelegde winkelattributen. Dat is het gevaar van een directe belangrijkheidsmeting, dat de respondenten alles gaan belangrijk vinden, omdat ze geen afweging moeten doen tussen meerdere kenmerken.

We hebben dit wel deels kunnen opvangen door op het einde van de vragenlijst naar de top 3 van de genoemde winkelattributen te vragen. Op die manier verwierven we alsnog een beter inzicht in wat het belangrijkste is voor een motorrijder. We vroegen eveneens naar motorzaken die de respondent zelf kent. De zaken die hij spontaan het eerst noemt, zijn waarschijnlijk de winkels die hij zelf het meest frequenteert. Dit is niet statistisch aan te tonen binnen de enquête, maar het is wel logischerwijze te veronderstellen. Welnu, de kenmerken die de motorrijder aangaf als zijnde attributen waarop die genoemde motorzaak goed scoort, bieden ook een zicht op wat zijn motorwinkelkeuze het meest beïnvloedt. Dit is in zekere zin een indirecte belangrijkheidsmeting. Als je weet bij welke motorzaak de respondent klant is, en je weet welke kenmerken van de zaak hij een goede 'performance'-score toekent, dan weet je ook welke attributen voor hem belangrijk zijn bij de winkelkeuze. Ten slotte vroegen we ook aan het begin en op het einde van de enquête welke winkelattributen van een motorzaak maken, dat de motorrijder dààr klant wordt en niet elders. Met deze eerste open vraag krijgen we een idee over de attributen die in de winkelkeuze een rol spelen, zonder dat we de respondent al beïnvloed hebben door onze gesuggereerde kenmerken te bevragen. De slotvraag biedt bijkomende informatie over het feit of de respondent, nadat hij onze voorgestelde winkelattributen gehoord heeft, zijn mening omtrent wat hij belangrijk vindt aan een motorzaak moet herzien.

¹²⁷ Becker, A. (1977) *Development of Retail Store Strategies*, New York, Paper presented at Retail Research Society meeting, June 29

Een derde bemerking houdt verband met de attributen die we onder de dertien factoren in vraag 2 van ons motorrijdersonderzoek opnamen. De **manier van bundeling** heeft, volgens McGoldrick (2005) immers invloed op de belangrijkheidsscores die we meten. Een andere groepering, dan degene die wij op basis van de literatuurstudie en bevraging van bevoorrechte getuigen opstelden, zou eventueel ook gekund hebben. Zo zouden de belangrijkheidsscores er misschien heel wat anders uitzien. Het kan daarom nuttig zijn om na te gaan of de categorisering van attributen in factoren de eindresultaten significant beïnvloedt, zoals Louviere en Gaeth (1987) stellen.

Zo zou het winkelattribuut 'waar voor je geld' eventueel beter geweest zijn in de consumentenenquête dan 'kwaliteit' en 'prijs' los van elkaar op te nemen. Kwaliteit is voor haast iedere motorrijder belangrijk. Door te vragen hoe belangrijk 'waar voor je geld' is en daarnaast ook een belangrijkheidsscore voor 'prijs' te vragen, zouden we misschien een genuanceerder beeld krijgen. De meeste motorrijders zullen ook wel waar voor hun geld willen. Maar door er nog eens apart naar te vragen, kregen we dan toch al een beter idee over wat het aandeel van prijs in die belangrijkheid is. Waarde ontstaat immers uit een combinatie van op zijn minst kwaliteit en prijs. (McGoldrick, 2005)

Achteraf bekeken hadden we bijvoorbeeld het concept 'service' misschien meer moeten onderverdelen dan enkel 'wachtijd voor onderhoud/herstelling' te bevragen. De bedoeling van dit subvraagje was echter een idee te geven aan de respondent over wat we onder meer bedoelen met 'service'. Hadden we er meer aspecten van de dienstverlening van een motorzaak onder opgenomen, zou 'service' waarschijnlijk een hogere top 2 box-score van belangrijkheid bekomen hebben, dan nu het geval was. Toch willen we erbij zeggen dat er grondig nagedacht is over de samenstelling van de factoren in de motorrijdersenquête. Op basis van een literatuurstudie, bevraging van talrijke bevoorrechte getuigen en de mening van Prof. dr. G. Swinnen, werd deze tweede vraag zorgvuldig samengesteld tot wat ze nu is, zoals de lezer in bijlage XIII kan zien.

Tot slot merken we op dat '**convenience samples**' niet representatief zijn voor de volledige populatie. Theoretisch gezien is het dus niet echt zinvol om de resultaten uit een dergelijke steekproef te veralgemenen. Hoewel de wijze van steekproeftrekking onvolkomenheden bevat, zijn we van echter toch oordeel dat de resultaten als behoorlijk representatief geïnterpreteerd kunnen worden.

3 Verdere onderzoeksmogelijkheden

Een eerste bijkomend onderzoek dat ons nuttig lijkt, gaat over de **haalbaarheid van een verandering in het prijsbeleid van Motorhuis Felix & Jos**. Dat wordt immers niet echt aantrekkelijk bevonden door de motorrijders. De zaak differentieert zich reeds succesvol op basis

van onder meer haar medewerkers, maar de vraag is nu of dit concurrentieel voordeel versterkt kan worden door financieel ook wat toegevingen te doen. Personeel kost echter handen vol geld, vandaar willen we in een bijkomend onderzoek eerst nagaan of prijsingrepen in het assortiment de Beringse motorzaak niet zouden schaden. Een haalbaarheidsanalyse vormt bovendien de vijfde, noodzakelijke stap in Rudolphs (1993) differentiatie-model. Zonder dit onderzoek, kunnen we op basis van deze eindverhandeling dus nog niet met zekerheid zeggen dat Felix en Jos de infrastructuur van de zaak mogen beginnen aanpassen om ook onderscheidende prijsvoordelen te implementeren.

We zouden in een **bijkomende motorrijdersenquête** ook factoren kunnen bevragen die maken dat een bepaalde motorzaak uit de overwegingsset van de consument valt. McGoldrick (2005) raadt dit aan om vertekening van de onderzoeksresultaten in de richting van de positieve factoren die de consumenten aantrekken in de winkel, te voorkomen. Bovendien zijn dit ook belangrijke factoren in het kader van klantretentie. Dit is echter niet de kern van deze thesis, en in die zin is dit gebrek misschien overroepen. Dergelijke elementen zijn namelijk eerder hygiënefactoren die in de veiligheidszone van Rudolphs et al. (2003) differentiatiedynamica-wet thuishoren, in plaats van in de differentiatiezone.

Wat een bijkomend survey wel nog zou kunnen opleveren, is een beter inzicht in de socio-demografische kenmerken van de motorrijderclusters die we in dit onderzoek reeds gevonden hebben. We hebben namelijk reeds vijf motorrijdergroepen onderscheiden aan de hand van segmentatie op basis van aspecten die de respondent belangrijk vinden aan een motorzaak. We zouden deze gevonden segmenten, met in het bijzonder de sfeerzoekers en geïnformeerde, sociaal beïnvloedbare motorrijders (de gekozen doelgroep voor Felix & Jos), dus ook nog kunnen beschrijven in termen van leeftijd, geslacht, gezinsgrootte en inkomen. Andere interessante dimensies zijn het type motor waarmee ze rijden, het aantal jaar motorrijdervaring dat ze hebben, welke de benefits zijn die ze zoeken aan motorrijden (bijvoorbeeld plezier, vrijheid, levensstijl en groepsgevoel of eerder de praktische kant ervan zoals mobiliteit).

Wanneer we deze clustergegevens hebben, kunnen we ook nieuwe klanten gemakkelijker categoriseren in een bepaalde cluster. Dit zou de acquisitieprocedure van Felix & Jos zeker kunnen bevorderen. Bijvoorbeeld: als we dan al weten in welke cluster een typische man van 55 jaar, met een toumotor, 25 jaar motorervaring en een inkomen van 24 000 euro netto op jaarbasis thuishoort, kunnen we ook nagaan wat motorrijders in dat segment belangrijk vinden aan een motorzaak. Die gegevens hebben we immers reeds bekomen met de motorrijderssurvey in deze eindverhandeling. Op die manier kan Felix & Jos beter maatwerk leveren, zonder daarbij zijn lange termijn-positionering uit het oog te verliezen. We merken echter op dat de motorrijdersenquête die we in het kader van dit onderzoek afgenomen hebben, reeds vrij uitgebreid was, zoals de lezer in bijlage XIII kan zien. Nóg meer vragen opnemen om een idee te krijgen over de socio-

demografische kenmerken van de motorrijdersegmenten, zou de respons waarschijnlijk niet ten goede gekomen zijn. Maar dat neemt niet weg dat dit een interessante piste voor verder onderzoek is.

Verder kunnen we ook nog **per motorrijdersegment IP-kaarten** op te stellen. Zo kunnen we achterhalen hoe Motorhuis Felix & Jos precies gepercipieerd wordt in haar doelgroep. Een mogelijk interessante vraag die we in dit opzicht hadden kunnen stellen is: "Wat komt er bij u op wanneer u aan de volgende motorzaken denkt: Motorpaleis GSM, Motorhuis Erckens, Motorhuis Felix & Jos, Verboven Motors?".

Lijst van geraadpleegde werken

In deze laatste paragraaf bieden we een overzicht van de wetenschappelijke werken, kranten- en tijdschriftenartikels, hand- en woordenboeken alsook syllabi en websites die we hebben geraadpleegd bij het maken van deze eindverhandeling. We wijzen er ook op dat de bronvermeldingen die in de tekst zelf, in voetnoten, opgenomen zijn, secundaire referenties zijn (Renders, 2001). Het zijn bronverwijzingen die betrekking hebben op literatuur die we niet rechtstreeks geraadpleegd hebben, maar waarnaar er expliciet verwezen werd in de werken die we wel gebruikt hebben.

Wetenschappelijke werken en artikels

- Baker, J. et al. (2002) *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, 66:4, p. 120-141
- Bearden, W.O. (1977), *Determinant Attributes of Store Patronage: Downtown Versus Outlying Shopping Centers*, Journal of Retailing, 53:2, p. 15-22
- Bell, D.R. et al. (1998) *Determining Where to Shop : Fixed and Variable Costs of Shopping*, Journal of Marketing Research, 35:3, p. 352-369
- Bitner, M.J. (1990) *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, Journal of Marketing, 54:4, p. 69-82
- Black, W.C. (1984) *Choice-set Definition in Patronage Modeling*, Journal of Retailing, 60:2, p. 63-85
- Boulding, W. et al. (1994) *Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation?*, Journal of Marketing Research, 31:2, p. 159-172
- Bunt, J. et D. de Kock (1978) *Strategische en operationele marketing-beslissingen in de detailhandel*, Tijdschrift voor Marketing, 12:5, p. 139-142
- Chebat, J.C. et L. Dubé (2000) *Evolution and Challenges Facing Retail Atmospherics: The Apprentice Sorcerer is Dying*, Journal of Business Research, 49:3, p. 89-90
- Clancy, K.J. et P.C. Krieg (2003) *Top of Mind – A wake-up call for all marketers*, Brandweek, 44 :4, p. 22
- Cook, V.J. (1983) *Marketing Strategy and Differential Advantage*, Journal of Marketing, 47:2, p. 68-75
- Donovan, R.J. et J.R. Rossiter (1982) *Store Atmosphere : An Environmental Psychology Approach*, Journal of Retailing, 58:2, p. 34-57
- Donovan, R.J. et al. (1994) *Store Atmosphere and Purchasing Behavior*, Journal of Retailing, 70:3, p. 283-294

- Engels, W.M.C. (1992) *Internationale winkelformules: een kwestie van vermenigvuldigen? (1)*, Tijdschrift voor Marketing, 26:12, p. 58-66
- Hansen, M.H. en C.B. Weinberg (1979) *Retail Market Share in a Competitive Market*, Journal of Retailing, 55:1, p. 37-46
- Hansen, R.A. en T. Deutscher (1997) *An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Selection*, Journal of Retailing, 53:4, p. 59-72
- Hoch, S.J. et al. (1994), *EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic*, Journal of Marketing, 58:4, p. 16-27
- Holzhauer, F.F.O. et al. (1994), *Concurreren gaat over geld en macht*, Tijdschrift voor Marketing, 28:1, p. 49-53
- Holzhauer, F.F.O. et al. (1994) *Concurreren gaat over geld en macht (2)*, Tijdschrift voor Marketing, 28:2, p. 52-57
- Holzhauer, F.F.O. et al. (1994) *Concurrentie in de marketing: acquisitie- en retentiestrategieën*, Tijdschrift voor Marketing, 28:3, p. 87-95
- Holzhauer, F.F.O. et al. (1994) *Concurrentie in de marketing; ondersteunende strategieën*, Tijdschrift voor Marketing, 28:4, p. 55-58
- Homburg, C. et al. (2002) *Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes*, Journal of Marketing, 66:4, p. 86-101
- Hunt, S.D. en R.M. Morgan (1995) *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing, 59:2, p. 1-15
- Inman, J.J. et al. (2002) *"You Are Where You Shop": Channel Associations and the Drivers of Cross-channel Variation in Shopping Behavior*, Marketing Science Institute, report no. 02-117
- Korgaonkar, P.K. (1985) *A Structural Equations Approach Toward Examination of Store Attitude and Store Patronage Behavior*, Journal of Retailing, 61:2, p. 39-59
- Kotler, P. (1973) *Atmospherics as a Marketing Tool*, Journal of Retailing, Winter 1973-1974, p. 48-64
- Kuipers, H. (1996) *Producten lijken op elkaar, maken verkopers het verschil?*, Tijdschrift voor Marketing, 31:10, p. 46-48
- Kumar, V. et al. (1995) *The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes*, Journal of Marketing Research, 32:3, p. 348-356
- Kumar, V. en K. Karandeb (2000) *The Effect of Retail Environment on Retailer Performance*, Journal of Business Research, 49:2, p. 167-181
- Louviere, J.J. en G.J. Gaeth (1987) *Decomposing the Determinants of Retail Facility Choice Using the Method of Hierarchical Information Integration: A Supermarket Illustration*, Journal of Retailing, 63:1, p. 25-48
- Markin, R.J. et al. (1976) *Social-Psychological Significance of Store Space*, Journal of Retailing, 52:2, p. 43-54

- Mattson, B.E. (1982) *Situational Influences on Store Choice*, Journal of Retailing, 58:3, p. 46-58
- Mela, C.F. et al. (1997) *The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice*, Journal of Marketing Research, 34 :2, p. 248-261
- Meyers-Levy, J. en B. Sternthal (1991) *Gender Differences in the Use of Message Cues and Judgments*, Journal of Marketing Research, 28:1, p. 84-96
- Miller, C.E. et al. (1999) *The Effects of Competition on Retail Structure : An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition*, Journal of Marketing, 63:4, p. 107-130
- Miller, K.E. et K.L. Granzin (1979) *Simultaneous Loyalty and Benefit Segmentation of Retail Store Customers*, Journal of Retailing, 55:1, p. 47-60
- Mizik, N. en R. Jacobson (2003) *Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis*, Journal of Marketing, 67:1, p. 63-76
- Moorthy, S. en X. Zhang (2006) *Price Matching by Vertically Differentiated Retailers: Theory and Evidence*, Journal of Marketing Research, 43:2, p. 156-167
- Nederpel, J. et al. (2001) *Wat de winkel je leert over je klanten*, Tijdschrift voor Marketing, 35:1, p. 62-63
- Nuhaan, L. (1996) *Intelligent afkijken loont*, Tijdschrift voor Marketing: 30:12, p. 58-59
- Papatla, P. en L. Krishnamurthi (1996) *Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice*, Journal of Marketing Research, 33 :1, p. 20-35
- Pino, R. (1994) *Verlagen van de 'cost of complexity' biedt concurrentievoordeel*, 28:4, p. 49-50
- Pino, R. en S. van 't Eind (1990) *Logistiek geeft een extra dimensie aan concurrentiestrategie*, Tijdschrift voor Marketing, 24:10 , p. 62-72
- Ratchford, B.T. et al. (2003) *The Impact of the Internet on Information Search for Automobiles*, Journal of Marketing Research, 40:2, p. 193-209
- Rao, A.R. (2005) *The Quality of Price as a Quality Cue*, Journal of Marketing Research, 42: November, p. 401-405
- Rosenbloom, B. (1980) *Strategic Planning In Retailing: Prospects and Problems*, 56:1, p. 107-120
- Rudolph, T. et al. (2003) *Efficient Differentiation : A systematic approach for retailers to appear unique*, European Retail Digest, 38:june, p1-6
- Schiffman, L.G. et al. (1977) *The Contribution of Store-Image Characteristics to Store Type Choice*, Journal of Retailing, 53:2, p. 3-15
- Shin, J. (2005) *The Role of Selling Costs in Signalling Price Image*, Journal of Marketing Research, 42:3, p. 302-312

- Sirgy, M.J. et al. (2000) *Retail Environment, Self-Congruity, and Retail Patronage: An Integrative Model and a Research Agenda*, Journal of Business Research, August, p. 127-138
- Smits, H. et E. Rietveld (1999) *Wie zijn wij voor onze klant?*, 33:6, p. 36-39
- Turley, L.W. et R.E. Milliman (2000) *Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence*, Journal of Business Research, 49, p. 193-211
- Van der Hoek, J.-W. (1983) *Op zoek naar de mogelijkheden om voorsprong te verkrijgen*, Tijdschrift voor Marketing, 17:5, p. 16-23
- Van der Kind, R.P. (1994) *Optimaliseringsmogelijkheden in de detailhandel*, Tijdschrift voor Marketing, 28:4, p. 40-47
- Van de Kolk, S. (2002) *Differentiëren op gevoel*, Tijdschrift voor Marketing, 36:2, p. 30-32
- Van Veldhuizen, C.J.J. (1992) *Merken- en formulebeleid in de vrijetijdskledingsbranche*, Tijdschrift voor Marketing, 26:12, p. 32-39
- Wheatley, J.J. et al. (1981) *Physical Quality, Price And Perceptions of Product Quality: Implications for Retailers*, Journal of Retailing, 57:2, p. 100-115
- Williams, J.R. (1992) *How Sustainable is Your Competitive Advantage?*, California Management Review, 34:3, p. 29-51

Kranten- en tijdschriftenartikels

- Claes, D. (2006) *De motards komen weer buiten*, Hasselt , Het Belang van Limburg, 15-16-17 april 2006, p. 9
- Debruyne, V. (2004) *Zonder liefde en respect kan een merk niet overleven*, Brussel, De Morgen, 18 december 2004, p.1
- Debruyne, V. (2005) *Elke supermarkt zijn eigen gezicht. Niet alleen prijs maar ook assortiment en inrichting moeten klanten lokken.*, Brussel, De Morgen, 12 maart 2005, p.9
- Het Belang van Limburg (2006) *Eén op drie motorrijders betrokken bij ongeval*, Hasselt, Het Belang van Limburg, 25 april 2006, p.4
- Het Belang van Limburg (2006) *Landuyt wil rijbewijs voor lichte motoren afschaffen*, Het Belang van Limburg, Hasselt, 25 april 2006, p.4
- Lambrix, Y. (2006) *Strijd om zondagwinkelen*, Het Belang van Limburg, 3 mei 2006, p. 4
- Ondernemer & Zelfstandige (2006) *Openings- en sluitingsuren: binnenkort een nieuwe wet*, Ondernemer & Zelfstandige, februari 2006, p. 4-5
- Vancuyck, S. (2005) *De veiligheid van motorrijders: resultaten van het MAIDS onderzoek*, Febiac Info, 2005: 1, p. 19-21

Handboeken, woordenboeken en syllabi

- Berman, B. en Evans, J.R. (2001) *Retail Management. A Strategic Approach*, New Jersey, Prentice Hall
- Broniarczyk, S.M. et W.D. Hoyer (2006) *Retail Assortment: More ≠ Better* in Kraft, M. et M.K. Mantrala, *Retailing in the 21st Century*, Heidelberg, Springer Berlin, p. 224-253
- Corstjens, J. et M. Corstjens (1999) *Store wars : the battle for mindspace and shelfspace*, Wiley & Sons, West Sussex
- Dawson, J. (2006) *Retail Trends in Europe*, in Krafft, M. et M.K. Mantrala, *Retailing in the 21st Century*, Heidelberg, Springer Berlin, p. 42-75
- De Pelsmacker P. et al. (2005) *Marketing Communicatie*, Londen, Pearson Education, 2005.
- Dunne, P.M. en R.F. Lusch (2005) *Retailing*, Thomson, South Western
- Fox, E.J. et R. Sethuraman (2006) *Retail Competition*, in Krafft, M. et M.K. Mantrala, *Retailing in the 21st Century*, Heidelberg, Springer Berlin, p. 193-208
- Grewal, D. et al. (2006) *Retail Success and Key Drivers*, in Krafft, M. et M.K. Mantrala, *Retailing in the 21st Century*, Heidelberg, Springer Berlin, p. 14-25
- Haeisen, W. et al. (1983) *Marketing Positioning: A New Strategic Approach for Retailers*, in Darden, W.R. et R.F. Lusch, *Patronage Behavior and Retail Management*, Amsterdam, Elsevier Science Publishing, p. 115-128
- Hoyer, W.D. en MacInnis, D.J. (2004) *Consumer Behaviour*, Boston, Houghton Mifflin Company
- Kotler, P. (2003) *De A tot Z van marketing*, Utrecht, Het Spectrum
- Kotler, P. et al. (red.) (2000) *Principes van marketing*, Schoonhoven, Academic Service
- Lagasse, L. et al. (red.) (2000) *Management van het distributiekanaal*, Antwerpen, Standaard Uitgeverij
- Lilien, G.L. et Rangaswamy, A. (2003) *Marketing Engineering*, Prentice Hall, New Jersey
- Malhotra, N.K. en Birks, N.F. (2005) *Marketing Research*, Essex, Prentice Hall
- Mason, J.B. et al. (1983) *Retail Patronage : A Causal Analysis of Antecedent Factors*, in Darden, W.R. et R.F. Lusch, *Patronage Behavior and Retail Management*, Amsterdam, Elsevier Science Publishing, p. 339-351
- McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing*, Berkshire, McGraw-Hill
- Moenaert, R. en Robben, H. (2003) *Visionaire Marketing*, Tielt, Uitgeverij Lannoo
- Nijs, K. (2005) *Ik, de Pan, en de wereld*, Eindhout-Laakdal, Drukkerij Van Dingenen
- Renders, L., (2001) *Methoden van onderzoek en rapportering 1. Syllabus*, Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum
- Rudolph, T. (1997) *Profilieren mit Methode*, Frankfurt/Main, Campus Verlag
- Rudolph, T. C. (1993) *Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel*, St. Gallen, Verlag Thexis

- Samli, A.C. (1989) *Retail Marketing Strategy. Planning, Implementation and Control*, Greenwood Press, Connecticut
- Schuurmans, A.J. (1991) *Marketinggerichte distributie. Begrippen, concepten, toepassingen*, Schoonhoven, Academic Service
- Sheth, J. (1983) 'An Integrative theory of patronage preference and behaviour', in *Patronage Behavior and Retail Management*, W. Darden and R. Lusch (eds), Elsevier-North Holland, New York, p. 9-28
- Sullivan, M. en Adcock, D. (2002) *Retail Marketing*, Londen, Thomson
- Swinnen, G. (2004) *Distributie. Retailing (Readings)*, Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum
- Tigert, D.J. (1983) *Pushing the Hot Buttons for a Successful Retailing Strategy*, in Darden, W.R. en R.F. Lusch (1983) *Patronage Behavior and Retail Management*, New York, Elsevier Science Publishing Co., p. 89-113
- Thuis, P.T.H.J. (1996) *Toegepaste organisatiekunde*, Groningen, Wolters-Noordhoff
- *Van Dale Nieuw Handwoordenboek der Nederlandse Taal* (11^e druk), (1972), 's-Gravenhage, Martinus Nijhoff
- Van der Ster, W. en Van Wissen, P. (1987) *Marketing & Detailhandel*, Wolters-Noordhoff, Groningen
- Van Goor, A.R. et al. (red.) (1999) *Fysieke distributie: denken in toegevoegde waarde*, Groningen, Wolters-Noordhoff

Websites

- *Amazon Ordering Method Patented in Europe*, <URL:<http://swpat.ffii.org/news/03/amaz0818/index.en.html>>, geraadpleegd op 7 november 2005
- Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid vzw, *Campagne - Gedetailleerde info*, Brussel, <URL:<http://www.bivv.be/main/OnzeCampagnes/Archief/DetailCampaign.shtml?detail=712378831&detailView=poster&language=nl>>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- Bradley, G. en D. Swire, *Customer Value*, <URL:<http://www.cval.com/glossary.htm>>, geraadpleegd op 13 november 2005
- *Colruyt.be* - *Webshops*, <URL:<http://www.collectandgo.be/collectandgo/index.jsp?taal=N>>, geraadpleegd op 2 november 2005
- Daniels, S. en G. Gysen (2006) *Profiel, rijgedrag en ongevallenbetrokkenheid van motorrijders in Vlaanderen*, Diepenbeek, IMOB - Universiteit Hasselt, <URL:<http://www.imob.uhasselt.be/content/misc/rapport-motorrijders.pdf>>, geraadpleegd op 2 mei 2006

- De Morgen, *Recordaangroei winkelruimte*, <URL:<http://www.demorgen.be/telex/?news=own1145969556>>, geraadpleegd op 25 april 2006
- Deschouwer, F., *Megastore Deschouwer Motorcycles*, <URL:<http://www.deschouwer motos.be/contact.html>>, geraadpleegd op 28 maart 2006
- Deschouwer, F., *Megastore Deschouwer Motorcycles - Promoties*, <URL:<http://www.deschouwer motos.be/promotiesnl.htm>>, geraadpleegd op 28 maart 2006
- Dupriez, B. et al. (2006) *Aandacht voor motorrijders in de weginfrastructuur. Brochure voor de wegbeheerder*, Brussel, Belgisch Instituut voor de Verkeersveiligheid vzw., <URL:<http://www.bivv.be/dispatch.wcs?uri=713688365&action=viewStream&language=nl>>, geraadpleegd op 20 maart 2006
- FEBIAC, *De motormarkt in 2004*, <URL:http://www.febiac.be/documents_febiac/AG_2004/NL_Extracted_Articles/AG_2004_De_motormarkt_in_2004.pdf>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- FEBIAC, *Evolutie van de inschrijvingen van nieuwe en tweedehandse motorfietsen*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/IMMAT13.xls>>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- FEBIAC, *Gemotoriseerde tweewielers: een must in het mobiliteitsbeleid (januari 2006)*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/content/print.asp?T=9&C=6&FID=520>>, geraadpleegd op 15 mei 2006
- FEBIAC, *Gemotoriseerde tweewielers in het verkeer van vandaag*, <URL:http://www.febiac.be/documents_febiac/45%20tweewiel%20nl.doc>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- FEBIAC, *Inschrijvingen van nieuwe en tweedehandse motorfietsen per cilinderinhoud*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/IMMAT15.xls>>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- FEBIAC, *Inschrijvingen van nieuwe en tweedehandse motorfietsen per merk*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/IMMAT16.xls>> geraadpleegd op 26 februari 2006
- FEBIAC, *Inschrijvingen van nieuwe voertuigen april (04/05/06)*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/pressreleases/default.asp?PRID=501>>, geraadpleegd op 26 mei 2006
- FEBIAC, *Inschrijvingen van nieuwe voertuigen maart (04/04/06)*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/pressreleases/default.asp?PRID=497>>, geraadpleegd op 18 mei 2006
- FEBIAC, *Leveringen van nieuwe scooters*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/IMMAT18.xls>>, geraadpleegd op 26 februari 2006

- FEBIAC, *Verdeling van de inschrijvingen van nieuwe en tweedehandse motorfietsen per provincie*, <URL:<http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/IMMAT14.xls>>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- Flake-Wilkerson, *Market Insights*, <URL:http://www.mktinsights.com/images/interior/fw_customer_value_map.gif>, geraadpleegd op 13 november 2005
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, *Beurzen en tentoonstellingen in België*, <URL:http://mineco.fgov.be/redir_new.asp?loc=/enterprises/fairs/home_nl.htm>, geraadpleegd op 1 november 2005
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie, *Faillissementsstatistieken*, <URL:http://statbel.fgov.be/indicators/bri_nl.asp>, geraadpleegd op 1 november 2005
- *GSM Online Shops*, <URL:<http://www.gsm.be/gsm/basket.aspx>>, geraadpleegd op 29 maart 2006
- Het Nieuwsblad, *Campagne moet veiligheid motorrijders verhogen*, <URL:<http://www.nieuwsblad.be/Article/PrintArticle.aspx?ArticleID=gm8e98jc>>, geraadpleegd op 26 februari 2006
- Hoge Raad voor de Zelfstandigen en de KMO, *Advies over de voorstellen tot aanpassing van de wet tot instelling van een verplichte avondsluiting in handel, ambacht en dienstverlening*, <URL: <http://www.csipme.fgov.be/nl/03/01/pdf/478.pdf>>, geraadpleegd op 6 november 2005
- Kang, G.-D. et J. James (2004) *Service quality dimensions : an examination of Grönroos's service quality model*, <URL:<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1080140401.html>>, geraadpleegd op 11 februari 2006
- Lambrecht, J., *Heeft de overheid in België een zichtbare hand in het aantal nieuwe ondernemingen, stopzettingen en faillissementen?*, <URL:<http://www.khk.be/ondernemersforum/pdf/bedrijfsdynamiek-jl.pdf>>, geraadpleegd op 6 november 2005
- Lemmens, N. (2000) *Het moment van de waarheid*, <URL:http://www.nl.issworld.com/getMedia.asp?mb_GUID=A5D3A2A9-C677-438A-9C94-4D2E5001A80C.pdf>, geraadpleegd op 11 februari 2006
- Lilien, G.L. et al. (2000) *Harvesting Customer Value : Understanding and Applying the STP Process (Customer-Value Based Segmentation)*, <URL:<http://www.marketingiq.com/index.cfm?seite=book/chapter1/index>> geraadpleegd op 12 maart 2006
- Peters, T. (2006) *Tom Peters*, <http://tompeters.com/entries.php?note=008590.php>, geraadpleegd op 19 april 2006
- Van Poppel, A. (2006) *Motorrijders*, Knack, februari (online), <URL:<http://www.knack.be/CdicsArticles/ShowArticleZoekWeekend.asp?ngratis=ja&show=>

- KW/KW0602/KW0602-0321.xml&ReageerCode=CD_KW_2006_02_3>, geraadpleegd 26 februari 2006
- Vlerinck Leuven Gent Management School, *Beknopt lexicon van Retail & Trade marketing*, <URL:http://www.vlerick.be/rtmrc/terminologielijst2001.doc>, geraadpleegd op 6 november 2005
 - *Maids*, <URL:http://maids.acembike.org/>, 26 februari 2006
 - *Marketing Online, Prijs bepaalt niet langer winkelkeuze*, <URL:http://www.marketing-online.nl/nieuws/ModuleItem38856.html>, geraadpleegd op 15 december 2005
 - *Motivational-Inspirational-Corner*, <URL:http://www.motivational-inspirational-corner.com/getquote.html?categoryid=204>, geraadpleegd op 4 april 2006
 - *Motomarkt Vrints*, <URL:http://www.motomarktvrnts.be/aankoopmoto.aspx>, geraadpleegd op 28 maart 2006
 - *Motors België*, <URL:http://www.motors-belgie.be/>, geraadpleegd op 25 september 2005
 - *Ondernemer & Zelfstandige, Openings- en sluitingsuren: binnenkort een nieuwe wet*, , februari 2006 (p. 4 - 5), <URL:http://www.sdi.be/PDF_NL/NL_02_2006_PDF/04_05_comm_02_06_nl.pdf>, geraadpleegd op 11 maart 2006
 - *Ondernemer & Zelfstandige, 2005, opnieuw een jaar van faillissementen*, , februari 2006 (p. 8 - 9), <URL:http://www.sdi.be/PDF_NL/NL_02_2006_PDF/08_09_conj_nl_02_06.pdf>, geraadpleegd op 11 maart 2006
 - *Ondernemer & Zelfstandige, 41 % van de Europeanen willen meer soepelheid*, december 2005 (p. 6), <URL:http://www.sdi.be/PDF_NL/NL_12_2005_PDF/06_comm_12_05_nl.pdf>, geraadpleegd op 11 maart 2006
 - Wikipedia, *Typologie van Daems&Douma*, <URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Typologie_van_Daems&Douma>, geraadpleegd op 3 april 2006
 - Wikipedia, *Typologie van Porter*, <URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Typologie_van_Porter>, geraadpleegd op 3 april 2006
 - *2dehands*, <URL:http://moto.2dehands.be/winkel/index.html>, geraadpleegd op 29 maart 2006

Studie-avond op 29 november 2005

'Vernieuwende winkelconcepten in Limburg', Provinciale Hogeschool Limburg

- Van Wijck Alida (2005) *Macrokader voor vernieuwende winkelconcepten*
- Stuyck, W. en Clarebots, P. (2005) *Presentatie Limburgse voorbeelden en confrontatie met foto's*
- Brengman, M. (2005) *Trends in retailing en koopgedrag*

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Differentiatie strategie in de kleinhandel

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

Kim WILLEMS

Datum: