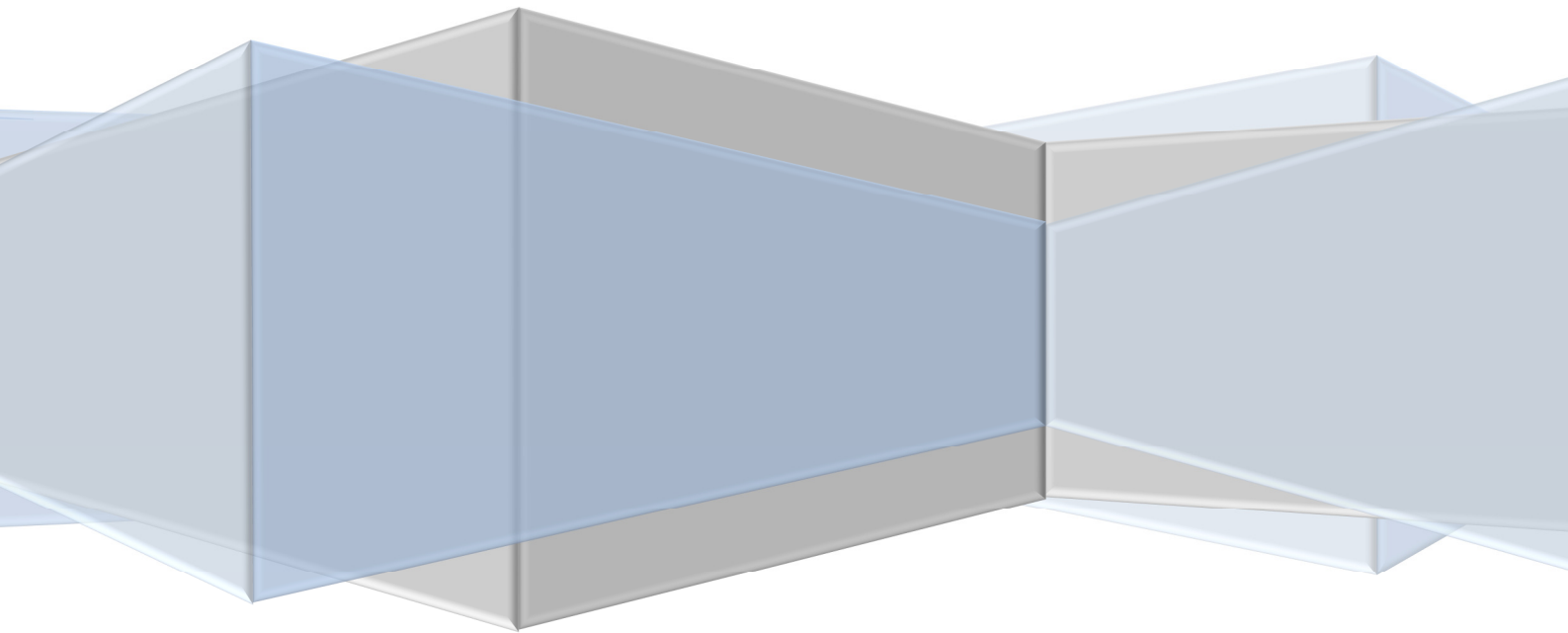


# Revolutie in supermarktland

De effecten van online op supermarktvastgoed

**Sven Waalwijk**



# Revolutie in supermarktland

De effecten van online op supermarktvastgoed

Auteur

ir. S.I. Waalwijk

Afstudeerscriptie

Master of Real Estate 2014-2016

2 november 2016

Amsterdam School of Real Estate

Eerste beoordelaar: drs. W. van der Post

Tweede beoordelaar: drs. A. Marquard

## Voorwoord

Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Master of Real Estate (MRE) aan de Amsterdam School of Real Estate.

De supermarktvastgoedmarkt en foodsector in het algemeen waren voor mij relatief onbekend. Vanuit mijn ervaring in de logistieke vastgoedmarkt heb ik me al lang afgevraagd wat er gaat gebeuren als de online supermarkt groeit. Groeit als gevolg daarvan het aantal distributiecentra en neemt het aantal fysieke supermarkten dan af? Uiteindelijk is in deze scriptie niet direct gezocht naar een antwoord op die laatste vraag, maar het was voor mij wel de aanleiding om me in de effecten van online ontwikkelingen op supermarktvastgoed te gaan verdiepen.

Het onderzoek heb ik als zeer complex ervaren. Dit was mede het gevolg van de verschillende te hanteren theorieën, het verkennende karakter van het onderzoek en de zoektocht naar de wetenschappelijke methodologie om het onderzoek te onderbouwen. Door de onbekendheid met de supermarktvastgoedmarkt en de complexiteit van het onderzoek heeft het veel tijd, inspanning en energie gekost voor zowel mijzelf als de mensen in mijn nabijheid. Uiteindelijk ben ik blij dat ik toch heb doorgezet. In een periode van 9 maanden heb ik hierdoor veel geleerd van de food- en supermarktsector en een goed beeld gekregen van de ontwikkelingen in de supermarktvastgoedmarkt.

Mijn dank gaat in de eerste plaats uit naar mijn begeleider Wim van der Post die mij overtuigd heeft om ondanks mijn twijfels betreffende de haalbaarheid toch voor dit complexe onderwerp te kiezen. Zijn enthousiasme en opbouwende commentaar tijdens de begeleidingssessies hebben mij gedurende het traject telkens weer gestimuleerd om door te zetten, daar waar ik zeker in de beginfase af en toe de neiging kreeg om de handdoek in de ring te gooien en een eenvoudiger wetenschappelijk te onderbouwen onderzoek te kiezen. Uiteraard bedank ik ook de tweede beoordelaar Arthur Marquard voor zijn commentaar. Verder gaat mijn dank uit naar Wendy Bult, als coördinator en vraagbaak voor van alles, en overige medewerkers van de Amsterdam School of Real Estate.

Ook wil ik de mensen en bedrijven bedanken die hun medewerking hebben verleend aan de interviews. Zij zijn allen bereid geweest om in hun toch al drukke agenda ruime tijd te besteden aan de interviews waardoor er veel en diepgaande informatie kon worden gegenereerd. Dit heeft mede geleid tot interessante inzichten en leuke citaten. Het verschil in reacties op de interviewvragen heeft mij soms wel verwonderd en is voor mij een indicatie dat eigenlijk niemand weet wat er in de toekomst gaat gebeuren en daarom iedereen zijn eigen strategie hierin volgt.

Tot slot wil ik bedanken: mijn gezin, familie, vrienden en iedereen die enigszins betrokken is geweest bij het aanhoren van mijn commentaar over enerzijds de moeizame wijze van het schrijven van deze scriptie en anderzijds de leuke vernieuwende inzichten die ik gedurende het traject heb gekregen. Daarbij wil ik met name mijn vrouw Nienke bedanken voor haar steun gedurende een periode waarin ik niet altijd de meest gezellige persoon thuis was.

## Samenvatting

In voorliggend onderzoek worden de effecten onderzocht die online hebben op supermarktbestedingen en daarmee op het supermarktvastgoed in het komende decennium.

Niet alleen de opkomst van de online supermarkt - zoals AH.nl of de pure online speler Picnic – snoept langzaam steeds meer omzet van de fysieke supermarkt af maar ook alternatieve verkoopkanalen als etenbesteldiensten (Thuisbezorgd.nl), maaltijdboxen (Hello Fresh), abonnementsdiensten op producten (Pamperbox, Gillette Shave Club), platforms (Zooplus, Wijnvoordeel.nl) en virtuele supermarkten (bestelmuur van Bilder en De Clerq) richten zich op de waardeketen van de supermarkten.

Uit het vergelijk met de detailhandel kan al worden opgemaakt dat online daar onder andere voor winkelketens in mode en consumentenelektronica tot substantiële effecten in de vastgoedmarkt heeft geleid. Vele faillissementen hebben geleid tot een kaalslag van fysieke winkels in deze categorieën en met de recente faillissementen van afgelopen jaar en de huidige groeicijfers van online verkopen, lijkt het einde nog niet in zicht. Daarnaast zien we dat de online verkopen binnen de supermarktbestedingen groeien. In de Verenigde Staten, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk liggen de percentages al rond de 3 tot 5% van de totale supermarktbestedingen, daar waar in Nederland eind 2015 circa 1% via het online kanaal loopt.

Aan de hand van consumptie- en gedragstheorieën, locatietheorieën en de waardeketentheorie van Porter (1985) wordt een uiteenzetting gegeven van de huidige en te verwachten toekomstige ontwikkelingen in het supermarktlandschap, resulterend in een aantal scenario's en hypothesen.

Vervolgens zijn er interviews afgenomen bij een aantal onderzoekers, online spelers en supermarktketens. Een flink aantal benaderde personen en bedrijven waren, vanwege de gevoeligheid en het strategische belang van de informatie, niet bereid tot het geven van een interview, wat daarmee ook direct de actualiteit en relevantie van dit onderwerp aangeeft.

Een van de belangrijkste conclusies is dat als gevolg van online het aankoopkanaal voor de consument plaats- en tijdsafhankelijk wordt. Daar waar consumenten gemak en tijdsbesparing steeds hoger in het vaandel hebben staan, maakt het online aankoopkanaal deze wensen realiseerbaar, ondanks dat daarbij vaak een trade off gemaakt moet worden tot het betalen van bezorgkosten. Het lijkt dat vooral voor de vaak routinematige weekboodschappen de online supermarkt steeds belangrijker wordt en dan met name voor de doelgroep huishoudens met kinderen in stedelijke gebieden. Technologische en demografische ontwikkelingen zoals gebruiksvriendelijkere platforms en big data respectievelijk de huidige generatie millennials die opgroeien in een digitale wereld, zullen die groei versterken.

Daarnaast zijn er een aantal andere trends te constateren. De groei van eenpersoonshuishoudens zal naar verwachting resulteren in meer vraag naar etenbesteldiensten, ready to eat concepten en same day delivery als gevolg waarvan convenience stores en bezorgrestaurants in aantal zullen groeien.

High end concepten als Marqt en foodmarkets zullen vooral in stedelijke gebieden groeien als gevolg van de trend naar duurzame, biologische en goede producten in een inspirerende omgeving. Aan de andere kant zal discount blijven groeien binnen het fysieke supermarktsegment waarbij het de vraag

is of en wanneer ook de discounters het online kanaal gaan inzetten voor de supermarktboodschappen.

Als gevolg van al deze trends komt naar verwachting het kwalitatieve middensegment aan supermarkten onder druk te staan. Naar omvang betreft het naar verwachting supermarkten in de categorie 1.000 tot 1.500m<sup>2</sup>. Bijna een kwart van de totale supermarktvoorraad van circa 4.500 supermarkten valt in deze categorie. Dit type supermarkten in stedelijke gebieden waarin de doelgroep huishoudens met kinderen sterk vertegenwoordigd is, zullen naar verwachting het meeste last ondervinden. Daarbij zijn scenario's met niet rendabele fysieke supermarkten die moeten sluiten en daarmee ook de winkelcentra waarin ze zich bevinden in een negatieve spiraal doen belanden, zeker niet ondenkbaar.

Echter zal de fysieke supermarkt niet verdwijnen als gevolg van online. De online supermarkt en andere alternatieve verkoopkanalen zijn aanvullingen op een steeds diffuser wordend food- en supermarktlandschap waarin een hoge mate van branchevervaging (blurring) plaatsvindt. De consument vult haar behoefte naar food- en supermarktbestedingen steeds vaker via verschillende kanalen in.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>ii</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Doelstelling.....	3
1.4 Centrale onderzoeksvraag.....	3
1.5 Deelvragen.....	3
1.6 Verantwoording onderzoekskeuzen.....	3
1.6.1 Onderzoekselementen.....	3
1.6.2 Onderzoeksmethodologie.....	4
1.6.3 Conceptueel model.....	5
1.7 Relevantie.....	5
1.7.1 Maatschappelijk.....	5
1.7.2 Wetenschappelijk.....	6
1.8 Leeswijzer .....	6
<b>2. Theorie .....</b>	<b>7</b>
2.1 Inleiding .....	7
2.2 Consumptie- en gedragstheorie .....	7
2.2.1 Consumptietheorie & marktwerking .....	7
2.2.2 Consumentengedrag in het winkellandschap.....	8
2.2.3 Consumentengedrag bij online winkelen.....	8
2.2.4 Omnichannel .....	9
2.2.5 Analyse consumptie- en gedragstheorieën.....	10
2.3 Locatietheorie.....	10
2.3.1 Von Thünen .....	10
2.3.2 Christaller centrale plaatsentheorie .....	11
2.3.3 Hotelling .....	12
2.3.4 Reilly ruimtelijke interactietheorie .....	12
2.3.5 Analyse locatietheorieën .....	13
2.4 De organisatie van het winkelproces: de Value chain in beeld .....	14
2.5 Resumé .....	16

<b>3. Ontwikkelingen.....</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding .....	18
3.2 Het supermarktlandschap in transitie .....	18
3.2.1 <i>Geschiedenis</i> .....	18
3.2.2 <i>Huidige situatie Nederland</i> .....	20
3.2.3 <i>Online in Nederland</i> .....	22
3.2.4 <i>Distributie van online</i> .....	23
3.2.5 <i>Internationale (online) supermarkt ontwikkelingen</i> .....	24
3.3 De consument van supermarktproducten.....	25
3.4 Locatietheorieën vertaald naar offline en online supermarkten. ....	27
3.4.1 <i>Von Thünen</i> .....	27
3.4.2 <i>Christaller</i> .....	28
3.4.3 <i>Hotelling</i> .....	29
3.4.4 <i>Reilly</i> .....	29
3.5 De value chain van online supermarkten .....	30
3.5.1 <i>Alternatieve verkoopkanalen vallen de supermarktwaardeketen aan</i> .....	31
3.6 Integratie theorie.....	33
<b>4. Praktijk.....</b>	<b>35</b>
4.1 Inleiding .....	35
4.2 Methodologische en inhoudelijke verantwoording interviews.....	35
4.3 Selectie experts .....	36
4.4 Werkwijze van beantwoording stellingen en hypothesen .....	37
4.5 Uitwerking interviews.....	37
4.6 Waarom kiezen consumenten voor de online supermarkt? .....	37
4.7 Het exploitatiemodel van de online supermarkt.....	39
4.8 Effecten van online op de fysieke supermarkt .....	42
4.8.1 <i>Doelgroep</i> .....	43
4.8.2 <i>Locaties</i> .....	43
4.8.3 <i>Type supermarkten</i> .....	43
4.9 Groeifactoren voor online .....	44
4.10 Distributie en de 'last mile' .....	45
4.10.1 <i>Fijnmazigheid</i> .....	47
4.11 Foodmarkets en convenience stores.....	48
4.12 Alternatieve online verkoopkanalen .....	49
4.13 Toekomstscenario's.....	51
<b>5. Analyse.....</b>	<b>53</b>

<b>6. Conclusie en reflectie .....</b>	<b>56</b>
6.1 Conclusie.....	56
6.2 Reflectie .....	58
6.3 Aanbevelingen voor nader onderzoek .....	59
<b>Bibliografie .....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 1: Interviews stellingen en subvragen .....</b>	<b>i</b>



# 1. Inleiding

*“De nieuwe 'supermarkt' Picnic, die gisteren van start is gegaan in Amersfoort, heeft al zoveel aanmeldingen gekregen dat het een wachtlijst heeft moeten starten.” (RTL Nieuws, 1 oktober 2015).*

## 1.1 Aanleiding

Online supermarkt-startup Picnic stelde in de zomer van 2015 in een ‘gapend gat’ te springen dat bestaande grootgrutters links laten liggen, namelijk het – volgens eigen zeggen – sneller, goedkoper en efficiënter bezorgen van online bestelde boodschappen. Oprichter Muller geeft een belangrijk argument om deze missie te verwezenlijken: *“De besparing zit hem erin dat wij geen dure panden en locaties hoeven te onderhouden en geen volle supermarkt hebben [...]”* (RTLZ, 5 augustus 2015). Daarmee wordt een interessant verband gelegd tussen de traditionele value chain waar vastgoed een essentieel onderdeel van is als verkooplocatie, maar zeker ook als plaats van waaruit goederen worden geleverd door producenten die vervolgens worden gedistribueerd naar de verschillende winkels. Deze aanpak suggereert een relatief radicale wijziging in het bedrijfsproces om uiteindelijk consumenten te kunnen laten profiteren van meer service voor een lagere of gelijke prijs.

De ontwikkelingen van Picnic passen in een breder kader waarbij er steeds meer goederen online worden verkocht ten koste van de offline bestedingen. Branches als boekingen en ticketverkoop, boeken en muziek maar ook de mode hebben reeds een forse groei van de omzet online gecreëerd. Dat dit tot gevolgen leidt voor het traditionele winkelapparaat is inmiddels ook direct zichtbaar in het winkellandschap. Retailers gaan failliet en de leegstand op de winkelmarkt is relatief fors gestegen. Daarmee wordt niet gesteld dat online verkopen de enige oorzaak vormen van de groei van de leegstand, het gaat echter wel om een significante ontwikkeling. Deze omvang leidt er bij een aantal onderzoekers tot, dat er ook voor het supermarktlandschap fundamentele wijzigingen worden voorspeld – in het verlengde van de visie van de Picnic oprichters. Opvallend genoeg komen bijvoorbeeld de banken met ramingen dat binnen nu en 10 tot 15 jaar circa 10 tot 20% van de omzet via online verkoopkanalen komt (ING, 2015; ABN AMRO, 2016; Rabobank, 2015).

Andere onderzoeken geven juist aan dat de groei van de online verkoopomzetten voor supermarktgoederen vooralsnog een dusdanig laag aandeel van de totale supermarktomzetten uitmaken en ook de groei ervan zich relatief traag ontwikkelt, dat hiervan de komende jaren nauwelijks een effect verwacht wordt op de fysieke supermarktomzetten en in het verlengde daarvan het supermarkt vastgoed (cf. Gorczyński, 2013; Van Leusden, Van Tellingen en Van der Weerd, 2016). Met welke snelheid dit ook zal gebeuren, beiden stromingen gaan ervan uit dat de groei van online supermarktbestedingen zal toenemen.

## 1.2 Probleemstelling

Het effect dat de online groei van supermarktbestedingen op de strategie van supermarkten en het supermarktvastgoed zal hebben is nog onduidelijk. Het huidige supermarktlandschap laat echter zien dat allerlei concepten c.q. strategieën gehanteerd worden om de online verkoop te faciliteren. Van volledige online supermarkten – waarbij de fysieke ruimte geen supermarkt meer betreft maar een distributiecentrum zoals Ocada in Groot-Brittannië en Picnic die met elektrische busjes als een soort SRV wagen de boodschappen thuis komen bezorgen – tot het gebruik van de supermarkt als pick up point voor online bestelde boodschappen waardoor juist een apart distributiecentrum niet nodig is. Deze alternatieve verkoopkanalen kunnen ook verder gaan dan het 'leveren van goederen die in een supermarkt worden verkocht' zoals bijvoorbeeld etenbesteldiensten (o.a. Thuisbezorgd, Deliveroo), maaltijdboxen (o.a. Hello Fresh, Marley Spoon), abonnementsdiensten op producten (o.a. Happy toilet (wc papier), Pamperbox (luiers) en Gillette Shave Club), platforms (Zooplus, Wijnvoordeel.nl), virtuele supermarkten (bestelmuur van Bilder en De Clerq) en online supermarkten (Picnic). Ook de grote webwinkels zoals Amazon en Google zijn zich aan het toeleggen op de levering van supermarktproducten. Het gaat in de praktijk om veel meer en steeds meer nieuwe initiatieven. Al deze initiatieven verlopen via het online verkoopkanaal en zullen naar verwachting effect sorteren op een van de waardeketens van de supermarkt zoals we die het afgelopen decennium hebben gekend. Dit heeft niet altijd tot een structurele aanpassing geleid. Verschillende initiatieven die de afgelopen 15 jaar als paddenstoelen uit de grond schoten, zijn in diverse gevallen met dezelfde vaart weer verdwenen. Voorbeelden hiervan zijn online supermarkten Max Foodmarket, Smaak.nl en Truus.nl die door onvoldoende financiële middelen, een gebrek aan assortiment en foutieve keuzes voor marge-arme producten onvoldoende groei konden creëren (Gorczyński, 2013, p.35).

Deze constatering maakt duidelijk dat het hier gaat om een vraagstuk met een relatief prematuur karakter waarvan het voor zowel onderzoekers als de daadwerkelijke praktijk lastig is om concrete uitspraken te doen. Gorczyński (2013) heeft weliswaar onderzoek gedaan naar de vastgoedeffecten voor supermarkten als gevolg van e-commerce. Hij constateert dat het online aandeel aan supermarktbestedingen met 1,2% klein is maar groeiende. De realiteit van toekomstige omzetverwachtingen van 5 tot 10% aan e-commerce in 2023 worden echter in twijfel getrokken, waarbij wel wordt onderkend dat er een snel groeiend aantal online spelers is die de speculatie over toekomstige veranderingen voedt. De effecten op vastgoed worden volgens Gorczyński (2013) voornamelijk gering geacht. Het is dan ook de verwachting dat het aantal winkels, winkelgrootte en -locatie gelijk zullen blijven. Als gevolg van het groeiend aandeel e-commerce zullen thuisbezorgen en afhalen van supermarktproducten groeien waarbij afhaalpunten voornamelijk in de winkels worden geïntegreerd, maar verder blijft de winkelindeling onveranderd. Vanwege onvoldoende schaalgrootte van e-commerce worden er in het onderzoek ook logistiek weinig veranderingen verwacht. Het aantal distributiecentra blijft onveranderd evenals het logistieke model waarbij alleen Albert Heijn mogelijk het aantal zelfstandige afhaalpunten zal vergroten (Gorczyński, 2013).

Helder is dat het consumentengedrag de sturende variabele is. Meerdere onderzoeken pogen aan de hand van inzichten in dit gedrag tot voorspellingen te komen. Bijvoorbeeld Tol (2013) beschrijft in een onderzoek naar cross channel retail de relatie tussen consumentengedrag en het online en offline winkelen om daarmee inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van toekomstige winkelcentra. Ze richt zich daarbij op het vergelijkend en recreatief winkelen. Het doelgericht winkelen c.q. boodschappen doen wordt in haar onderzoek juist uitgesloten.

In de literatuur ontbreekt het vooralsnog echter aan studies die een directe relatie leggen tussen de veranderingen in consumentengedrag, de nieuwe online verkoopkanalen voor supermarktproducten – die mede ontstaan door die consumptieveranderingen – en de gezamenlijke effecten daarvan op supermarktvastgoed. Dit onderzoek zal specifiek in gaan op deze relatie teneinde de bestaande kennisleemte verder te beperken.

De relevantie ligt in het feit dat deze relatie de link legt tussen de bestaande structuren en de gevolgen hiervoor van online groei van omzetten. Dit maakt ook de impact van deze gevolgen groter en relevanter. Juist supermarkten hebben een *anchor-rol* in veel buurten, en stads- en wijkwinkelcentra.

### **1.3 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek betreft het verkrijgen van inzicht in de online en offline ontwikkelingen van het supermarktlandschap in Nederland teneinde de gevolgen voor het supermarktvastgoed in beeld te brengen voor de periode 2016 tot 2025.

### **1.4 Centrale onderzoeksvraag**

Wat zijn de gevolgen voor de supermarktvastgoedmarkt in Nederland door de ontwikkelingen omtrent online en offline supermarktbestedingen in het komende decennium?

### **1.5 Deelvragen**

1. Wat zijn de effecten van de huidige trends in consumentengedrag op de wijze waarop de consument haar dagelijkse goederen koopt?
2. Wat is de invloed van online op fysieke supermarktlocaties?
3. Welke alternatieve verkoopkanalen van dagelijkse goederen concurreren met het fysieke supermarktkanaal?
4. Welke strategische ontwikkelingen zijn waar te nemen bij de aanbieders van dagelijkse goederen?

### **1.6 Verantwoording onderzoekskeuzen**

#### *1.6.1 Onderzoekselementen*

In dit onderzoek staan een tweetal onderzoekselementen centraal. De onderlinge relaties van deze elementen vormen de kern van het onderzoek.

- Online en offline supermarktbestedingen

Offline supermarktbestedingen zijn de bestedingen door consumenten en bedrijven in fysieke supermarkten. Online supermarktbestedingen zijn de bestedingen door consumenten en bedrijven via een digitaal platform (website, app e.d.) bij supermarkten en alternatieve verkoopkanalen in dagelijkse food en non food goederen die ook via de fysieke supermarkt verkrijgbaar zijn. Het betreft kortom niet alleen de omzet die supermarkten uit hun online bestellingen halen.

- Supermarktvastgoed

Fysieke verkooplocaties van supermarkten in Nederland van voornamelijk food en een klein aandeel non food gerelateerde dagelijkse goederen, niet zijnde verkooplocaties die alleen voor zakelijk gebruik bestemd zijn.

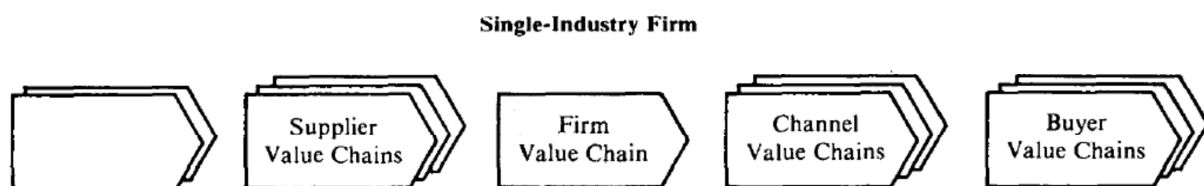
De veronderstelde relatie tussen de onderzoekselementen is dat de mate van online bestedingen als onafhankelijke variabele een bepaalde invloed kan hebben op de vraag naar de afhankelijke variabele supermarktvastgoed.

### 1.6.2 Onderzoeksmethodologie

Onderhavig onderzoek heeft een verkennend karakter. Op dit moment ontbreekt het in de literatuur aan inzichten op welke wijze de ontwikkeling van online aankoop van supermarktproducten door consumenten gevolgen zal hebben voor de winkelvastgoedmarkt voor supermarkten.

Om tot valide en betrouwbare uitslagen te komen is het daarom van belang de intersubjectieve navolgbaarheid van dit onderzoek te vergroten middels een robuuste selectie van theorieën alsmede methoden en technieken. Beiden worden in de paragraaf geïntegreerd verklaard.

Het onderzoek vertrekt vanuit een multidimensionaal theoretisch perspectief. Het vraagstuk raakt aan veel elementen, maar wordt hier vanuit pragmatische gronden teruggebracht tot een organisatorisch vraagstuk van de waardeketen van het leveren van dagelijkse goederen aan consumenten waarbij een ruimtelijk perspectief is gekozen. Voor het begrip waardeketen ofwel 'value chain' wordt aangesloten bij de theorie van Porter (1985). De verschillende actoren in het proces van productie tot uiteindelijke consumptie hebben allen hun eigen waardeketens die onderling verbonden zijn ('value system'). Deze waardeketen is daarmee flexibel van aard en kan door externe factoren wijzigen – zoals bijvoorbeeld de ontwikkelingen in online verkopen van dagelijkse goederen. Figuur 1.1 toont de verschillende variabelen van een waardeketen, de supplier is hierbij de leverancier van de grondstoffen, de firm is de producent, channel is het verkoopkanaal, zoals de retailer en/of de distributeur. De consument vormt in het model van Porter de eindschakel in de keten.



Figuur 1.1 Value system van onderling verbonden value chains (Porter, 1985)

De value chain geldt als analytisch denkkader van dit onderzoek. Hierbinnen wordt gefocust op de wensen van de consument als driver van veranderingen en in het bijzonder het ruimtelijke (vastgoed)sediment dat het resultaat zal zijn hiervan. Daarbij zal de focus in het bijzonder liggen op de producent, de 'channel' en de consument.

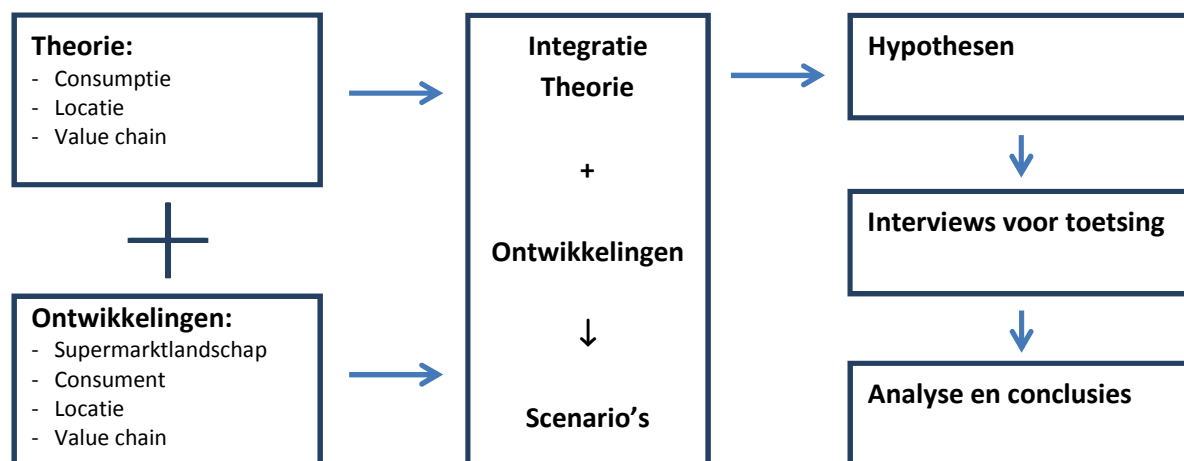
De theorie in hoofdstuk twee wordt dan ook opgebouwd vanuit de bedrijfskundige theorie van Porter, de ruimtelijke locatietheorieën en de wensen van de consument als fundamentele aanjager van – technisch beschikbare – online ontwikkelingen. Deze drie kennisvelden zullen door de hele scriptie de structuur vormen.

Om de benodigde kennis te vergaren wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en interviews. Deze methoden worden mede ingezet vanwege het verkennende karakter van het kennisveld. Er wordt middels interviews data verzameld van beleidsbepalers, professionals en academici binnen supermarktorganisaties, vastgoedpartijen en kennisinstituten. De resultaten uit de interviews vormen de input voor de beantwoording van de hypothesen. Er is niet gekozen voor casuonderzoek aangezien het a) een verkennend onderzoek betreft en b) de wens is een breder beeld te schetsen van de ontwikkelingen.

In het literatuuronderzoek zal de online groei, het effect van de online groei op offline winkelen en de strategie aan bod komen. Daarin zal onder ander een vergelijk worden getrokken met de online groei van overige detailhandel en de online supermarkt omzet in het buitenland. Hiermee kan een meer genuanceerd beeld ontstaan van de ontwikkelingen en eventuele gevolgen.

Voor de interviews ligt de focus voornamelijk op de factoren die online groei in de nabije toekomst (zowel binnen supermarkten als via alternatieve verkoopkanalen) zullen stimuleren en de strategie van supermarkten en het effect dat dat op supermarkt vastgoed zal hebben. Uitgangspunt daarbij zal zijn dat de online omzet dusdanig zal zijn dat dit een daadwerkelijk effect zal hebben. Daarmee wordt de variabele snelheid waarmee een eventuele groei zich voor zal doen geëlimineerd teneinde niet in de nog relatief subjectieve discussie te belanden op welke termijn die situatie zich zou voordoen.

### 1.6.3 Conceptueel model



Figuur 1.2 Conceptueel model

## 1.7 Relevantie

### 1.7.1 Maatschappelijk

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de supermarkten vanaf de jaren '70 centrale posities zijn gaan innemen in het voorzieningenaanbod van dorpen, steden, wijken etc. Een eventuele vermindering van de behoefte aan fysieke supermarktruimte zou kunnen leiden tot een vermindering van de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van deze gebieden. Dit effect is reeds aangetoond; kleinere dorpen waar de supermarkt is vertrokken hebben veelal te maken met een bredere neergaande tendens (demografisch, huizenprijzen, etc.). Paradoxaal genoeg zouden de actuele ontwikkelingen waarbij goederen vanuit huis worden aangeschaft en daar ook worden bezorgd een trendbreuk kunnen veroorzaken.

Supermarkten vervullen vaak ook een trekkersrol voor bezoekers in winkelcentra (Nozeman, Van der Post & Langendoen, 2011). Een verkleining of het wegvallen van deze trekkersrol kan ook een afname van het aantal bezoekers van deze winkelcentra betekenen en daarmee ook de omzetten van de overige winkeliers schaden.

### *1.7.2 Wetenschappelijk*

Er is en wordt al veel onderzoek gedaan naar de groei van online verkoopkanalen en het effect daarvan op fysiek supermarktvastgoed. De visies van deze onderzoeken op de omvang en snelheid waarmee het marktaandeel van online food en near food verkopen de komende jaren zou kunnen groeien verschillen enorm, van circa 4% tot 7,5% in 2025 (Smit, 2016) tot 10-15% in 2025 (ING, 2016) en 20% in 2030 (Rabobank, 2015). Het is daardoor ook lastig om inzicht te krijgen in de snelheid waarmee eventuele gevolgen van deze online groei zouden kunnen ontstaan. De snelheid van ontwikkeling van bestaande online verkoopkanalen en het ontstaan van nieuwe online verkoopkanalen zorgt voor een aanhoudend belang om zo goed mogelijk in kaart te blijven brengen wat de status en veranderingen in de online verkoopkanalen en consumentenkoopgedrag zijn en wat de effecten hiervan zijn op fysieke supermarkten.

## **1.8 Leeswijzer**

Allereerst vindt er in hoofdstuk 2 een theoretische verkenning plaats van de algemene consumptie- en gedragstheorieën, de locatietheorieën en de strategische waardeketentheorie van Porter in relatie tot het winkelproces. Hoofdstuk 3 start met een beschrijving van het supermarktlandschap waarbij de geschiedenis en de huidige stand van zaken van het Nederlandse online en offline supermarktlandschap worden beschreven, waarbij ook aandacht is voor de internationale ontwikkelingen op dit gebied. Vervolgens worden de eerder in hoofdstuk 2 behandelde theorieën toegepast op online en offline supermarkten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte integratie van de theorieën en presentatie van de hypothesen. Hoofdstuk 4 beschrijft de uitwerking van de interviews afgenomen bij een aantal onderzoekers en (online) supermarktketens. Aan de hand van 5 stellingen wordt vanuit de praktijk een beeld verkregen van de huidige en verwachte toekomstige ontwikkelingen van de supermarktbestedingen en het supermarktlandschap. In hoofdstuk 5 vindt een korte analyse en beantwoording van de hypothesen plaats. Conclusies, reflecties en aanbevelingen worden tot slot behandeld in hoofdstuk 6.

## 2. Theorie

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksprobleem in een theoretische context geplaatst. Hiertoe wordt allereerst aansluiting gezocht bij de theorieën die het gedrag van consumenten beschrijven. Hiernavolgend wordt het ruimtelijk gedrag van supermarkten behandeld aan de hand van de ruimtelijke locatietheorieën. De bedrijfskundige theorie van Porter geeft een integrale analyse van de value chain van de bedrijfskolom omtrent supermarkten. Het hoofdstuk sluit af met een beknopt resumé.

### 2.2 Consumptie- en gedragstheorie

#### 2.2.1 *Consumptietheorie & marktwerking*

Volgens de neoklassieke economie streven particulieren en ondernemingen naar respectievelijk nuts- en winstmaximalisatie. Vanuit deze situatie zullen zij als een 'invisible hand' het marktmechanisme coördineren waarbij het prijsmechanisme sturend is. De prijs vormt de relatieve schaarsteverhouding (Van der Post, 2004). Als er meer vraag is dan aanbod zal de prijs stijgen, hierdoor zullen producenten meer aanbod gaan produceren. Vice versa zullen consumenten ten tijde van overaanbod door de relatief lagere prijs meer producten gaan consumeren.

De toegankelijkheid van dit neoklassieke model is gebaseerd op relatief strikte assumpties, te weten: volledige informatie, vrije toe- en uittreding, rationele voorkeuren en het ontbreken van transactiekosten. Juist deze utopische assumpties zijn ook de bron van veel kritieken op deze theorie (cf. Coase, 1937).

Consumenten schaffen dus producten aan teneinde behoeften te bevredigen waarbij het doel is te komen tot maximalisatie van hun nut. Nut kan worden gezien als een maat voor relatieve tevredenheid en is naast sec de consumptie van goederen en diensten afhankelijk van de mate van bezit en het hebben van vrije tijd. Alle variabelen kennen een begrenzing in hoeveelheid per consument waardoor consumenten in de zoektocht naar nutsmaximalisatie genoodzaakt zijn *trade offs* te maken. Consumptie kost immers tijd en bezit (kapitaal). Het te consumeren goed of dienst verhoogt enerzijds het nut maar gelijktijdig wordt door de beperking van vrije tijd en geld het nut verlaagd. De consument zal haar keuze zo maken zodat deze voor haar het meeste nut heeft. Daarmee vormt een product een relatieve schaarsteverhouding tussen deze variabelen voor een consument. Nut is hierbij breed te conceptualiseren en gaat verder dan puur het gebruik van het aangeschafte product zelf. Ook zachtere factoren vallen daaronder zoals bijvoorbeeld de winkelbeleving van het aanschaffen van een product ook een 'nut' kan zijn. Dit maakt ook de wijze van winkelen en het gemak of plezier dat daarbij komt kijken relevant. De volgende paragraaf zal hierop nader ingaan vanuit het specifieke perspectief van dagelijkse goederen.

### 2.2.2 *Consumentengedrag in het winkellandschap*

Bekijken we het consumentengedrag binnen de winkelbranche dan zijn er verschillende vormen van winkelen te onderscheiden (Kooijman, 1999, p.12/25):

- boodschappen doen, gerichte aankopen van dagelijkse behoeften;
- vergelijkend winkelen waarbij prijs en kwaliteit worden vergeleken, meestal gericht op de aankoop van duurzame consumptiegoederen;
- impulsaankopen, het kopen van goederen zonder dit vooraf gepland te hebben;
- recreatief winkelen, ook hier is geen sprake van een voorbedachte aankoop en dit vertoont dus gelijkenis met de impulsaankopen.

Kooijman (1999) constateert een samenhang tussen het type assortiment, het type winkelruimte en het consumptiegedrag. Voor aanschaf van dagelijkse boodschappen gelden voor consumenten andere eisen en wensen dan voor luxe/duurzame goederen. Het oriënteren, de voorbereiding op een aankoop, is bijvoorbeeld minder van belang bij de dagelijkse boodschappen dan bij luxe (Kooijman, 1999). Leunissen & Prevo (1998) komen aan de hand van de eisen en wensen van consumenten en de tijdsbesteding tot een specifieke indeling van winkelvormen: doelgericht, vergelijkend en recreatief winkelen. Bij het doelgericht boodschappen doen wil men voornamelijk zo min mogelijk tijd en geld besteden om een bepaalde kwaliteit aan boodschappen te verkrijgen. Het doelgerichte kan wel veranderen indien men beleving toevoegt aan het winkelen. Het praatje met de buurvrouw in de supermarkt of de prachtig ingerichte versafdelingen om consumenten te verleiden tot (impuls)aankopen.

Naast het doel en de tijdsbesteding daarvoor is er ook sprake van ontwikkelingen op het gebied van factoren die een aangenaam winkelen voor consumenten vergroten. Gorczynski (2013) benoemt in het verlengde van de variabele tijdsbesteding een reeks voorkeuren van consumenten die invloed hebben op het nut van consumenten waar het het winkelen betreft en die het koopgedrag van de consument beïnvloeden, waarbij mobiliteit, vrije tijd, lifestyle, goede producten, service en beleving de belangrijkste factoren zijn. Daarmee is een trend waar te nemen in beleving, het besef van tijd die winkelen kost en gemaksvriabelen. Opvallend genoeg wordt online shoppen niet expliciet genoemd. De volgende paragraaf zal hierop nader ingaan.

### 2.2.3 *Consumentengedrag bij online winkelen*

De drijvende kracht achter het online winkelen is naast de technologische mogelijkheden die beschikbaar zijn gekomen, ook de wens van de consument op deze wijze (dagelijkse) goederen te kopen. In de bestaande literatuur wordt veelal gefocust op de algemene argumenten waarom consumenten de stap naar online winkelen zetten. Hierbij ontbreekt dus een expliciete focus op de aanschaf van dagelijkse goederen. Hoewel de trend naar meer online winkelen in dit onderzoek als gegeven wordt beschouwd, is het wel relevant om a) beknopt inzicht te krijgen in de achtergronden van online winkelen alsmede b) vanuit dit perspectief uitspraken te kunnen doen over de verwachte ontwikkelingen op dit vlak.

In haar onderzoek maakt Tol (2013) een vertaling van de consumentengedragstheorieën naar het online winkelen. Daarbij wordt gekomen tot een onderscheid van redenen om wel of niet online aankopen te doen.



Redenen om online aankopen te doen (Tol, 2013; ABN AMRO, 2011; GfK, 2016b):

1. Winkelen wanneer het mij uitkomt (24 uur en 7 dagen in de week)
2. Prijsniveau
3. Uitgebreid assortiment
4. Eenvoudig prijzen vergelijken
5. Winkelen kost weinig tijd

Redenen om geen online aankopen te doen (Tol, 2013; Merks, 2012, p.259):

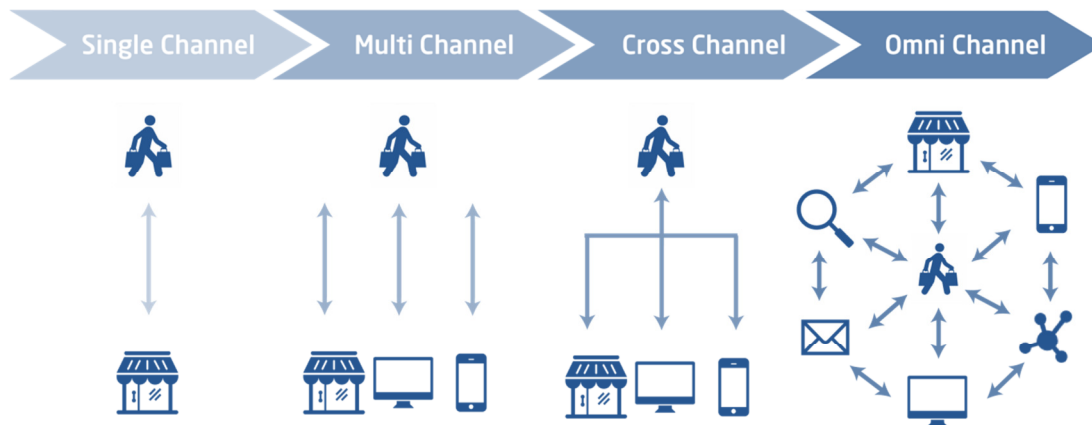
1. Producten zien en aanraken
2. Geen mogelijkheid voor persoonlijk advies
3. Geen vertrouwen in online betalingsbeveiliging

Vanuit de laatste drie redenen zou gesteld kunnen worden dat afhankelijk van het type product deze redenen in meer of mindere mate van toepassing zijn. Voor het kopen van luxe producten, zoals bijvoorbeeld een fiets worden andere afwegingen gemaakt dan bij de aanschaf van dagelijkse producten als een pak koekjes en lijken de redenen wel van toepassing. Voor eenvoudige en goedkope producten waarbij zintuiglijke waarnemingen en advisering niet of nauwelijks spelen in de aankoopbeslissing lijken deze redenen nagenoeg irrelevant. Uit recent onderzoek blijkt dat de verzendkosten – welke hier niet worden genoemd door Tol en Merks – voor consumenten de op één na belangrijkste reden is om geen online aankopen te doen (GfK, 2016b). Verwacht kan worden dat dit zowel op luxe als op dagelijkse producten effect heeft, maar dat het relatieve effect afhankelijk is van de absolute verzendkosten alsmede de verhouding tussen product- en verzendkosten. Voor goedkope producten zal men naar verwachting minder bereid zijn verzendkosten te betalen dan voor duurdere producten.

#### 2.2.4 Omnichannel

Door de online ontwikkelingen is er veel meer dynamiek in de mogelijkheden om te oriënteren en te kopen. Tol (2013) onderscheidt vanuit 3 dimensies (online/offline, kopen en oriënteren en ophalen en bezorgen) 6 combinaties van online en offline oriënteren en kopen waarbij ze zich richt op cross channel: een combinatie van zowel online platforms als de fysieke winkel waar zowel consument als winkelier gebruik van maken.

Inmiddels zijn de ontwikkelingen alweer een stap verder en is omnichannel het nieuwste fenomeen. Fysiek en online winkelen wordt geïntegreerd waarbij de consument centraal staat en één uniforme uitstraling en prijs van het bedrijf krijgt ongeacht de kanalen waar gebruik van wordt gemaakt (zie figuur 2.1). Het idee is dat de klant daarbij uit allerlei mogelijkheden kan kiezen, van online bestellen en het product in de lokale winkel afhalen tot in de winkel kopen en het product thuis laten bezorgen of later ophalen vanaf een pick up point. Het maakt dus niet uit van welk kanaal de consument gebruik maakt. Voorbeelden hiervan zijn de fysieke winkels die online spelers als Coolblue, Zalando en Fietswinkel.nl openen als een verlengstuk van de webshop. In een winkellandschap waar faillissementen aan de orde van de dag zijn en waarbij de beschuldigende vinger in de richting van online wordt gewezen, gaan deze spelers juist voor fysieke winkels. Andere voorbeelden van omnichannel die regelmatig worden genoemd zijn Albert Heijn, Ikea en Hunkemöller.



Figuur 2.1 De ontwikkeling van online in het winkellandschap (Bron: On the mark)

### 2.2.5 Analyse consumptie- en gedragstheorieën

Demografische ontwikkelingen, tijd, geld, kwaliteit en beleving beïnvloeden allen het koopgedrag van consumenten. Het maakt het daarom ook erg lastig goede verbanden te leggen tussen koopgedrag en het effect op winkelverkoop. Wel volgen uit de verschillende theorieën dat geld en tijd significante factoren zijn in het consumptiegedrag bij zowel fysiek als online winkelen. De consument zal trade offs moeten maken tussen tijd en geld om voor haar het hoogst haalbare nut te realiseren.

De volgende paragraaf beschrijft de theorie die inzicht verschaft in de ruimtelijke waarde en strategische afweging van locaties voor retailers.

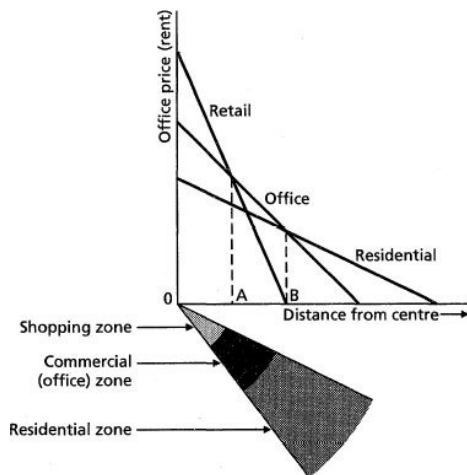
## 2.3 Locatietheorie

De klassieke locatietheorieën (o.a. Von Thünen) streven winstmaximalisatie na door het minimaliseren van de kosten van productiefactoren en transportkosten bij locatiekeuze (Atzema, Van Rietbergen, Lambooy & Van Hoof, 2012). In de neoklassieke locatietheorieën (o.a. Christaller, Reilly, Hotelling) worden daar de opbrengsten als gevolg van een locatiekeuze aan toegevoegd (Atzema et al., 2012) waardoor ook de afzetmarkt tot de consument wordt meegenomen. Zowel de klassieke als neoklassieke theorieën gaan uit van een rationele en volledig geïnformeerde markt. De theorieën worden beknopt en in algemene bewoordingen besproken. In paragraaf 3.4 worden de hieronder genoemde theorieën toegepast op de te verwachten online ontwikkelingen die centraal staan in dit onderzoek.

### 2.3.1 Von Thünen

De theorie van Von Thünen (1826) beschrijft het grondgebruik in relatie tot de afstand van marktcentra als een afgeleide van de grondprijs (Atzema et al., 2012). Afhankelijk van de marktprijs van een bepaald product wordt middels productiekosten (grond, arbeid en kapitaal) en transportkosten bepaald waar een product zal worden verbouwd. Des te dichter bij de markt des te hoger de productiekosten (of grondprijs) kunnen zijn want des te lager de transportkosten. Er wordt een prijs betaald voor de afstand tot of anders gezegd bereikbaarheid van een locatie (location rent)(Atzema et al., 2012, Van der Post, 2004).

De theorie verklaart onder andere waarom in dorpen en steden het winkelgebied het marktcentrum vormt. Naarmate de afstand tot het marktcentrum groter wordt, ontstaat er vervolgens eerst een kantorencirkel en daarna een wooncirkel en tot slot de landbouwactiviteiten met nog grotere afstand tot de markt. Dit is mede een verklaring voor het verschil in grondprijzen vertaald naar huurprijzen voor de verschillende functies.

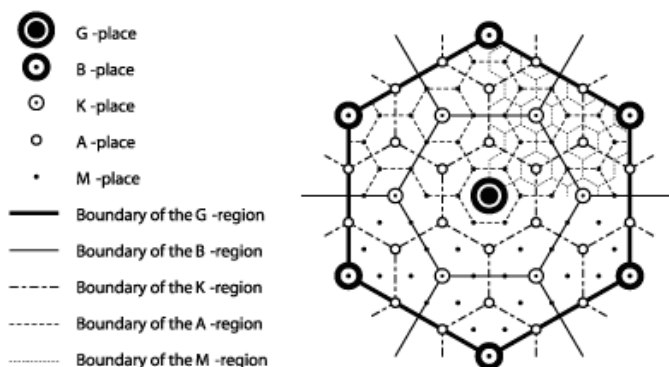


**Figuur 2.2** Location rent is hoger naarmate de afstand tot het centrum kleiner is

### 2.3.2 Christaller centrale plaatsentheorie

De *centrale plaatsentheorie* van Christaller gaat uit van de bereikbaarheid van een voorziening, de producent of dienst, voor de consument (Atzema et al., 2012). Bedrijven bepalen hun locatie op basis van het aantal consumenten dat men binnen een verzorgingsgebied kan bereiken. Des te meer consumenten binnen een verzorgingsgebied des te meer omzet. Afhankelijk van het type voorziening geldt een bepaalde *drempelwaarde* of *vraagniveau* om tot een rendabele omzet te komen (Atzema et al., 2012). Zo zullen speciale voorzieningen zoals een Bijenkorf zich vestigen in de grote steden en alledaagse voorzieningen zoals een café ook in kleinere plaatsen voorkomen. Een grotere plaats heeft een hogere rangorde en een groter marktgebied. De theorie gaat ervan uit dat de consument bereid is om een grotere afstand te overbruggen om een speciale voorziening te bezoeken dan een alledaagse voorziening.

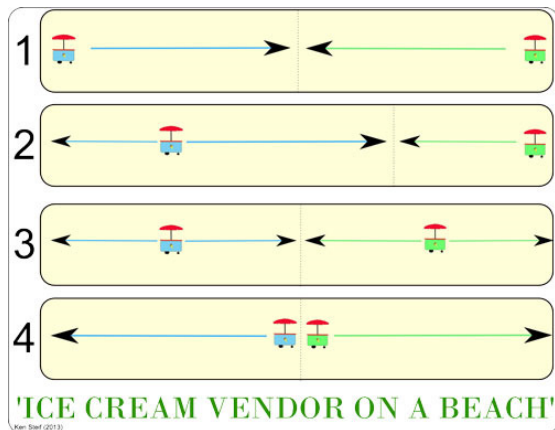
De bereidheid van de consument om een bepaalde afstand tot een voorziening te overbruggen wordt de *reikwijdte* genoemd en bepaalt de ruimtelijke omvang van het marktgebied (Van der Post, 2004).



**Figuur 2.3** Centrale plaatsentheorie van Christaller (1933)

### 2.3.3 Hotelling

De theorie van Hotelling heeft als uitgangspunt dat concurrentie tot een homogeen productaanbod leidt omdat bedrijven elkaar kopiëren (Atzema et al., 2012). Hetzelfde geldt voor de locatiekeuze waarbij bedrijven zich daar zullen vestigen waar ook hun concurrentie aanwezig is. Deze locationele interdependentie, waarbij gelet wordt op het gedrag van de concurrentie, heeft tot doel het verkrijgen van de beste marktpositie (Atzema et al., 2012). Anders dan bij Christaller, die als uitgangspunt heeft dat bedrijven zich gelijkmatig verspreiden in marktgebieden met de kortste afstand tot de vraag van de consument, stelt Hotelling dat bedrijven zich juist clusteren rondom hun concurrentie en komt de consument op de tweede plaats.



Figuur 2.4 Voorbeeld van 2 ijsverkopers die naar elkaar toe bewegen om een groter marktgebied te verkrijgen ([www.planetizen.com](http://www.planetizen.com))

### 2.3.4 Reilly ruimtelijke interactietheorie

Volgens de ruimtelijke interactietheorie van Reilly kiezen consumenten niet alleen op basis van afstand om een locatie te bezoeken of product te kopen, maar speelt de aantrekkelijkheid en omvang van de locatie c.q. voorziening ook een belangrijke rol (Van der Post, 2004). Consumenten zijn volgens de theorie bereid een grotere afstand af te leggen om een aantrekkelijker locatie te bezoeken.

Volgens de ruimtelijke interactietheorie is de aantrekkingskracht van twee grotere verzorgingskernen op een tussenliggende kleinere kern evenredig met de omvang van de grotere kernen en omgekeerd evenredig met het kwadraat van de afstanden tussen de grote en kleine kernen (Bolt, 2003).

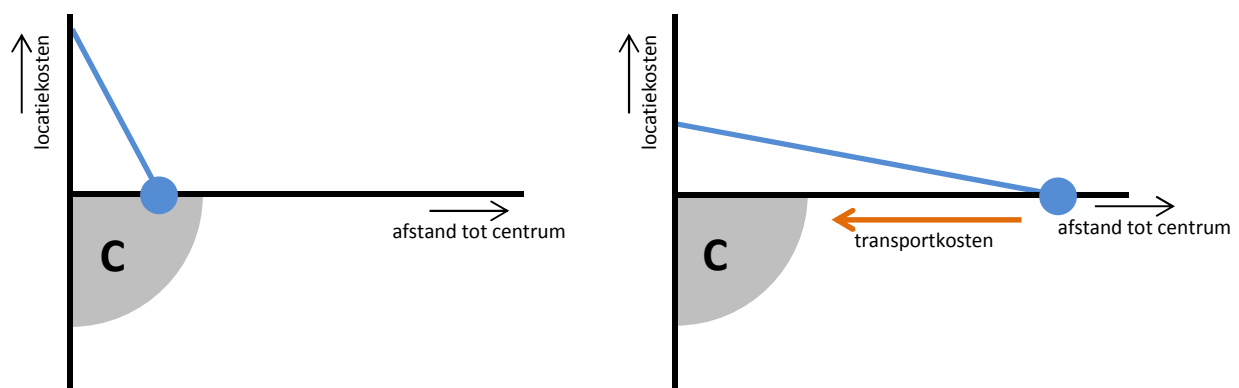
De afstand tussen plaatsen is hiermee een variabele voor de koopkracht af- en toename in deze plaatsen. Kleinere plaatsen dichtbij grote centra zullen koopkracht zien afvloeien richting grote centra. Plaatsen op grotere afstand van dezelfde grote centra zullen daar veel minder last van hebben. Consumenten nemen in dat geval genoegen met een minder aanbod in de kleinere plaats waardoor de koopkracht behouden blijft (Van der Post, 2004; Bolt, 2003).

De koopbewegingen van consumenten worden grotendeels bepaald door de grootte, locatie en aanboddiversiteit van centra ten opzichte van omliggende centra (Van der Post, 2004).

### 2.3.5 Analyse locatietheorieën

De bestaande theorieën hebben als uitgangspunt opbrengstenmaximalisatie en kostenminimalisatie. Voor het maximaliseren van de opbrengsten is een grote afzetmarkt op een kortst mogelijke afstand van elementair belang om in een fysieke situatie een productaankoop en levering mogelijk te maken. In geval van online worden de afzetmarkt en aankoop echter niet gecreëerd in een fysieke locatie maar op basis van een digitaal platform. Het is daarvoor niet nodig om in het centrum van een stad te zitten. Uiteraard moet het product uiteindelijk wel aan de consument geleverd worden en zal daarvoor alsnog de afzetmarkt in de centrale locatie moeten bedienen. Vanuit oogpunt van kostenminimalisatie is het echter zeer de vraag of een vestigingskeuze voor de centrale locatie verstandig is. De lagere productiekosten buiten het centrum in combinatie met de hogere transportkosten voor levering van producten zouden per saldo wel eens lager kunnen zijn dan in het centrum. In figuur 2.5 wordt dit weergegeven; in de figuur rechts is de productielocatie op afstand van het centrum geplaatst waardoor lagere locatiekosten (huurprijs) ontstaan maar hogere transportkosten dan in de oorspronkelijke situatie (figuur links).

Dit leidt tot de vraag of de klassieke locatietheorieën nog wel gelden voor online producten? Het lijkt daarmee dus niet meer om de bereikbaarheid c.q. afstand van de consument tot een fysieke voorziening te gaan waar de consument een aankoop wil doen, omdat deze via de digitale weg verloopt. Het draait daarom nog om slechts twee zaken: het creëren van het aankopen van een product zonder fysieke aanwezigheid van de consument bij het product, alsmede daarna het uiteindelijke leveren van het product aan de consument. Daarvoor geldt wellicht een aanpassing van de theorie. Deze aanpassingen zouden – eigenlijk in lijn met bestaande theorieën zoals Christaller – wel eens afhankelijk kunnen zijn van het type product. Zo kiezen Zara (kleding) en Apple (high tech mobiele apparatuur) bewust voor centra van steden om producten te promoten. Een constatering die ook past bij conclusies uit onderzoek van bijvoorbeeld Tol (2013). Voor dagelijkse producten die we misschien in veel mindere mate hoeven te beoordelen of te zien om tot aankoop over te gaan, geldt dat nagenoeg niet en dus hoeven die niet in centra geïtaleerd te worden. Daarbij moet overigens direct worden opgemerkt dat dagelijkse goederen niet per definitie allemaal bestaan uit dit soort goederen – de aanschaf van fruit in een supermarkt is voor veel consumenten een directe vergelijking van de beschikbare producten.



Figuur 2.5 Fysieke aankooplocatie nabij afzetmarkt in het centrum (links) en online aankoopkanaal biedt de keuze om te vestigen buiten het centrum met lagere locatiekosten maar hogere transportkosten (rechts).

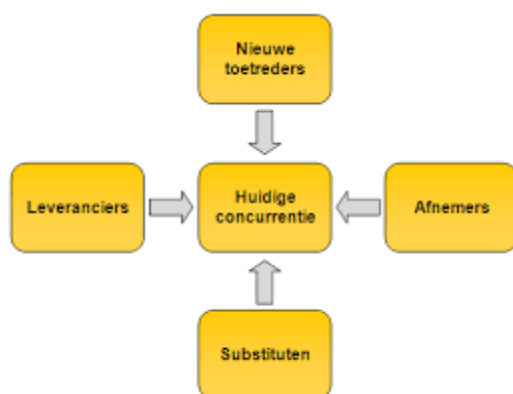
## 2.4 De organisatie van het winkelproces: de Value chain in beeld

Door de beschikbaarheid van nieuwe technieken en de wens van consumenten om anders dagelijkse goederen aan te schaffen ontstaat de mogelijkheid en noodzaak om tot een andere organisatie van de value chain van dagelijkse goederen te komen. In deze paragraaf wordt vanuit de bedrijfskundige literatuur ingezoomd op de organisatie van de value chain van deze goederen. Dit gebeurt aan de hand van de theorie van Porter (1985).

Porter heeft een Vijfkrachtenmodel ontwikkeld om binnen een bedrijfstak de concurrentie te analyseren. Deze vijf krachten zijn (Veldman, 2008, p.69):

- De bedreiging door substituten: producten of diensten die dezelfde functie vervullen en zo als vervanging kunnen dienen voor de bestaande producten of diensten
- De bedreiging door nieuwe toetreders: de mate waarin nieuwe partijen de bestaande markt kunnen betreden hangt af van toetredingsdrempels zoals de omvang van benodigde investeringen, schaalvoordelen en overheidsregelgeving.
- De onderhandelingspositie van leveranciers: o.a. afhankelijk van de hoeveelheid leveranciers die een vergelijkbaar product leveren.
- De onderhandelingspositie van afnemers: o.a. afhankelijk van de hoeveelheid afnemers en de omvang van de omzet per afnemer.
- De interne concurrentie tussen bestaande spelers: afhankelijk van het aantal spelers en de vraag van de markt. Een hoge interne concurrentie is vaak zichtbaar door lage marges en hevige strijd om marktaandeel zoals bijvoorbeeld in de telecomsector.

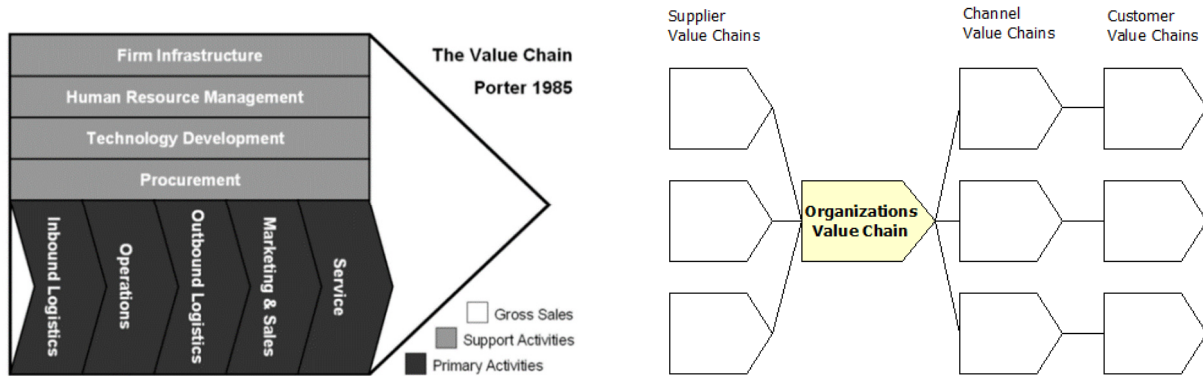
De vijf krachten bepalen samen de concurrentie-intensiteit tussen partijen in een bepaalde bedrijfstak en zijn daarmee een maat voor het winstpotentieel binnen die bedrijfstak (Veldman, 2008; Porter, 1985).



Figuur 2.6 Vijfkrachtenmodel (Porter, 1985)

Waar het Vijfkrachtenmodel de meso-omgeving van de bedrijfstak in kaart brengt, doet het Waardeketenmodel van Porter (1985) dit op micro niveau. De waardeketen of value chain van een bedrijf geeft inzicht in hoe het bedrijf haar strategie vertaalt naar uitvoering van haar activiteiten en hoe daarmee concurrentievoordelen kunnen worden behaald (Veldman, 2008).

De waardeketen is opgebouwd uit primaire en ondersteunende waardeactiviteiten en bepalen de totale kosten van een product. De primaire activiteiten betreffen alle processen van productie tot levering van het fysieke product aan de afnemer. De ondersteunende activiteiten hebben tot doel de primaire activiteiten te ondersteunen en de gehele waardeketen zo optimaal mogelijk te laten functioneren.



Figuur 2.7 Value chain en value system (Porter, 1985)

De traditionele waardeketen van individuele producten en diensten wordt steeds vaker vervangen door platformen die digitale technologie, producten en diensten combineren en integreren tot ecosystemen van samenwerkende partijen die informatie delen en waarin onderlinge belangen van gebruikers, consumenten en leveranciers samenkomen (Barneveld, 2015, p.46-48). De tussenliggende ‘schotten’ verdwijnen en bedrijfsactiviteiten kunnen meer integraal tussen dan wel binnen onderdelen van de value chain ontwikkeld worden. Als we de waardeketen van productie tot levering aan de consument van een bepaald product bekijken dan ziet deze er op hoofdlijnen als volgt uit. De producent levert het product aan de tussenhandel die het vervolgens verkoopt aan de consument. In een fysieke vorm is de tussenhandel een winkel en in online vorm een digitaal platform zoals een website.



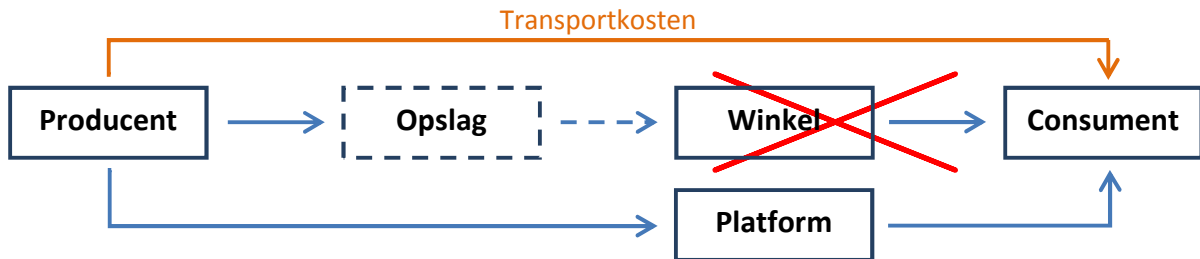
Figuur 2.8 Algemene waardeketen

De fysieke tussenhandel in de vorm van een winkel dient in de basis om het product te presenteren voor verkoop en als opslag voor de voorraad, al dan niet in combinatie met een externe opslagfaciliteit voor extra voorraad die niet in de winkel opgeslagen kan worden. Bij online vindt de presentatie tot verkoop via een digitaal platform c.q. website plaats en zal opslag of in een externe opslagfaciliteit zoals een distributiecentrum plaatsvinden of bij de producent zelf. Voor diverse producten geldt dat zij op bestelling worden gefabriceerd en geleverd en er dus nauwelijks opslagfaciliteit voor de voorraad aan te pas komt.

Een ander verschil tussen de fysieke en online tussenhandel is het feit dat bij een fysieke winkel de consument het product zelf komt afhalen en dat bij een online winkel het product aan de klant bezorgd moet worden en hier dus extra transportkosten bij komen kijken (die aan de consument worden doorbelast).



Figuur 2.9 Waardeketen fysieke tussenhandel



Figuur 2.10 Waardeketen online tussenhandel

Weliswaar zitten ook in het fysieke model transportkosten van producent tot aan winkel, maar vooral de hoge kosten voor de ‘last mile’ bezorging tot aan de consument hoeven hier niet gemaakt te worden. Een voordeel voor het online model is uiteraard dat de kosten van de fysieke winkel en alles wat daarmee samenhangt in de zin van huisvestingslasten, arbeidskosten en dergelijke komt te vervallen. Daar staat tegenover dat de kosten voor het opzetten en beheren van een platform uiteraard ook arbeidskosten en daarnaast IT kosten vergen.

Het online model bestaat uit 2 trajecten. Via het digitale traject wordt de oriëntatie, aankoop en eventueel betaling door de consument gedaan op het platform waarna een tweede fysiek en ruimtelijk traject via opslag en distributie tot levering van het product vanuit producent tot aan de consument in gang wordt gezet. Dit verschilt met de traditionele fysieke tussenhandel waarbij zowel aankoop als levering via fysieke kanalen gaan.

## 2.5 Resumé

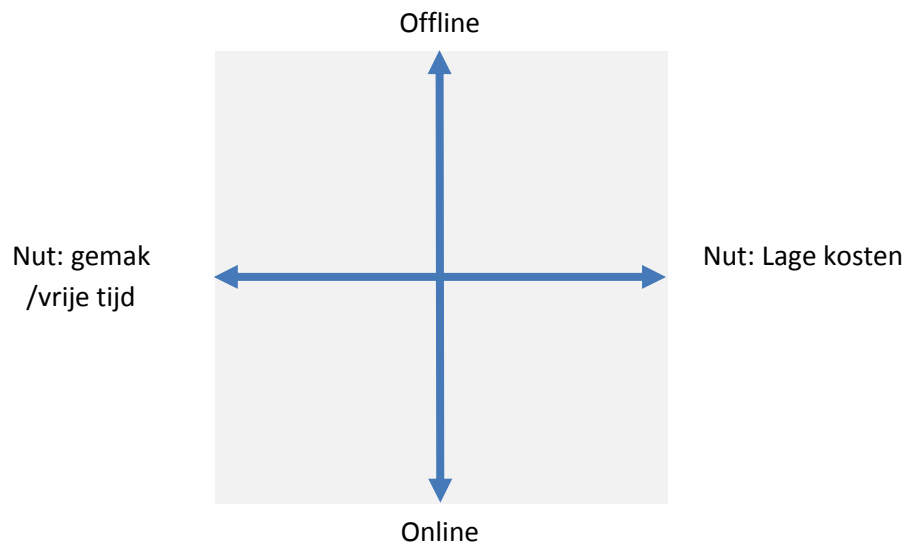
In dit hoofdstuk zijn algemene theorieën beschreven van consumentenkoopgedrag, locatie en value chain. Het consumentenkoopgedrag omtrent luxe goederen en dagelijkse boodschappen verschilt waarbij oriëntatie voor doelgerichte aankoop van dagelijkse goederen minder van belang is dan voor luxe goederen. Consumenten maken trade offs tussen geld en tijd bij aankoop van producten. Onafhankelijkheid van tijd is de belangrijkste reden voor online winkelen. Het niet kunnen zien, ruiken en voelen van producten en verzendkosten zijn de hoofdredenen om niet tot online aankoop over te gaan waarbij het eerste punt minder belangrijk en het tweede punt belangrijker wordt voor respectievelijk dagelijkse goederen en de prijs daarvan.

Vanuit de locatietheorieën volgt dat afstand tot de aankooplocatie in combinatie met het type product in belangrijke mate bepalend zijn voor de bereidheid van de consument om tot aankoop van dat product via het fysieke kanaal over te gaan. Voor beleving, luxe en een omvangrijker en gevarieerder aanbod van producten is de consument bereid een grotere afstand te overbruggen dan voor dagelijkse goederen. Als gevolg van online wordt het aankoopkanaal voor de consument plaats- en tijdsafhankelijk en wordt de afstand tot de aankooplocatie irrelevant.



De value chain toont dat de online tussenhandel de fysieke aankooplocatie (winkel) vervangt voor een digitaal platform (website, app) als online aankooplocatie. Dit resulteert in extra transportkosten voor levering van het product aan de consument in tegenstelling tot het fysieke model waarbij de consument het product zelf afhaalt in de winkel.

Het vertalen van de trade offs om tot nutsmaximalisatie te komen in combinatie met de keuze voor een fysieke of online locatie kan gevisualiseerd worden middels een vierkwadranten model.



**Figuur 2.11** Vierkwadrantenmodel locatie en nut

## 3. Ontwikkelingen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt eerst een beschrijving plaats van de geschiedenis van het supermarktlandschap en de huidige nationale en internationale situatie waar zowel online als fysiek aan bod komen. Vervolgens wordt er specifiek ingezoomd op de ontwikkelingen van supermarkten in relatie tot de in het voorgaande hoofdstuk beschreven theorieën. Aan de hand van de integratie van de theorieën worden een aantal scenario's opgesteld. Tot slot worden aan het eind van dit hoofdstuk de hypothesen gepresenteerd.

### 3.2 Het supermarktlandschap in transitie

De afgelopen decennia is het supermarktlandschap geëvolueerd, waarbij met name de afgelopen jaren sprake lijkt van een relatief grote dynamiek. Vanuit het perspectief van padafhankelijkheid is het echter relevant ook inzicht te hebben in de ontstaansgeschiedenis en stand van zaken in het heden omdat dit het fundament vormt voor aankomende veranderingen.

#### 3.2.1 *Geschiedenis*

Piggly Wiggly is de naam van de eerste zelfbedieningskruidenier, ook wel supermarkt genoemd, en werd in de Verenigde Staten geopend in 1916. In Nederland worden tot in de jaren '50 de levensmiddelen nog thuisbezorgd door de bakker, groenteboer en melkboer en kon in de directe nabijheid de kruidenier bezocht worden voor de overige dagelijkse boodschappen (Nozeman et al., 2011, p.86-87).

De eerste Nederlandse zelfbedieningskruidenier ontstaat in 1948 in Nijmegen door Chris van Woerkom (Rutte & Koning, 1998). In de jaren daarna volgen Dirk van de Broek, Albert Heijn en Deen met de opening van hun eerste zelfbedieningswinkels. Eind jaren '50 waren er circa 1.800 zelfbedieningswinkels in Nederland.

Schaalvergroting, om prijsvoordelen aan de consument te kunnen bieden, en assortimentsuitbreiding zorgen ervoor dat in 1953 de eerste supermarkt (Suco) geopend wordt met een totaal vloeroppervlak van 400m<sup>2</sup> (Rutte & Koning, 1998).

De supermarkt is de opvolger en doorontwikkeling van de kruidenier. Waar bij de kruidenier de klant wordt bediend, ontstaat met de komst van de supermarkt een zelfbedieningswinkel met verse en voorverpakte producten waarbij de consument zelf kan kiezen. Het productaanbod van de kruidenier, bakker, slager, melkboer en groenteboer wordt gecombineerd tot een totaal zelfbedieningsassortiment en heeft als belangrijk voordeel de tijdsbesparing voor de consument (Rutte & Koning, 1998).

Verouderde vestigingswetgeving waarbij per productaanbod diploma's moesten worden behaald, belemmerde veel zelfbedieningskruideniers om de overstap naar supermarkt te maken (Rutte & Koning, 1998). Pas na het Vestigingsbesluit Levensmiddelen (1961), waarbij de beperking in het aanbod van productgroepen grotendeels werd opgeheven, is er in de jaren '60 en '70 echt sprake van de landelijke opkomst van de supermarkt in Nederland. In deze periode van branchevervaging groeit vooral het grootwinkelbedrijf ten koste van de zelfstandige vestigingen.

Naast de schaalvergroting verandert met de opkomst van de auto ook de mobiliteit van de consument. De dagelijkse boodschappen worden vanaf dat moment naast de fiets ook steeds vaker met de auto gedaan. De kruidenier hoeft vanuit locatieperspectief niet meer om de hoek te zitten. Bovendien kunnen meer aankopen gelijktijdig worden gedaan en kan de dagelijkse frequentie van boodschappen afnemen (Nozeman et al., 2011, p.87). Dit wordt mede gestimuleerd doordat zelfbedieningswinkels lagere prijzen hebben en de opkomst van de koelkast ook voor een langere houdbaarheid van producten zorgt. Het gevolg hiervan is dat de traditionele kruidenier langzaam uit het straatbeeld verdwijnt.

In deze periode ontstaan – naast de reeds aangehaalde namen – veel van de huidige nog bekende supermarktnamen zoals EMTÉ, Hoogvliet, Vomar, Boni, Digros en Jumbo. Er ontstaan verschillende supermarktformules met verschillende strategieën. Discountformules met een smal en ondiep assortiment van voornamelijk eigen merk en B en C merken tegen lagen prijzen komen over vanuit Amerika. Aan de andere zijde bevinden zich de meer servicegerichte supermarkten met een breed assortiment aan A-merken.

De ontwikkeling van deze strategieën zal later leiden tot een onderverdeling in full-service supermarkten en discounters zoals we die nu kennen met daarnaast nog een middensegment van supermarkten dat daar tussenin zit (Gorczyński, 2013). In paragraaf 3.2.2 zullen we hier nader op ingaan.

In 1966 ontstaat ook de SRV wagen ('Samen Rationeel Verkopen'), een mobiele supermarkt ontstaan uit een samenwerkingsverband van groothandels, die een klein assortiment van de dagelijkse boodschappen thuisbezorgd. Daarmee zou de SRV formule als een soort tegenhanger gezien kunnen worden van de supermarkt die juist de mobiele consument naar haar locatie laat komen. Alhoewel de SRV formule officieel is opgeheven, bestaat het concept nog steeds en is voornamelijk actief in plaatsen waar geen supermarkt (meer) is.

In de jaren 70 ontwikkelde zich als gevolg van schaalvergroting en diversificatie het fenomeen van 'hypermarkten', deze grootschalige supermarkten met een uitgebreider non food assortiment speelde in op de trend van 'one stop shopping' (Rutte & Koning, 1998). Naast successen met Makro en Trefcenter waren er de teleurstellingen van Miro en Famila. Aanpassingen in het detailhandelsbeleid omtrent GDV locaties ter bescherming van de koopkracht in de binnensteden, belemmerde nieuwe initiatieven (Rutte & Koning, 1998).

Vanaf eind jaren 70 nemen supermarkten een steeds belangrijkere positie in de winkelmarkt in (Nozeman et al., 2011, p.16). Ze vormen vaak een groot aandeel in de nieuwe winkelcentra die worden gerealiseerd en hebben een centrale trekkersrol in wijken en buurten.

Met de verruiming van de winkeltijden (1996) en koopzondagen wordt ingespeeld op de behoefte van de consument om buiten de gebruikelijke werktijden inkopen te doen (Nozeman et al., 2011).

Vanaf het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw ontstaat het online winkelen en daarmee ook de eerste online boodschappenservices als Albert.nl waarbij de producten net zoals in de jaren '50 door de kruideniers weer worden thuisbezorgd. De laatste jaren nemen de online ontwikkelingen van supermarkten een versnelling, waarbij nagenoeg alle grotere ketens een online model aanbieden. Ook ontstaan er afhaalpunten, stand alone en in de winkel.

Als gevolg van de schaalvergroting ingezet in de jaren '60 vindt er een consolidatieslag plaats die leidt tot grotere supermarktorganisaties om zodoende de concurrentie voor te blijven. Een trend die nog steeds actueel is. Vanaf 2005 tot medio 2015 vindt er een verdere stijging van het gemiddelde winkelvloeroppervlak plaats van circa 770m<sup>2</sup> tot circa 915m<sup>2</sup> die voornamelijk wordt veroorzaakt door een aanzienlijke afname van het aantal supermarkten met een vloeroppervlak tot 1.000m<sup>2</sup> en toename van supermarkten groter dan 1.000m<sup>2</sup> (Taheij, 2015). Een keerzijde van de groei van supermarkten en hun groeiende aanbod van (vers)producten is dat ze (vers)speciaalzaken verdringen (Nozeman et al., 2011, p.25, 52). Een ander gevolg van schaalvergroting en margedruk is dat supermarkten meer huismerkproducten aan gaan bieden. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen leverancier en retailer c.q. supermarkt doordat de huismerken van de retailer de A-merken van de leveranciers verdringen (Nozeman et al., 2011, p70).

### 3.2.2 Huidige situatie Nederland

Het huidige supermarktlandschap wordt gedomineerd door een aantal grote spelers: Albert Heijn 35%, Jumbo Groep 18,5% en Superunie 29,2% (o.a. Coop, Plus, Spar, Dirk van de Broek) die per 2015 gezamenlijk 82,7 % van het marktaandeel bezitten. De Duitse discounters Aldi 7,3% en Lidl 10% complementeren de lijst (DistriFood, 2016a).

Prijzenoorlogen en consolidatieslagen, om voldoende schaalgrootte te verkrijgen, kenmerken het supermarktlandschap. Zo nam Jumbo in 2012 de C1000 over en werd daarmee bijna tweemaal zo groot. Om inkoopvoordelen te kunnen behalen hebben de relatief kleinere spelers zich verenigd in de inkooporganisatie Superunie. Op deze wijze kunnen zij concurreren met Albert Heijn en Jumbo.

Albert Heijn heeft sinds 2007 het marktaandeel vergroot van 29,5% tot 35%. Jumbo Groep (inclusief de voormalige C1000) is met 18,7% in 2007 ongeveer gelijk gebleven en Superunie is een klein procentje gedaald van 30% in 2007 tot 29,2% in 2015 (DistriFood, 2016a).

Supermarkten zijn grofweg te onderscheiden in 3 categorieën: discounters, service supers en middensegment (Gorczyński 2013: GfK, 2009). Onderstaande tabel hanteert een iets uitgebreidere onderverdeling. De oorspronkelijke tabel van Doornbos (2016) is uitgebreid met een 'high end' categorie waarin biologische en duurzame ketens als Ekoplaza en Marqt zijn opgenomen evenals de deelformule Foodmarkt binnen de Jumbo keten. Niet alle (deel)formules zijn opgenomen.

Type	Segment	Omschrijving	Formule
High end	Hoog	Veel service en beleving, specifieke thema's: duurzaam, biologisch, soms met horeca. Aantrekkelijke tot veelal hoge prijsstelling	Foodmarkt, Marqt, Ekoplaza, Stach
Full service	Hoog	Veel service met een bovengemiddelde prijsstelling	Albert Heijn, Plus, Emté
Buurtsuper	Midden	Redelijke service in de buurt met een hoge prijsstelling	Coop, Spar
Value for money	Midden	Gemiddelde service met een gemiddelde prijsstelling	Dekamarkt, Jan Linders, MCD, Poiesz, Vomar
Service Discount	Midden	Bovengemiddelde service met een aantrekkelijke prijsstelling	Deen, Hoogvliet, Jumbo, Supercoop
Merken discount	Laag	Gemiddelde service met een aantrekkelijke prijsstelling	Boni, Bas van der Heijden, Dirk, Nettorama
Hard discount	Laag	Weinig service met een zeer aantrekkelijke prijsstelling	Aldi, Lidl

Figuur 3.1 Segmentering en formuletypen supermarkten (Doornbos, 2016) bewerkt door auteur

Naar verwachting zal het middensegment in navolging van buitenlandse supermarkttrends ook in Nederland steeds meer verdwijnen, waarbij ketens als Jumbo en Albert Heijn naar de bovenkant verschuiven met luxe assortimenten en service en ketens als Vomar, Nettorama en Dirk naar discount (Smit, 2016c).

Voor een indeling van de supermarkten naar grootteklasse wordt verwezen naar onderstaande tabel (Taheij, 2015). In sommige gevallen is er een verband tussen omvang en type supermarkt zoals bij een buurtsuper of foodmarket die vaak een kleine respectievelijk grote oppervlakte hebben. Voor veel type supermarkten geldt echter dat ze in verschillende oppervlaktegrootten voorkomen afhankelijk van het verzorgingsgebied.

Grootteklasse	winkelvloer- oppervlakte (m <sup>2</sup> )	aantal 2005	aandeel 2005	aantal medio 2015	aandeel medio 2015	verschil 2005 tot medio 2015
Minisuper	0 - 250	644	14%	408	9%	-37%
Buurtsuper	250 - 500	773	17%	542	12%	-30%
Supermarkt klein	500 - 1.000	1.980	44%	1.908	42%	-4%
Supermarkt middelklein	1.000 - 1.500	835	18%	1.235	27%	48%
Supermarkt middel	1.500 - 2.000	192	4%	299	7%	56%
Supermarkt middelgroot	2.000 - 2.500	47	1%	73	2%	55%
Supermarkt groot	2.500 - 3.000	27	1%	23	1%	-15%
Supermarkt XL	> 3.000	24	1%	39	1%	63%
<b>Totaal</b>		<b>4.522</b>	<b>100%</b>	<b>4.527</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Figuur 3.2 Verdeling aantal supermarkten naar grootteklasse in 2005 en medio 2015 (Taheij, 2015)

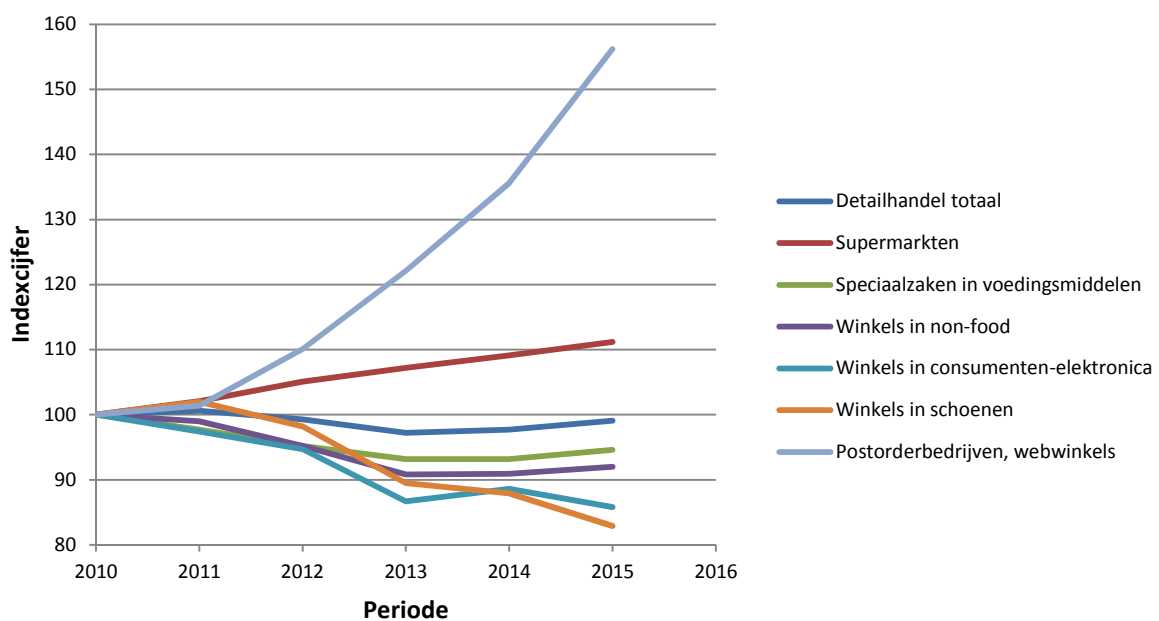
In de huidige situatie worden beleving, sfeer en diversiteit binnen fysieke supermarkten waarschijnlijk belangrijk om onderscheidend te zijn en te concurreren met online (Nozeman et al., 2011, p. 32). Een voorbeeld hiervan is de foodmarket, een grootschalige supermarkt met veel versproducten en horeca om beleving te creëren. Ook andere varianten zoals de Markthal in Rotterdam en de Foodhallen in Amsterdam vallen onder het concept foodmarket. Echter, het betreft in die gevallen geen supermarkt maar een verzameling van foodspeciaalzaken en horeca, waar versproducten en kant- en klare maaltijden in een marktkraamachtige omgeving eventueel direct genuttigd kunnen worden. Daarnaast ontstaan er specifieke richtingen zoals duurzame supermarktketens Marqt en Ekoplaza met biologische producten die inspelen op de veranderende consumentenvraag. Een ander nieuw fenomeen is Stach, een combinatie van een kleinschalige supermarkt met horeca, een soort eetwinkel met kant en klare maaltijden van ontbijt tot avondmaaltijd, die kunnen worden meegenomen of ter plaatse worden genuttigd.

Eerder is opgemerkt dat er een trend is waarin supermarkten steeds groter worden en kleinere supermarkten verdwijnen. Tegenstrijdig hieraan is het ontstaan van convenience stores zoals AH to go en Stach. Dit zijn kleine supermarkten die inspelen op foodtrends waarbij mensen onderweg even snel, op een goed bereikbare plek, gezond eten en drinken kunnen halen. Daarnaast wordt een basisassortiment aan overige producten aangeboden. Convenience stores bevinden zich op high traffic locaties zoals drukke stadscentra, treinstations en kantorenlocaties.

### 3.2.3 Online in Nederland

De totale detailhandelsomzet in Nederland bedraagt 102 miljard Euro in 2014. De supermarktomzet en speciaalzaken hebben daar respectievelijk 32,5 miljard en 5,1 miljard Euro aandeel in (CBS, 2016a).

Een vergelijk van verschillende detailhandelssectoren is zichtbaar in figuur 3.3. Het blijkt dat supermarkten als enige fysieke categorie sinds 2010 een groeiende omzetontwikkeling laten zien. Vooral de fysieke winkels in consumenten-elektronica en schoenen, maar ook andere categorieën zoals kledingwinkels en slijterijen staan onder druk. Daar tegenover staat de enorme groei van de categorie webwinkels, die een groot deel van de omzet van de fysieke winkels overnemen. Volgens Thuiswinkel.org (2016) bedraagt de online omzet 8,9% van de totale detailhandelsomzet in 2015 van 7,6% in 2014. Sommige categorieën springen daar ruimschoots bovenuit. Zo blijkt in de periode 2012 tot en met 2014 het online omzetaandeel van consumenten-elektronica te zijn gegroeid van 13% naar 24%, een trend die met de huidige groeipercentages (in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2016 34% meer online omzet dan in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2015) zich lijkt voort te zetten (CBS, 2016b).



Figuur 3.3 Detailhandel; omzetontwikkeling, index 2010 = 100 (CBS Statline, 2016)

Ook supermarkten betreffen niet alleen meer fysieke supermarkten. Online initiatieven die inspelen op het gemak en tijdsbesparing voor de consument beginnen een steeds groter aandeel te krijgen in de supermarktbranche. Binnen de totale supermarktomzet in Nederland van 34 miljard Euro in 2015 bedraagt het online aandeel circa 1 % (Van Leusden, Van Tellingen & Van der Weerd, 2016). Op zich een klein aandeel maar de groei is sterk. Recente cijfers geven aan dat de groei van online supermarkt omzet is verdubbeld tot 1,8% in het eerste kwartaal van 2016 ten opzichte van het eerste kwartaal 2015 (DistriFood, 2016b (cijfers GfK)). In het tweede kwartaal van 2016 is dit opgelopen tot 2,1% (GfK, 2016a).

Bijna elke gevestigde supermarktketen heeft reeds een online bedrijfs onderdeel of overweegt hiertoe over te gaan. AH.nl vertegenwoordigt daarbij het grootste aandeel. Naast de gevestigde orde staan er ook nieuwe pure online spelers op in de supermarktbranche zoals Picnic.

Alternatieve online verkoopkanalen van buiten de supermarktbranche richten zich ook op de waardeketen van de supermarkten. Online spelers zoals Hello Fresh, de bestelmuur van Bilder en DeClerq, Thuisbezorgd.nl etcetera, voorzien hun klanten van maaltijdboxen met verse producten die men zelf kan bereiden of kant en klare maaltijden. Op food gebied concurreren ze met de voedingsmiddelen die door supermarkten worden geleverd.

#### 3.2.4 *Distributie van online*

Thuisbezorgen of afhalen: dat is waar supermarkten in hun online distributiemodel mee worstelen. Hoe het juiste distributiemodel te vinden om de kosten zo laag mogelijk te houden en tevens zo goed mogelijk de *last mile* naar de klant te realiseren? Om deze vraag te beantwoorden is het van belang inzicht te hebben in het distributieproces van online boodschappen. De complexiteit van het distributieproces van online boodschappen wordt gekenmerkt door een aantal factoren (Gorczyński, 2013):

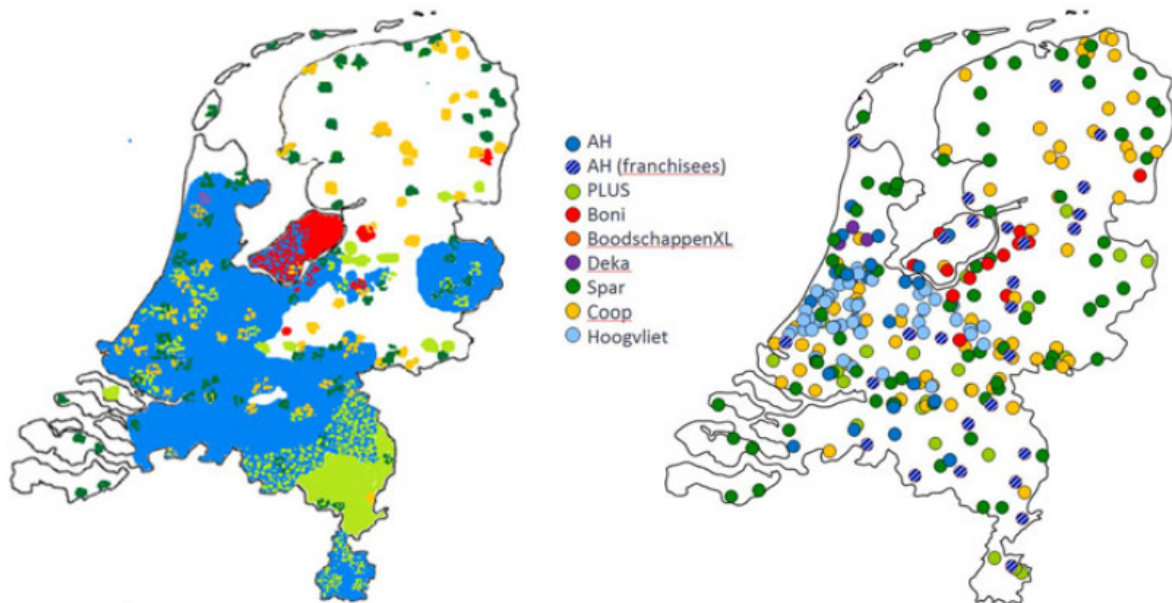
- het aantal orderpicks per bestelling (gemiddeld 60-80 stuks) en;
- de omvang van het assortiment (circa 10.000-25.000 producten) waaruit deze gekozen worden;
- 3 verschillende temperatuurniveaus;
- levering binnen 12-24uur.

Het thuisbezorgen van online bestellingen door bestelbusjes zou bijna een revival van de SRV genoemd kunnen worden. Het enige verschil is dat in de huidige situatie vooraf uit een enorm digitaal assortiment gekozen kan worden, waar de SRV maar een beperkt en vaststaand assortiment kon bieden.

Het online concept heeft geleid tot een diversificatie van supermarktmodellen op gebied van logistiek en distributie met thuisbezorgingsconcepten vanuit winkel, grote en kleine satelliet distributiecentra alsmede afhaalpunten in de winkel of zelfstandig waar de consument zelf haar boodschappen afhaalt (Gorczyński, 2013, p.41 ).

De fijnmazige structuur van het supermarktlandschap in Nederland wordt als reden gegeven dat online niet veel voordeel aan tijdsbesparing en gemak geeft ten opzichte van de fysieke winkel (Van der Hulst, 2016; Gorczyński, 2013). Tegelijkertijd is op te merken dat juist binnen de dichtbevolkte gebieden het grootste aandeel aan online plaatsvindt en de bezorggebieden vanuit supermarktketens zich hier ook op richten vanwege de lagere bezorgkosten (Van der Hulst, 2016; Gorczyński, 2013).

In onderstaande figuren zijn de thuisbezorggebieden en pick up points van Nederlandse supermarkten per oktober 2014 in kaart gebracht (Gorczyński & Kooijman, 2015). De kaarten kunnen als gevolg van de snelle ontwikkelingen inmiddels alweer aangepast worden aangezien in de afgelopen jaren partijen als Jumbo en Picnic ook online activiteiten hebben uitgerold en al actieve partijen hun online activiteiten hebben uitgebreid.



Figuur 3.4 Thuisbezorggebieden (links) en pick up points (rechts) van Nederlandse supermarkten, oktober 2014 (Kooijman & Gorczynski, 2015; EFMI Business School, 2014)

Onderzoek van McKinsey (2016) onder consumenten in Duitsland, China en de Verenigde Staten concludeert dat 70% van de consumenten kiest voor de goedkoopste optie van bezorgen. 25% van de consumenten geeft echter aan significante bezorgkosten te accepteren voor same day (tot 3 EUR) en zelfs instant delivery waarbij slechts 2 procent van alle consumenten meer zou willen betalen. De verwachting is dat dit percentage van 25% als gevolg van de jongere consumenten zal groeien tot meer dan 30%. Daarbij is de bereidheid om bezorgkosten te betalen voor boodschappen groter dan bij bijvoorbeeld kleding. Het niet snel kunnen leveren van boodschappen is voor 27% van de consumenten zelfs een reden om deze niet online aan te kopen. Onduidelijk is of dit verband houdt met de te leveren maaltijden via etenbesteldiensten waarbij het vanzelfsprekend van belang is dat die snel afgeleverd kunnen worden of dat dit ook van toepassing is op de weekboodschappen.

Verrassend genoeg is slechts een minderheid van de respondenten bereid om voor onbemande levering te kiezen bijvoorbeeld middels kluisjes, zelfs als er korting wordt gegeven.

Het is de verwachting dat 80% van alle pakketjes in 2025 onbemand bezorgd worden. Drones kunnen worden ingezet voor afgelegen relatief dunbevolkte gebieden. Partijen als Amazon, Google en UPS testen ze al en DHL experimenteert met pakketbezorging naar het Duitse Waddeneiland Juist. Voor boodschappen levering zal vermoedelijk vanwege de complexiteit met koeling en de omvang en het gewicht van de boodschappenkratten de traditionele wijze van bezorgen in stand blijven. De vraag is uiteindelijk tegen welke prijs?

### 3.2.5 Internationale (online) supermarkt ontwikkelingen

Alhoewel de supermarkten in Nederland steeds groter van omvang worden, ontbreekt het in Nederland aan de enorme hypermarkets en mega malls die we in een groot deel van Europa en de Verenigde Staten wel terugzien. Morgan Stanley concludeert echter dat urbanisatie en krimpende huishoudens leiden tot een veranderend consumentengedrag waardoor convenience stores marktaandeel afsnoepen van de Europese hypermarkets (Snijders, 2016). Naast het non food aandeel van hypermarkten dat al langer onder druk stond van online, groeit nu ook het aandeel online food producten die de Europese hypermarkets verder onder druk zetten.



Internationale ontwikkelingen tonen ook de groeiende scheiding tussen discount en full service supermarkten en de afname van het middensegment. Na de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk wordt deze trend ook zichtbaar in Frankrijk en Duitsland en zullen vanwege de dominantie van het middensegment in Nederland de gevolgen nog groter zijn, is de verwachting van Jan-Willem Grievink, hoofddocent new food strategies aan Nyenrode (Smit, 2016c).

Ook is er een verschil in de ontwikkeling van online verkopen van supermarkten. Het Verenigd Koninkrijk lijkt met een percentage van circa 5% van de totale supermarktomsatz internationaal de grote voorloper (Smit, 2016a). Online supermarkten Ocada en Tesco zijn zelfs al winstgevend, net als LeShop in Zwitserland (Smit, 2016a). Ook Frankrijk heeft met een online marktaandeel van circa 3% een aanzienlijk groter aandeel dan Nederland. Het verschil wordt onder andere veroorzaakt door een gebrek aan concurrentie op de Nederlandse markt waar Albert Heijn circa 70% van de markt in handen heeft en daarnaast is het aandeel non food in supermarkten in het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk beduidend hoger dan in Nederland (Gorczyński & Kooijman, 2015).

In de Verenigde Staten ligt het online marktaandeel in 2014 op circa 3% en zijn er ook vele initiatieven met online supermarkten met verschillende resultaten. De hoge kosten van de infrastructuur voor distributiefaciliteiten zoals distributiecentra en vrachtwagens werden het in 1996 opgerichte Webvan te veel, wat leidde tot een faillissement in 2001. Diverse andere online initiatieven redden het ook niet maar een aantal bestaan vandaag de dag nog steeds zoals Ahold dochter Peapod (sinds 1989) and Gopher Grocery. In New York City zien we Fresh direct en Your Grocer.com. Een eenvoudig onderzoek in 2006 concludeerde dat Fresh direct goedkoper was en een betere kwaliteit verse producten leverde dan de supermarkten in Manhattan (Leonhardt, 2006). Fresh direct is nog steeds een succes en had van alle pure online spelers in 2014 een marktaandeel van 41% in New York (Syndy, 2015).

Naast de grote traditionele spelers als Walmart en Kroger mengen ook Amazon (Pantry & Fresh) en Google Express zich in de strijd om de online supermarktconsument. Instacart, de op 2 miljard dollar gewaardeerde start-up, bezorgt op basis van een vernieuwend businessmodel de boodschappen na bestelling binnen 1 uur thuis.

Naast deze online initiatieven zien we ook andere innovaties zoals de virtuele supermarkten in (metro)stations (Zuid-Korea en Brussel) en vliegvelden (Londen, Gatwick Airport) (Gorczyński, 2013, p36). Door middel van QR codes van posters van supermarktschappen kunnen mensen op het perron met de telefoon bestellingen doen die dezelfde dag nog worden geleverd.

### **3.3 De consument van supermarktproducten**

Vertalen we de consumptie- en gedragstheorie naar supermarkten dan zouden met uitzondering van de verzendkosten de *'tegens'* van online aankopen (Tol, 2013; Merks, 2012) voor de alledaagse supermarktproducten relatief minder zwaar moeten wegen dan voor luxe artikelen. Productbeoordeling, persoonlijk advies en betaalrisico's zijn bij dagelijkse boodschappen zoals een pak koekjes relatief minder van belang. Dat is significant anders bij de aanschaf van een nieuwe elektrische fiets waarbij een proefronde en advies leidt tot voor de transactie relevante informatie. Bovendien gaat het in dat geval om een veel groter bedrag waarbij vertrouwen in de betaling en het risico van een miskoop dus een grotere rol speelt.

Kooijman (1999) onderkent dit verschil in consumptiegedrag tussen de detailhandel in het algemeen en supermarkten in het bijzonder. In supermarkten vinden doelgerichte aankopen van dagelijkse goederen plaats terwijl in de detailhandel in het algemeen het consumptiegedrag zich meer richt op duurzame goederen middels vergelijkend en recreatief winkelen (Kooijman, 1999, p.24). De relevantie van oriënteren is in de laatste categorie veel meer van toepassing dan bij het routinematige boodschappen doen (Kooijman, 1999).

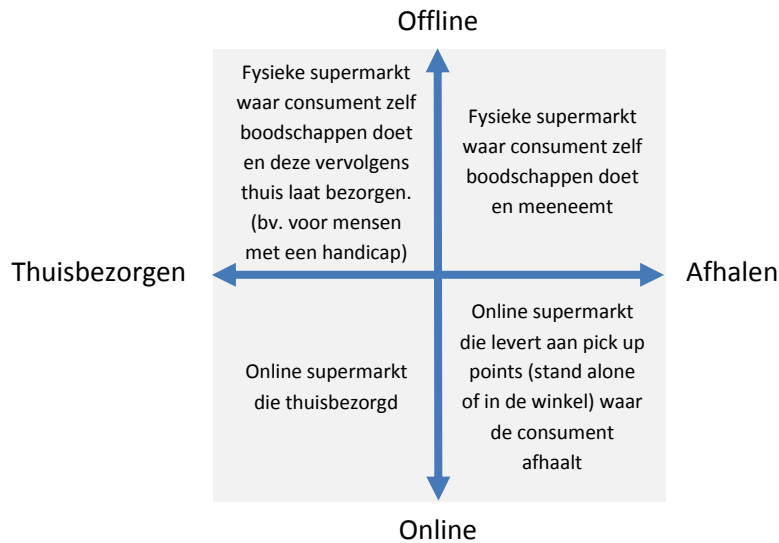
Er kan geconstateerd worden dat de genoemde barrières voor de aankoop van supermarktproducten in veel mindere mate gelden. Uitzonderingen hierop kunnen verse supermarktproducten zijn waarbij geur, kleur en zichtbare kwaliteitskenmerken van bijvoorbeeld fruit een rol kunnen spelen.

Een ander verschil met detailhandel ligt vermoedelijk in de retourlogistiek. Want zijn *retouren* wel nodig bij dagelijkse boodschappen? Wanneer producten niet in orde zijn, zit de consument niet te wachten om deze artikelen retour te sturen. Dit kan te maken hebben met de relatief lage kosten per product waardoor de consument de afweging maakt daar geen tijd in te steken. Of wellicht betreft het een versproduct dat niet geschikt is om te retourneren. Ook vanuit perspectief van de supermarkt kan voor een groot deel van de producten simpelweg volstaan worden met een vergoeding aan de consument als het product niet in orde is. Een deel van de hoge kosten van retourlogistiek die bij andere online winkels spelen – Zalando heeft een retourpercentage van 50% (RTLZ, 19 maart 2015) – zouden dan bij supermarkten niet aan de orde zijn.

Alledaagse routinematige boodschappen willen consumenten dicht bij huis doen en er zo min mogelijk tijd aan besteden (Van der Post, 2004). Voor het recreatieve winkelen zijn mensen wel bereid om grotere afstanden af te leggen. Als gevolg van dit consumentengedrag is enerzijds te verwachten dat foodmarkets worden benaderd als recreatief winkelen waarvoor consumenten bereid zijn tijd en afstand te investeren. Dit is een vorm van beleving waarbij mensen rustig de tijd nemen om de specialiteiten in de winkel te bekijken. Anderzijds zal de wijze waarop we onze dagelijkse boodschappen in huis krijgen op een steeds efficiëntere en tijdsbesparende manier worden ingevuld. Het eenvoudig kunnen bestellen en ophalen of afgeleverd krijgen van boodschappen en maaltijden waarmee tijd kan worden bespaard, zal naar verwachting in toenemende mate het speelveld in het supermarktlandschap bepalen. Online supermarkten, convenience stores en maaltijdboxleveranciers spelen in op deze trend. Uiteraard zal het prijsniveau hier wel een rol blijven spelen, waardoor er een spanningsveld is tussen de te realiseren tijdsbesparing en de kosten van boodschappen en maaltijden inclusief de eventuele transportkosten voor de consument van thuisbezorgen of afhalen.

Het inspelen op de consumentenbehoefte blijkt binnen de supermarkten ook doordat er steeds meer omnichannel gedacht wordt. Steeds meer supermarkten bieden naast het fysieke kanaal een online kanaal met optie tot thuisbezorgen en of afhaalpunten. Dit alles om maar zoveel mogelijk op de specifieke wensen van individuele klanten in te spelen om deze te behouden.

Een vertaling van de consumentenbehoeften naar een omnichannel strategie voor bezorgen en afhalen in relatie tot een offline of online supermarkt leidt op basis van het 4 kwadrantenmodel uit het voorgaande hoofdstuk tot een aangepast model.



**Figuur 3.5 Omnichannel opties voor supermarkten**

Samenvattend zijn er een aantal redenen waarom online boodschappen doen zich vanuit het perspectief van consumentengedrag in de basis veel makkelijker zou moeten kunnen ontwikkelen via online platforms dan veel andere detailhandelsproducten, te weten:

- Oriëntatie en beoordeling is voor een groot deel van het supermarkt assortiment nauwelijks nodig. Voor versproducten kan dit wel spelen.
- Veel supermarktproducten betreffen routinematige boodschappen waar de consument zo min mogelijk tijd aan wil besteden.
- Retourlogistiek is bij dagelijkse producten niet aan de orde.

Naast de componenten tijd, gemak en beleving die een rol spelen in het consumentengedrag bij aankoop van supermarktproducten, vraagt de consument ook steeds vaker naar kwalitatief goede gezonde duurzame en biologische producten waarbij rekening wordt gehouden met aspecten als milieu en dierenwelzijn en de eigen gezondheid.

### **3.4 Locatietheorieën vertaald naar offline en online supermarkten.**

#### *3.4.1 Von Thünen*

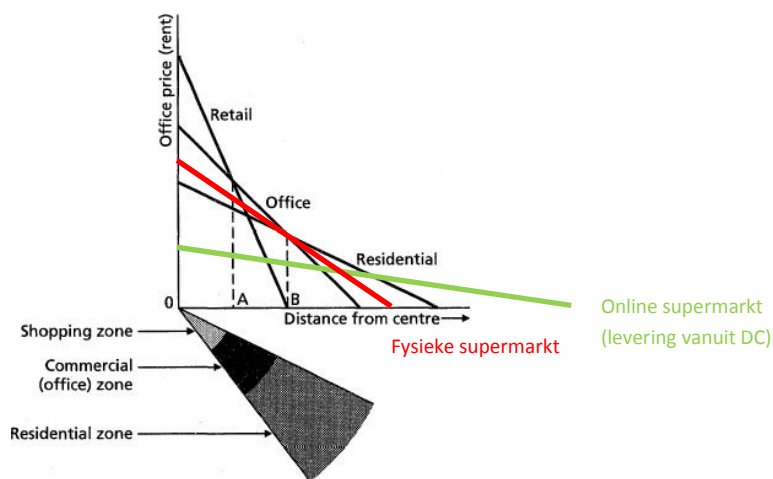
Vanuit fysieke supermarkten geredeneerd zien we dat deze vaak centrale locaties in wijken en buurten van dorpen en steden innemen in verband met de bereikbaarheid (lage transportkosten) voor de klant. Supermarkten zouden volgens de theorie dus relatief hoge grondprijzen (o.a. huurprijs) moeten hebben.

Vanuit het online aanbieden van goederen geredeneerd, zou die centrale positie met bereik tot de klant in de basis op dezelfde locatie kunnen zijn. Immers de afstand tot de klant voor het behouden van lage transportkosten moet zo klein mogelijk blijven. Dus in centra van dorpen en woonwijken in steden valt voordeel te behalen in dat kader. Wellicht is er wel een verschil in transportkosten van consument naar supermarkt ten opzichte van supermarkt naar consument. Is het bijvoorbeeld zo dat door schaalvoordeel van bezorgkosten de transportkosten voor de supermarkt relatief lager zijn en daardoor een distributiecentrum met supermarktproducten op een andere locatie kan staan? In

theorie zouden de lagere productiekosten (o.a. huurprijs en opslag efficiëntie) op een locatie met een lagere grondprijs niet mee moeten wegen, immers dan zou de supermarkt ook wel op die locatie gaan zitten. De consument zou dan bereid zijn, in verband met lagere productiekosten (prijs van producten), een grotere afstand te overbruggen en dat zou de supermarkt per saldo dan meer winst moeten opleveren.

Er is ook een effect van impulsaankopen bij fysieke supermarkten die opbrengsten verhogend werkt ten opzichte van online aankopen. Dat houdt in dat een fysieke supermarkt in de basis ook hogere kosten zou moeten kunnen maken om dezelfde winst te behouden.

Vanuit de theorie geredeneerd zou de volgende figuur van toepassing kunnen zijn voor fysieke en online supermarkten.



**Figuur 3.6 De verschuiving van de locatie van de fysieke supermarkt naar online distributiecentrum op basis van theorie Von Thünen**

### 3.4.2 Christaller

Vanuit de theorie geredeneerd zullen hele grote en of bijzondere fysieke supermarkten zoals foodmarkets zich voornamelijk in grotere steden bevinden omdat de drempelwaarde veel hoger ligt dan bij een kleine supermarkt. Consumenten zullen bereid zijn verder te rijden voor de foodmarket dan voor de kleine supermarkt (reikwijdte) die veelal in de kleinere dorpskernen te vinden zal zijn.

Het supermarktlandschap kent wel een trend waarin juist de supermarkten in kleinere dorpskernen verdwijnen, vermoedelijk omdat er te weinig draagvlak voor is (Taheij, 2015). De drempelwaarde wordt hier niet gehaald waardoor de consumenten een grotere afstand moeten afleggen om in een grotere plaats de supermarkt te bezoeken. Als gevolg hiervan zien we wel dat de rijdende winkels volgens de vroegere SRV formule juist in deze gebieden weer groeit omdat het de dagelijkse behoeften van consumenten lokaal kan vervullen.

Verder valt op dat per medio 2015 het aantal kleine supermarkten ( $< 500\text{m}^2$ ) in 10 jaar tijd met meer dan 30% is afgenomen (Taheij, 2015). Vermoedelijk heeft dit te maken met de kleine supermarkten in dorpskernen die verdwijnen als gevolg van het ontstaan van grotere supermarkten die naar een grotere plaats (hogere rangorde) verhuizen. In de stedelijke gebieden groeit juist het aantal supermarkten en deze groei manifesteert zich voornamelijk in de grootteklasse van  $1.000\text{-}2.500\text{m}^2$  en  $> 3.000\text{m}^2$  (Taheij, 2015). De grotere supermarkt in de grotere stad heeft een groter verzorgingsgebied nodig en trekt derhalve dus ook consumenten vanuit de kleinere omringende plaatsen naar zich toe.

Dit geldt uiteraard voor de fysieke supermarkt. Kijken we naar online dan geldt min of meer hetzelfde maar dan voornamelijk voor de distributie van goederen. Het bestellen, uitzoeken en kopen van de boodschappen is door het internet namelijk niet meer aan plaats gebonden. Dat kan vanaf huis, kantoor of zelfs onderweg in de trein gedaan worden. Het bepalen van het distributiemodel van levering vanuit supermarkt-distributiecentrum of zelfs vanuit producent tot aan consument dat is bepalend. Zoals eerder al gesteld, komt bij de fysieke supermarkt de consument naar het product maar dat is ingeval van online bestellingen vaak niet het geval, zoals bij thuisbezorging. Het afhalen van online bestelde boodschappen bij specifiek daarvoor opgezette pick up points of bij supermarkten zelf is wellicht wel met de theorie van Christaller te benaderen. Immers dan geldt ook weer dat reikwijdte van een verzorgingsgebied een rol speelt. Bij thuisbezorgen ligt dat anders omdat dan het transport vanaf supermarkt-distributiecentrum naar consument een rol speelt.

### *3.4.3 Hotelling*

Geografisch lijkt er geen duidelijke overeenkomst tussen de theorie en de locatie van fysieke supermarkten te zijn. Weliswaar zijn er voorbeelden van winkelcentra met meerdere supermarkten maar het is niet zo dat alle supermarkten zo geclusterd zijn dat ze allemaal bij elkaar zitten. Mogelijk is er wel een verband dat supermarkten zich in dezelfde plaatsen vestigen.

Kijkend naar de strategische keuze voor online winkelen is het kopiegedrag van supermarkten duidelijk. De een na de andere supermarkt opent een webwinkel om maar niet de boot te missen, dit ondanks dat supermarktwebwinkels vaak verliesgevend zijn onder meer vanwege het ontbreken van voldoende schaalgrootte (Gorczyński, 2013). De invulling van het logistieke distributiemodel tot de levering van producten aan de klant verschilt wel en resulteert in verschillende varianten van thuisbezorging en pick up points (Gorczyński, 2013).

### *3.4.4 Reilly*

Op basis van de theorie zouden fysieke supermarkten die aantrekkelijker gevonden worden dan hun concurrenten bezoekers moeten trekken van een grotere afstand. Die aantrekkelijkheid kan een groter assortiment inhouden zoals een grotere supermarkt, maar kan ook een lagere prijs zijn, een discounter. Recent komt ook het element beleving zoals wellicht bij een foodmarket als factor van aantrekkelijkheid naar voren.

Ervan uitgaande dat elk product online besteld en geleverd kan worden zou het assortiment vanuit een online supermarkt veel groter zijn dan hetgeen de gemiddelde supermarkt kan leveren. In de basis heb je hier het maximale assortiment dat normaliter ook altijd op voorraad is. Als de af te leggen afstand vervolgens ook nog beperkt (lokaal pick up point) of zelfs nul is bij thuisbezorgen dan zou dit op basis van Reilly's theorie toch een interessante optie voor de consument moeten zijn. Eventuele (bezorg)kosten zouden nadelig voor de aantrekkelijkheid kunnen zijn. Net zoals het niet zelf kunnen bekijken of kiezen van (vers)producten en niet in contact komen met mensen factoren zijn die de aantrekkelijkheid van een online supermarkt negatief beïnvloeden.

### 3.5 De value chain van online supermarkten

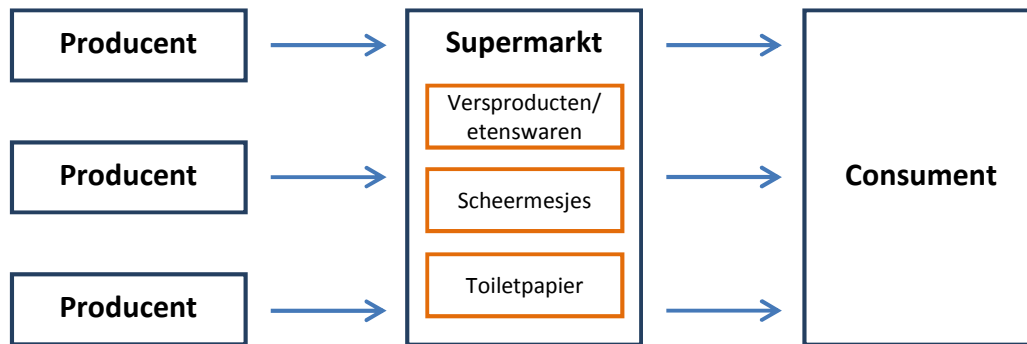
In het model van de online supermarkt zou de supermarkt in de basis alleen nog maar een platform hoeven te zijn waarbij de consument koopt op het platform en vervolgens rechtstreeks vanuit de producent geleverd krijgt. Logistieke bedrijven doen de rest. Supermarkt vastgoed waarin de producten worden geëtaleerd en opgeslagen worden overbodig. De huisvestingskosten worden drastisch teruggebracht evenals arbeidskosten waarbij arbeidsplaatsen voor vakkenvullers, kassières, managers etcetera komen te vervallen.

De (toekomstige) online supermarkt verschilt in elke vorm van de huidige fysieke supermarkt. Analyse van de waardeketen naar het model van Porter leidt tot een aantal verwachtingen waarbij een inschatting is gemaakt wat het effect is op de kosten van online ten opzichte van fysiek (zie figuur 3.7).

	<b>Fysieke supermarkt</b>	<b>Online supermarkt</b>	<b>Kosten</b>
<b>Infrastructuur</b>	Aansturen winkels vanuit hoofdkantoor.	Aansturing fysieke winkels komt te vervallen.	Kosten dalen
<b>HRM</b>	Winkelpersoneel en personeel in distributiecentra (DC) (voor zover intern) en (hoofd)kantoor	Meer personeel DC's en kantoor ook ivm klantenservice/webshop management maar geen winkelpersoneel	Per saldo minder arbeidskosten.
<b>Technologie-ontwikkeling</b>	Robotisering in supermarkt en DC's. Handscanners.	Robotisering in DC's. Digitaal platform optimaliseren om gebruiksvriendelijkheid te verhogen en bevordering digitale impulsaankopen op basis van big data analyse.	Kosten stijgen, opbrengsten kunnen stijgen als de klantgegevens gebruikt/verkocht mogen worden. Extra advertentieopbrengsten.
<b>Verwerving/inkoop-management</b>	Vermoedelijk bepaalt de supermarktmanager wat er in de supermarkt aan aanbod en voorraad ligt en volgt	Op centraal niveau wordt inkoop en voorraad voor DC's bepaald. Minder voorraad nodig	Wordt beter beheersbaar, kosten dalen.
<b>Ingaande logistiek</b>	Opslag en voorraad in DC's en lokale supermarkten. Transport vanuit producent naar DC's en vervolgens naar supermarkt (of rechtstreeks naar supermarkt vanuit producent).	Opslag in DC's van supermarkt, producent of externe 3PL. Opslag in dure supermarktmeters komt te vervallen	Kosten dalen.
<b>Productie uitvoering</b>	Supermarkt is het productiedeel of operationele deel in de keten	Digitaal platform (in combinatie met distributiemodel van producent tot klant of afhaalpunt)	Verlaging vastgoedkosten / hogere IT kosten
<b>Uitgaande logistiek</b>	Distributie vanuit DC of rechtstreeks vanuit producent naar supermarkt en vervolgens komt klant zelf de producten ophalen.	Distributie vanuit DC of rechtstreeks vanuit producent naar klant of afhaalpunt.	Hogere kosten i.v.m. last mile
<b>Marketing en verkoop</b>	Lokale verspreiding van folders en aanbiedingen.	Digitale folders e.d. centraal aangestuurd en afgestemd op de individuele klant op basis van big data.	Kosten dalen en opbrengsten stijgen.
<b>Dienstverlening en service</b>	Klantenbalie voor elke supermarkt (> ...m <sup>2</sup> )	Digitale klantenservice centraal	Kosten dalen.

Figuur 3.7 Value chain van verwachte verschillen tussen fysieke en online supermarkten en kostenconsequenties

De waardeketen waarin de supermarkt tussenhandelaar is tussen producenten en consumenten ziet er als volgt uit. De supermarkt combineert de producten van allerlei producenten tot een enorm assortiment waaruit de consument haar keuze kan maken. Zowel voor de fysieke als online supermarkt geldt deze waardeketen, met dat verschil dat er in het geval van de online supermarkt gebruik wordt gemaakt van een platform waar de aankopen worden gedaan en opslagfaciliteit en transportkosten (bezorgen/afhalen) kunnen verschillen.



Figuur 3.8 Supermarkt waardeketen

### 3.5.1 Alternatieve verkoopkanalen vallen de supermarktwadeketen aan

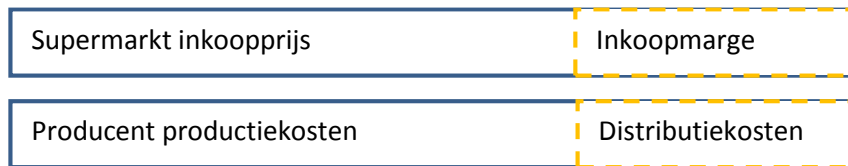
De waardeketen van supermarkten wordt aangevallen door verschillende nieuwe concepten die ontstaan zoals leveranciers van maaltijdboxen, directe levering van producenten aan consumenten en nieuwe platforms die zich richten op deelgebieden van het supermarktassortiment. Een aantal van deze deelgebieden die hierna worden besproken zijn in figuur 3.8 in oranje weergegeven.

De maaltijdboxen spelen in op de trend van gemak, vers en duurzaam, waarbij een deel van het assortiment aan versproducten en etenswaren dus niet bij de supermarkt gehaald wordt, maar via de maaltijdboxleverancier wordt verzorgd. De supermarkt zal deze omzet missen.



Figuur 3.9 Waardeketen leveranciers maaltijdboxen

Producten zoals scheermesjes kunnen door de brievenbus en zijn dus eenvoudig met de post te versturen. Producenten wordt op deze manier een alternatief afzetkanaal geboden voor de steeds scherpere inkooprijzen die supermarkten vragen in verband met de consolidatieslag in supermarktland die een prijsdrukkend effect hebben op producentenrijzen. De distributiekosten voor de producent zullen hoger zijn in verband met individuele levering aan de voordeur van de consument. Echter, als de producent tegen een gelijk prijsniveau als de supermarkt hanteert haar producten kan leveren aan de consument, dan kan de marge die supermarkten maken op de producten worden ingezet voor de distributie.



Figuur 3.10 Bij directe levering van producenten aan consumenten kan de hoge inkoopmarge worden ingezet voor distributie

De waardeketen van de producent van scheermesjes die besluit middels een eigen platform rechtstreeks aan consumenten per post scheermesjes te leveren, snijdt de supermarkt als tussenhandel in de waardeketen er uit. Weliswaar moet de producent zijn distributiemodel behoorlijk aanpassen van het leveren van grote hoeveelheden aan een beperkt aantal tussenhandelaren naar het leveren per individuele consument. Dat zal de nodige distributiekosten aan eigen opslag en transport met zich meebrengen, maar de keiharde onderhandelingen met de supermarkten die ook een deel van de marge willen opstrijken, worden bespaard. Dat producenten deze markt ook zien, blijkt uit de acquisitie van Dollar Shave Club, de producent en online abonnementsdienst voor scheermesjes, waar Unilever naar verwachting 1 miljard dollar voor neertelde (Vaessen, 2016a).



Figuur 3.11 Alternatieve waardeketen producent scheermesjes

Platforms zoals Wijnvoordeel.nl, Zooplus en Happy toilet spelen in op volumineuze en/of zware producten, zoals toiletpapier, diervoeding en kratten bier of (fris)drank, die mensen vanuit de trend van gemak liever thuis laten bezorgen. De consument kan bij een flink aantal initiatieven kiezen voor een abonnementsmodel zodat men altijd voorzien is van het product. Abonnementen op bloemen, chocola, sokken of condoms, het kan allemaal en is in de Verenigde Staten al heel gebruikelijk (De Rooy, 2016).



Figuur 3.12 Waardeketen Happy Toilet

Supermarkten verliezen zo een deel van de omzet omdat consumenten nieuwe manieren vinden om in hun dagelijkse behoeften te voorzien. Uiteraard is het afwachten of de consument straks voor elk apart product een abonnement wenst aan te gaan. Immers vanuit historisch besef kan worden opgemerkt dat de consument voor dagelijkse producten juist een 'one stop shop' zoekt, wat een eeuw geleden resulteerde in de eerste supermarkt. De essentie is echter dat dagelijkse goederen die traditiegetrouw vooral via het supermarktkanaal verkrijgbaar waren, steeds vaker via alternatieve verkoopkanalen beschikbaar zijn voor de consument. Bij groeiende volumes kan dat druk geven op de supermarktomzetten.



Daar waar supermarkten enerzijds een deel van de waardeketen moeten afstaan, kunnen ze anderzijds hun waardeketen uitbreiden in de vorm van speciale producten en ten koste van speciaalzaken, een trend die vanaf het ontstaan van supermarkten is ingezet en nog steeds actueel is.

Groei van deze alternatieve verkoopkanalen en het ontstaan van substituten of nieuwe toetreders met nieuwe verdienmodellen kan gevoed worden door technologische ontwikkelingen zoals big data, alternatieve energie, nieuwe materialen, 3d printing, robotica, internet of things en computing power (ING, 2015).

### **3.6 Integratie theorie**

#### Integratie consument en waardeketen

De supermarkten pakken een deel van de waardeketen van de speciaalzaken af. Gelijktijdig geldt dat ook de waardeketen van supermarkten zelf aangevallen wordt door nieuwe pioniers zoals Thuisbezorgd.nl, HelloFresh en Picnic die gebruik maken van het gemak en tijdsbesparing die de consument steeds meer wenst. Ook grote partijen als Amazon en Google rekken hun activiteiten op richting de waardeketen van supermarkten. Zo maakt Amazon gebruik van hun logistieke kennis van distributie en voegt daar naast haar bestaande producten nu ook supermarktproducten aan toe.

In de afweging van consumenten tussen prijs, tijd en gemak is er vanuit online bestellingen een spanningsveld (trade off) tussen de 'last mile' bezorgkosten voor thuisbezorgen en afhalen op afhaalpunten tegen lagere tarieven. Afhalen heeft als voordeel dat de consument niet thuis hoeft te wachten en zelf het afhaalmoment bepaalt.

#### Integratie met locatie

Als meer consumenten gebruik gaan maken van de online supermarkt en alternatieven voor de supermarkt dan zal dat op termijn leiden tot een verlaging van de omzet van fysieke supermarkten. Het draagvlak van fysieke supermarkten zal daarmee op bepaalde locaties onder druk komen te staan en kan leiden tot sluiting van fysieke supermarkten.

Het gemak van even snel op het station nog een boodschap doen in een convenience store lijkt wel toekomst te hebben. Daarnaast is er de trend dat consumenten graag meer beleving zien als ze aan het shoppen zijn wat weer pleit voor de foodmarkets. Vanuit de locatie theorie geredeneerd zijn consumenten ook bereid daarvoor grotere afstanden te overbruggen.

Net zoals de supermarkten die zich qua kwaliteitsniveau in het middensegment van de markt bevinden en die onder druk staan, lijkt het erop dat ook de supermarkten die qua omvang in het middensegment zitten onder druk komen. Alhoewel die verwachte trend vanuit cijfers nog niet zichtbaar is, lijkt er toch vooral ruimte voor a) grote supermarkten die beleving uitstralen en b) kleine supermarkten met de hoogst nodige dagelijkse boodschappen op centrale transporthubs. Het middensegment zou wel eens steeds meer ingevuld kunnen worden door de online supermarkt die wekelijks de boodschappen levert.

Op basis van de integratie van de theorieën zijn er een aantal scenario's opgesteld:

- Scenario 1: Online boodschappen thuisbezorgen  
De tijdsbesparing van online en het gemak van thuisbezorgen wegen op tegen de eventuele extra kosten van thuisbezorging. Het niet kunnen voelen, zien en ruiken van de feitelijke producten speelt voor deze consument geen rol.
- Scenario 2: Online boodschappen afhalen  
Vermoedelijk lagere kosten dan bij thuisbezorgen maar wellicht iets minder gemak, alhoewel dat afhangt van wat men als gemak ervaart. Het verplicht thuis moeten zijn in geval van thuisbezorgen kan juist ook ongemakkelijk zijn.
- Scenario 3: Maaltijdboxen  
De maaltijdboxen bieden nog meer gemak aangezien niet of nauwelijks meer hoeft te worden nagedacht over wat men gaat eten. De boodschappen hoeven ook niet meer één voor één via een website te worden geselecteerd maar worden automatisch in de juiste hoeveelheden thuis geleverd, waardoor dit resulteert in nog meer tijdsbesparing. De kosten zijn wel hoger wat er vermoedelijk toe leidt dat vooralsnog vooral de hogere inkomensgroepen hier gebruik van zullen maken.
- Scenario 4: Foodmarkets  
De foodmarkets voorzien in uitstallingen met zeer luxe producten die een beleving moeten geven. Deze fysieke supermarktvorm zal gestoeld zijn op de klassieke locatietheorieën en zich daar bevinden waar de markt is. Niet iedereen zal zijn boodschappen hier wekelijks doen maar dit wordt meer een ervaring waar men eens in de zoveel tijd gebruik van zal gaan maken. Vermoedelijk duurdere service supers voor de hogere inkomens.

Vanuit de scenario's en de theorie zijn de volgende twee hypothesen opgesteld:

- 1. Voor het online model gelden de (neo)klassieke locatietheorieën niet, de afstand tot de markt hoeft hier niet zo klein mogelijk te worden gemaakt aangezien de markt zich online bevindt.**
- 2. Het middensegment aan supermarkten qua omvang en kwaliteit vermindert ten gevolge van online en alternatieve verkoopkanalen. Foodmarkets en convenience stores hebben wel toekomst.**

## 4. Praktijk

### 4.1 Inleiding

In deze paragraaf zal empirische data worden verzameld teneinde de analyse mogelijk te maken naar de effecten van veranderend consumentengedrag op de strategie van supermarkten en de gevolgen van deze wijzigingen op het bestaande supermarktvastgoed. Alvorens in wordt gegaan op de data zelf zal een verantwoording van de methodologie en selectie van de experts worden gegeven.

### 4.2 Methodologische en inhoudelijke verantwoording interviews

In onderstaande matrix is de relatie tussen de in hoofdstuk 1 opgestelde deelvragen, de in hoofdstuk 2 gevormde inzichten uit de theorie en de vertaling hiervan in relevante stellingen weergegeven als basis voor de interviews. Ook de twee hypothesen zijn gepositioneerd, gezien de integraliteit en de breedte hiervan is ervoor gekozen deze over de volle kolom van de tabel te positioneren.

Deelvragen / hoofdvraag	Theorie	Variabelen volgend uit de theorie	Hypothesen	Stellingen (interviews)	Subvragen (interviews)
1. Wat zijn de effecten van de huidige trends in consumentengedrag op de wijze waarop de consument haar dagelijkse goederen koopt?	Consumptie- en gedragstheorie	- consumentenbestedingen: online, offline supermarkt en alternatieve verkoopkanalen - consumentenvraag (afhankelijk van o.a. geld, tijd, kwaliteit, beleving en demografie)	<p>1. Voor het online model gelden de (neo)klassieke locatietheorieën niet, de afstand tot de markt hoeft hier niet zo klein mogelijk te worden gemaakt aangezien de markt zich online bevindt.</p> <p>2. Het middensegment aan supermarkten qua omvang en kwaliteit vermindert ten gevolge van online en alternatieve verkoopkanalen. Foodmarkets en convenience stores hebben wel toekomst.</p>	1. De online supermarkt is voordeliger en biedt meer gemak en tijdsbesparing voor de consument dan de 'standaard' fysieke supermarkt. 2. Het exploitatiemodel van de online supermarkt geeft een beter rendement dan de fysieke supermarkt en is dus interessanter voor supermarktketens dan het huidige fysieke model.	1.1. t/m 1.4. 2.1. t/m 2.4.
2. Wat is de invloed van online op fysieke supermarktlocaties?	Locatietheorie	- afstand van consument tot markt tbv aankoop door de consument - afstand van markt tot consument ivm de levering van producten - producttype (dagelijkse goederen, luxe producten) - productaanbod (omvang en variatie)		3. De gewone fysieke supermarkt zal ten gevolge van online (supermarkten en alternatieve verkoopkanalen) op termijn verdwijnen. (deels, zie subvragen bij interviews)	3.1. 3.2. 3.7. t/m 3.11.
3. Welke alternatieve verkoopkanalen van dagelijkse goederen concurreren met het fysieke supermarktkanaal? 4. Welke strategische ontwikkelingen zijn waar te nemen bij de aanbieders van dagelijkse goederen?	Porter waardeketen	- de vijf krachten (nieuwe toetreders, substituten, onderhandelingspositie producenten en consumenten en de interne concurrentie tussen supermarkten) - nieuwe businessmodellen - technologische ontwikkelingen		5. Alternatieve online verkoopkanalen gaan voor disrupctie zorgen in het supermarktlandschap.	5.1. t/m 5.9.
<b>Hoofdvraag:</b> Wat zijn de gevolgen voor de supermarktvastgoedmarkt in Nederland door de ontwikkelingen omtrent online en offline supermarktbestedingen in het komende decennium?	Combinatie van theorieën	alle bovengenoemde variabelen, waarbij de de output van deze stellingen mede als input dient voor de beantwoording van de hoofdvraag		3. De gewone fysieke supermarkt zal ten gevolge van online (supermarkten en alternatieve verkoopkanalen) op termijn verdwijnen. (deels, zie subvragen bij interviews) 4. Specifieke supermarktmodellen zoals Foodmarkets en convenience stores zullen groeien in aantallen.	3.3. t/m 3.6. 4.1. t/m 4.3.

Figuur 4.1 Tabel relatie theorie en stellingen

Vanuit methodologisch perspectief zijn er een aantal argumenten te duiden waarom gekozen is voor interviews. Aangezien het een verkennend onderzoek betreft waarbij het vooral gewenst is om de visie van de markt en experts binnen de branche te verkrijgen, is er gekozen om zoveel mogelijk face to face interviews af te nemen. Naar aanleiding van de hypothesen zijn 5 stellingen geformuleerd en per stelling diverse subvragen, om zo de diepgang van het interview te ondersteunen (zie bijlage 1). Het gaat om semi gestructureerde interviews, opdat sprake is van voldoende theoretische inbedding, maar er wel voldoende ruimte is voor zaken die door de geïnterviewde als relevant wordt geduid. In het kader van de navolbaarheid zijn de interviews volledig uitgeschreven om vervolgens de informatie te interpreteren en analyseren. Daarbij is een matrix gebruikt waarbij de stellingen en subvragen in rijen zijn uitgezet tegen de respondenten in kolommen. Op deze wijze is per respondent het volledig uitgeschreven antwoord per stelling en subvraag weergegeven. Vervolgens is er een analyse gemaakt van de belangrijkste elementen in de antwoorden en de overlap daarbij tussen de respondenten. Hierbij zijn ook eventuele antwoorden die elders in het interview zijn gegeven, maar van toepassing zijn op een andere stelling of subvraag, meegenomen. Per stelling is vervolgens geanalyseerd of de respondent daar positief, negatief of neutraal tegenover staat zoals verder is verwoord in paragraaf 4.4. De overige informatie, daar waar respondenten geen overlap in beantwoording vertonen, is ook gebruikt in de uitwerking zodat interessante individuele antwoorden of visies van respondenten al dan niet met gebruik van citaten ook zijn weergegeven.

#### **4.3 Selectie experts**

Voor het afnemen van de interviews zijn zowel onderzoekers (academici en onderzoeksbureaus), supermarktketens en alternatieve online verkoopkanalen benaderd. Er is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de geïnterviewde supermarktketens en alternatieve online verkoopkanalen vanuit eigen belangen of ervaringen mogelijk subjectieve of sociaal wenselijke antwoorden zouden kunnen verstrekken. Om dit effect gedeeltelijk te ondervangen, is er voor gekozen om academici en onderzoeksbureaus te benaderen die in de basis meer onafhankelijk zouden moeten zijn en meer objectieve antwoorden zouden moeten kunnen geven. In het verlengde hiervan wordt ook een meer gemêleerd beeld verkregen van de visies uit de praktijk

Het bleek erg lastig om partijen bereid te vinden om aan de onderzoeken mee te werken. De gevoeligheid van de informatie, mede in verband met het strategische beleid binnen organisaties, maakte partijen uitermate terughoudend in het delen ervan. Diverse organisaties hebben dit in hun afwijzende reacties ook aangegeven. Ze geven onder andere aan dat ze geen uitspraken doen over strategie en visie en daarom niet bereid zijn mee te werken. Het aanbieden van eventueel anonimiseren van interviews was meestal geen reden om alsnog overstag te gaan.

In totaal zijn er 12 relevante partijen benaderd wat uiteindelijk geresulteerd heeft in 5 interviews, 2 bij onderzoeksbureaus, 2 bij supermarktketens en één bij een online supermarkt.

De volgende personen zijn geïnterviewd:

- drs. Jeroen P. Verwaaijen, directeur onderzoek bij Strabo, bureau in marktonderzoek en vastgoedinformatie.
- drs. Michiel Muller, serie-ondernemer en oprichter van online supermarkt Picnic.
- Jan-Willem Grievink, food-chain expert en directie-adviseur vanuit zijn eigen bedrijf Conception, directeur FoodService Instituut Nederland (FSIN), een onafhankelijk kennisplatform voor de foodmarkt, kerndocent New Food Strategies aan Nyenrode,

kerndocent aan de EFMI Businesschool en hoofddocent Masterclass New Food Concepts in New York.

- een acquireur en een senior manager bij 2 supermarktketens met zowel fysieke supermarkten als online activiteiten.

Vanwege de gevoeligheid en het verzoek van sommige respondenten is er voor gekozen om de interviews van de supermarkten te anonimiseren. Daardoor worden ook de partijen die het verzoek tot het delen van informatie afwezen niet bij naam en toenaam genoemd. Daarmee kan een gerede vraag worden gesteld of de verzamelde data als representatief kan worden beschouwd. Van de vele nieuwe initiatieven blijken weinig partijen bereid informatie te delen. Vanuit het perspectief om tot generalisaties te komen is de uiteindelijke steekproef statistisch gezien vermoedelijk onvoldoende representatief. Door de brede focus van het onderzoek - waarbij veel verschillende partijen allemaal invloed kunnen hebben op de omzet van (fysieke) supermarkten - is het lastig de populatie af te bakenen.

#### 4.4 Werkwijze van beantwoording stellingen en hypothesen

Per stelling worden, op onderdelen of specifieke onderwerpen die eveneens uit vragen voortvloeien, de reacties in een matrix geplaatst en met bevestiging (+), ontkenning (-) of neutraal (ook onbeantwoord, weet niet e.d.) (+/-) weergegeven. Wanneer minimaal 3 van de 5 reacties de stelling bevestigend en maximaal 1 maal ontkenkend beantwoordt dan wordt deze aangenomen. Wanneer minimaal 3 van de 5 reacties de stelling ontkenkend en maximaal 1 maal bevestigend beantwoordt dan wordt deze verworpen. Tusseliggende resultaten worden met neutraal beantwoord. Op deze wijze wordt gepoogd de validiteit en betrouwbaarheid van de uitslagen te waarborgen. De stellingen zijn niet hetzelfde als de hypothesen. De hypothesen worden mede op basis van de resultaten uit de stellingen in hoofdstuk 5 beantwoord.

#### 4.5 Uitwerking interviews

Hierna zullen één voor één de 5 stellingen en de reacties daarop van de respondenten worden behandeld.

#### 4.6 Waarom kiezen consumenten voor de online supermarkt?

*Stelling 1 De online supermarkt is voordeliger en biedt meer gemak en tijdsbesparing voor de consument dan de 'standaard' fysieke supermarkt.*

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	resultaat
voordeliger	-	+	+	-	-	neutraal
meer gemak	+/-	+	+/-	+	+	aangenomen
meer tijdsbesparing	-	+	+/-	+	+	aangenomen

Figuur 4.2 Resultaten stelling 1

De online supermarkt is volgens drie respondenten niet voordeliger dan de fysieke supermarkt. De bezorgkosten die bijna door elke supermarkt worden gehanteerd voor thuisbezorgen en soms ook voor afhalen maken online voor de consument duurder dan fysiek. Een tweetal respondenten is van mening dat online voordeliger is. In het eerste geval doordat Picnic gratis bezorgt met laagste prijs garantie. De andere respondent redeneert dat door het missen van impulsaankopen bij online de uitgaven aan boodschappen lager zijn en dus voordeliger. Grievink reageert op die opvatting door te stellen dat het missen van impulsaankopen niet gezien moet worden als voordeliger maar als een mindere besteding door de consument. De consument krijgt immers ook minder producten.

Redenen waarom consumenten voor online supermarkten kiezen zijn hoofdzakelijk gemak en tijd. Gemak en tijd kunnen zich op verschillende wijzen uiten. Gemak kan zijn: geen gedoe, niet hoeven sjouwen van grote en zware producten, de deur niet uit hoeven, vanaf elke plaats kunnen bestellen. Tijd kan zijn: tijdsbesparing doordat je bij online bestellen de deur niet uit hoeft en door het repeterende effect van een groot deel van de boodschappen kun je dezelfde producten van je digitale lijstje eenvoudig de volgende keer weer bestellen. Tijd kan ook inhouden dat je op elk gewenst moment van de dag kunt bestellen wanneer het jou uitkomt en het kopen van vrije tijd door de boodschappen tegen bepaalde bezorgkosten te laten thuisbezorgen.

Andere redenen waarom consumenten voor online kiezen zijn volgens één of meerdere respondenten :

- gebrek aan mobiliteit, bijv door fysieke beperkingen, denk aan ouderen en gehandicapten maar ook het niet beschikken over een auto om de afstand naar de supermarkt te overbruggen en de boodschappen mee te nemen ;
- niet leuk om te winkelen;
- pleinvrees;
- niet te hoeven betalen voor parkeren;
- versere producten dan in de fysieke supermarkt;
- duurzamer en minder voedselverspilling doordat de bestelling door de klant eerst wordt gedaan waarna levering plaats vindt, terwijl in de fysieke winkel de producten in de schappen liggen te wachten tot de consument deze pakt;
- een groter assortiment dan in de fysieke supermarkt.

De bovengenoemde redenen om online boodschappen te doen zijn gelijktijdig vaak de voordelen van online (voor de consument), maar er zijn ook nadelen:

- consumenten willen versproducten graag zien, ruiken en voelen en dat is online niet mogelijk;
- ontbrekende en of beschadigde producten van online bestellingen worden vaak negatiever ervaren dan wanneer dit de consument in de fysieke winkel overkomt. Dus het kwaliteitsniveau moet hoger liggen dan in de fysieke supermarkt;
- de omvang van het assortiment kan ook nadelig werken bij de keuze van producten via het digitale platform;
- sommige groepen zoals ouderen en allochtonen worden minder bereikt omdat zij minder gebruik maken van internet;
- consumenten moeten nog in het gewenningsproces komen om online boodschappen te doen.

Een ander nadeel dat door sommige respondenten wordt genoemd is het gebrek aan 'same day delivery' van boodschappen. Ook hier verschillen de meningen van de respondenten. Volgens Grievink is er een trend zichtbaar dat consumenten steeds vaker op het laatste moment hun aankoopbeslissing doen en vooral bij versproducten voor eetmomenten, (kant en klare) maaltijden en lekkernijen is er meer vraag naar same day delivery. Voor de klassieke weekboodschappen is dat veel minder van belang. Supermarkt 2 ziet het korter worden van deze lead times tussen bestellen en leveren als een algemene trend in de online business en niet specifiek food gerelateerd. Dat die lead times ook voor food korter zullen worden, is zeker de verwachting, maar men vraagt zich af of dit voor grootschalige foodinkoop zoals de weekboodschappen door consumenten gebruikt zal worden. Initiatieven zoals Appie Now en Plus Express ondersteunen de trend maar andere respondenten redeneren dat same day delivery van boodschappen slechts incidenteel is en duur en zich daarmee richt op de hogere inkomensgroepen en niet op de massa.

Bij vergelijking van het online verkoopaandeel van supermarkten ten opzichte van de mode en elektronica branche is er een enorm verschil. Het huidige marktaandeel van food ligt rond de 1 a 2% terwijl dit bij mode en elektronica (in 2014 al 24 % (CBS, 2016b)) substantieel hoger ligt. De respondenten geven hiervoor verschillende redenen:

- fysieke supermarkten zijn op kortere afstand van de consumenten aanwezig dan de mode en schoenenbranche;
- voor veel mensen heeft online boodschappen doen geen of weinig voordeel qua tijd en gemak;
- consumenten willen niet betalen voor bezorging;
- complexe logistiek met onder andere verschillende temperatuurzones en het gaat fysiek om grote en zware volumes van veel producten dus het is relatief duur;
- retourneren van producten is lastig;
- weerstand tegen het bestellen van online versproducten.

#### 4.7 Het exploitatiemodel van de online supermarkt

*Stelling 2*      *Het exploitatiemodel van de online supermarkt geeft een beter rendement dan de fysieke supermarkt en is dus interessanter voor supermarktketens dan het huidige fysieke model.*

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	resultaat
<b>exploitatiemodel online beter</b>	-	+/-	-	-	-	verworpen

**Figuur 4.3 Resultaten stelling 2**

De stelling wordt door 4 van de 5 respondenten verworpen. De respondenten geven aan dat voornamelijk de exploitatie van de online supermarkt minder renderend is dan die van de fysieke en zelfs meestal verlieslatend. De redenering dat de kosten als gevolg van huren en overige huisvestingslasten en arbeidskosten en dergelijke samenhangend met de fysieke winkels lager zijn dan de kosten voor distributie, opslag, IT en arbeid ten behoeve van het online model, gaat op dit moment dan ook niet op.

Belangrijke redenen die hiervoor door de respondenten worden aangedragen zijn:

- bij online wordt het orderpicken door de supermarkt gedaan in plaats van door de klant. De goedkoopste arbeidskracht is echter de klant zelf. Supermarkt 1 reageert: *“Bij je online bestelde boodschappen loopt nog steeds iemand de orders te pikken, terwijl het verdienmodel in de supermarkt is dat mensen dat zelf in hun mandje doen en die mensen hoef je niet te betalen.”* De geschiedenis herhaalt zich, net als voor de komst van de supermarkt worden de boodschappen weer door de kruidenier thuisbezorgd.
- complexe distributie en hoge bezorgkosten voor de ‘last mile’ bij online;
- weinig margerijke producten en hoge volumes en veel schaalgrootte nodig;
- extra kosten voor investering in IT structuur en platform;

De hoge aanvangsinvesteringen om het online model op te zetten in combinatie met een bedrijfstak waar de marges flinterdun zijn door de enorme concurrentie, maken dat er lange adem nodig is om de investeringen terug te verdienen. Daarbij komt dat het online model zoals door meerdere respondenten aangegeven een kannibaliserende werking kan hebben op het fysieke model waarbij online omzet uit de fysieke supermarkt weggetrokken zou kunnen worden. Dat in combinatie met minimale marges zou de resultaten van de fysieke supermarkten onder druk kunnen zetten. Bovendien maken de hoge vaste kosten aan langlopende huren en arbeid het bedrijfsmodel inflexibel en dus lastig om daarop snel in te spelen.

Grievink zegt hierover het volgende: *“Die supermarkt komt onder druk te staan omdat een supermarkt is gebaseerd op groei, sowieso de kapitalistische economie is gebaseerd op groei, maar supermarkten helemaal want op het moment dat je dus met indexen onder de 100 te maken krijgt, is het fenomeen supermarkt wel heel snel onrendabel. Vanwege die verhoudingen vaste kosten, marge. en inkoop en dergelijke”*

Waarschijnlijk met name als gevolg daarvan is er ook discussie over de verdeling van online omzet tussen supermarktketens en franchisenemers. Met de franchisenemers van Jumbo is inmiddels afgesproken dat zij de online omzet van boodschappen die zij zelf thuisbezorgen als eigen omzet mogen boeken (Vaessen, 2016b). Bij Albert Heijn wordt daar nog over onderhandeld waarbij de situatie mogelijk ook complexer is als gevolg van de gesplitste operatie van fysiek en online. Immers bij Jumbo lopen de online bestellingen als gevolg van de distributieketen via de fysieke winkel. Er is een direct verband tussen de online omzet en de werkzaamheden die de franchisenemer daarvoor moet doen. Bij het model van Albert Heijn is het veel lastiger om de online omzet aan een bepaalde franchisenemer toe te wijzen. Zij staan daar vanwege de gesplitste operatie van fysiek en online nagenoeg buiten maar worden wel geconfronteerd met de omzetderving in de fysieke winkel. Afgesproken is dat binnen de marktgebieden van de franchisenemer Albert Heijn geen andere winkels opent, maar de opbrengsten van de online omzet (binnen deze marktgebieden) gaan volledig naar Albert Heijn (Stravens, 2016; Le Clerq, 2016). Daar moeten goede afspraken worden gemaakt om supermarktketens en franchisenemers met de neuzen in dezelfde richting te krijgen.

Zoals de Picnic ook aangeeft, is dit een serieus probleem waar de fysieke supermarkten mee worstelen: *“Want je kunt niet zeggen ik doe morgen al mijn winkels dicht en ga naar online. Dus je gaat eigenlijk een winstgevende euro uit je winkel overpoten naar een verliesgevende euro in online. En waarom is die verliesgevend, omdat je in het begin natuurlijk nog geen schaal hebt” (Michiel Muller, Picnic).*



Dus eigenlijk krijg je het fysieke en online systeem naast elkaar, omnichannel als het ware. Maar dat is voor zo'n groot assortiment alsmede voor het type producten zoals versproducten een grote uitdaging. Daarbij kan online ook gezien worden als een uitbreiding van de dienstverlening van de huidige supermarkten waar uiteraard aanvangsinvesteringen voor nodig zijn, onverlet de gebruikelijke vaak grote verliezen in de beginjaren zoals deze zich ook bij andere online bedrijven als Amazon en Zalando hebben voorgedaan teneinde snelle groei van marktaandeel te bewerkstelligen.

Groei van schaal, technologische ontwikkelingen zoals geautomatiseerde distributiecentra die orderpickers vervangen, zelfrijdende auto's etc. kunnen de exploitatie van online in de toekomst wel verbeteren. Echter kunnen technologische ontwikkelingen ook effect hebben op de fysieke supermarkt. Sommige vormen zie je nu al zoals de zelf te bedienen boodschappenscanners die de rol van kassières overnemen. De fysieke supermarkt wordt daarmee dus ook efficiënter en voordeliger.

Als de stelling dan verworpen wordt, waarom kiezen supermarkten dan voor dit online model? De supermarkt business is een marginale business waarbij volume en schaalgrootte een belangrijke rol spelen om onder andere inkoopvoordelen en marges te bewerkstelligen. Het behouden van marktaandeel is daarom van groot belang. Daarnaast geven de respondenten aan dat online de service biedt die vanuit de klantbehoefte gevraagd wordt. Een van de respondenten geeft aan dat de klant ook buiten de openingstijden van de fysieke winkel zijn boodschappen wil kunnen doen. Een andere respondent zegt dat die klantbehoefte ook gevoed wordt door gewenning aan online. Steeds meer zaken gaan online en dus vraagt de consument ook om online boodschappen.

De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat het een reactie is van partijen op anderen die tot online overgaan omdat ze simpelweg bang zijn de boot te missen.

Naast de eerder genoemde voordelen van online zoals minder huisvestingslasten en arbeidskrachten en nadelen als complexere logistiek en hogere bezorgkosten met name voor de last mile, worden er nog een aantal andere voor- en nadelen van online genoemd, geredeneerd vanuit de supermarkt.

Voordelen:

- minder voorraadderving en eenvoudiger voorraadbeheer;
- big data door gebruik van online geeft meer inzicht in bestedingspatronen van consumenten en daar kan op individueel consumentniveau door de supermarkten op worden ingespeeld door bijvoorbeeld aanbiedingen te doen omdat men ziet dat de consument een visliefhebber is;
- aanbod assortiment is breder en dieper, omdat er geen oppervlaktebeperking is van de winkel en de omloopsnelheid van sommige producten in de winkel te laag is, maar dat speelt minder in een distributiecentrum;
- het assortiment is eenvoudiger uit te breiden, zonder zware investeringen;
- vergroten van de marktpenetratie. Marktgebieden waar geen fysieke super (van een bepaald type/merk) zit, zijn toch te bedienen;
- online heeft een onbeperkte openingstijd;
- orders picken voor online in een distributiecentrum kan op termijn met minder personeel dan het runnen van een fysieke supermarkt.

Nadelen:

- missen impulsaankopen en minder margerijke producten zoals dagverse maaltijden;
- impulsaankopen kan een voor- en nadeel zijn. Je mist de impulsaankopen door vers brood dat je ruikt of aardbeien die je ziet in de fysieke winkel. Daarentegen kun je online ook gerichte aanbiedingen doen;
- online vergt een hogere kwaliteit omdat de consument niet accepteert als producten niet goed zijn of niet of foutief worden geleverd. In de winkel pak je bij een leeg schap een ander product maar dat werkt niet bij online;
- minder interessant voor eenpersoonshuishoudens omdat vanwege het aantal bestelde producten dat lager ligt de bezorgkosten relatief gezien hoger worden;
- ruiken, proeven en voelen is een beperking van online en speelt vooral voor versproducten zoals groente, fruit en vlees.

#### 4.8 Effecten van online op de fysieke supermarkt

*Stelling 3 De gewone fysieke supermarkt zal ten gevolge van online (supermarkten en alternatieve verkoopkanalen) op termijn verdwijnen.*

	Verwaaien	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	resultaat
supermarkt verdwijnt	-	-	-	-	-	verworpen

**Figuur 4.4 Resultaten stelling 3**

De stelling wordt door alle respondenten verworpen. Het helemaal verdwijnen van de fysieke supermarkt wordt als zeer ongeloofwaardig bevonden. Het merendeel van de respondenten geeft wel aan dat de fysieke supermarkt zal veranderen als gevolg van online en het veranderende consumentengedrag. Trends die daarbij genoemd worden zijn meer beleving, meer horeca en sneller inspelen op direct to use producten, de directe behoefte van de klant om een maaltijd te eten. Hierbij is het de verwachting dat er meer convenience winkels zullen ontstaan en dat high end supermarkten zoals Marqt en Foodmarkets zullen groeien, waar nader op wordt ingegaan in paragraaf 4.11.

Grievink reageert op deze stelling als volgt: *“In elk geval drastisch minder worden. Niet alleen ten gevolge van online. Wel ten gevolge van veel meer. Ten gevolge van het versmelten van horeca en retail. Ten gevolge van het afnemen van de weekboodschappen, want de supermarkt is voor dagboodschappen eigenlijk helemaal niet geschikt. Dan kom je weer in de convenience winkels, die groeien dan ook weer in Angelsaksische landen als kool. Supermarkten groeien niet maar wel convenience winkels. High end supermarkten groeien”*

Drie van de respondenten verwachten dat het middensegment van de fysieke supermarkt minder in oppervlak zal worden maar juist de 2 supermarktketens verwachten hier geen vermindering.

Vervolg Grievink: *“En de supermarkt als plek waar je spullen koopt waar je zelf nog mee moet gaan kokkerellen die groeien niet. Dus je vraag: Nee hij verdwijnt niet maar er gaat wel een derde deel af in de komende 10 jaar.”*

Het online aandeel is een aanvulling op de bestaande supermarkten. Het is niet zo dat online de fysieke supermarkt zal wegvagen. Het is een aanvulling op het supermarktlandschap dat inspeelt op de veranderende vraag van consumenten. Een aanvullend verkoopkanaal dat als onderdeel van de omnichannel theorie wordt ingepast in het supermarktmodel.

#### *4.8.1 Doelgroep*

De verwachting is dat online het meeste effect heeft op de doelgroep met weinig (vrije) tijd. De grootste gemene deler daarbij lijkt de doelgroep gezinnen met kinderen in stedelijke omgeving. Ook één en tweepersoonshuishoudens zonder kinderen worden genoemd alhoewel de respondenten daar meer verdeeld over zijn. Sommige redeneren namelijk dat voor eenpersoonshuishoudens de bezorgkosten relatief hoger zijn en daarmee minder interessant. Een gebrek aan mobiliteit vormt tot slot een doelgroep van consumenten zoals ouderen die slecht ter been zijn en mensen zonder auto. In het algemeen geldt dat voornamelijk jongere mensen gebruik maken van online en ouderen in mindere mate.

#### *4.8.2 Locaties*

De verwachting ten aanzien van locaties waar supermarkten zouden verdwijnen is lastig te beoordelen. De respondenten hebben daar geen eenduidige visie op. Het merendeel geeft wel aan dat ze verwachten dat daar waar online het sterkst vertegenwoordigd is ook de meeste supermarkten zullen verdwijnen. Dit is dan voornamelijk in woonwijken in stedelijke gebieden waar ook de doelgroep het sterkst vertegenwoordigd is. Verrassend is dat de supermarktketens verwachten dat de online groei niet resulteert in minder supermarktoppervlak.

Op het platteland verwacht men minder effect te hebben op het fysieke supermarkt vastgoed als gevolg van online. Dit heeft te maken met de mindere aanwezigheid van de doelgroep maar ook met de hogere bezorgkosten in verband met de grotere afstanden. Een van de supermarktketens noemt wel de druk op fysieke supermarkten in bepaalde plattelandsgebieden in Nederland als gevolg van de demografische ontwikkelingen van bevolgingskrimp die het draagvlak voor fysieke supermarkten vermindert.

#### *4.8.3 Type supermarkten*

Ook over het type supermarkten dat onder druk komt te staan zijn de meningen verdeeld. Het merendeel van de respondenten verwacht nauwelijks een effect van online op de discounters. Onderzoekers en Picnic verwachten dat het meer effect zal hebben op het middensegment van supermarkten, ketens die zich onvoldoende kunnen onderscheiden en supermarkten qua oppervlak in de range van 1.000 tot 1.500m<sup>2</sup>. Supermarktketens zelf geven aan dat het online effect niet formulegebonden is, maar locatie gebonden. Door het meer diffusere supermarktlandschap is het ook lastig te bepalen wat het middensegment supermarkten nu precies is. Juist het wegvallen van het middensegment door enerzijds het opschuiven van prijsvechters en het wegvallen van het bestaande middensegment is overigens in meerdere markten een gegeven. Bijvoorbeeld de modebranche laat zich ook kenmerken door deze ontwikkeling (Van der Post, 2015).

Grievink geeft aan dat diverse supermarktketens met eigen vastgoed en vastgoedontwikkeling het als gevolg van een vermindering van supermarkten nog zwaarder krijgen door de vastgoedwaarderingen die hierdoor onder druk komen te staan.

#### 4.9 Groeifactoren voor online

Het marktaandeel van online supermarktbestedingen en alternatieve verkoopkanalen in 2025 wordt door de respondenten tussen de 5% en 15% geschat en ligt gemiddeld op 9% van de totale supermarktomezet.

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	gemiddeld
Online marktaandeel	5%	15%	5-10%	9%	10%	> 9%

Figuur 4.5 Schattingen van respondenten van het online marktaandeel in verhouding tot de totale supermarktomezet.

De respondenten noemen verschillende factoren die de online groei kunnen doen toenemen. Ten eerste de veranderende demografie, waarbij steeds meer ouderen die minder bekend zijn met de digitale wereld afvloeien en de jongere generatie die volledig digitaal opgroeit.

*“De generatie die er nu aankomt, weet straks niet beter en die snappen niet meer waarom je nog naar de supermarkt zou gaan als je het gewoon thuis kan laten bezorgen” (Michiel Muller, Picnic).*

Een tweede factor is het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid van digitale platforms waarbij vooral de keuzemogelijkheid moet worden beperkt of beter op de consument moet worden afgestemd om het platform overzichtelijk te houden. Zoals bijvoorbeeld bij het HelloFresh concept waarbij de consument nagenoeg geen keus heeft en dat vindt men wel zo prettig. Nu is het op websites en apps voor de consumenten vaak nog een zoektocht door een assortiment van misschien wel 30.000 producten om de juist keuze te maken. In de fysieke supermarkt zie je vaak zo welk pak melk je nodig hebt. Bij online krijg je tientallen foto's te zien van alle merken en volumes en dan is het niet eenvoudig daar het gewenste product uit te kiezen.

Samenhangend met de gebruiksvriendelijkheid van digitale platforms vormt big data een derde factor. Door het verpersonaliseren van de website voor de consument met behulp van big data analyses kunnen consumenten geholpen worden met hun digitale boodschappen lijstje. Dit wordt bijvoorbeeld vooraf al ingevuld op de verwachtingen als gevolg van het gemiddelde verbruik van consumenten. Producten die regelmatig worden besteld, worden onder de aandacht gebracht bij de consument die alleen nog maar het product hoeft te (de)selecteren. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld maaltijden gekozen worden in plaats van het los verzamelen van boodschappen. Dit kan in de vorm van een maaltijdbox, maar het kan ook zo zijn dat de ingrediënten van een zelf gekozen maaltijd automatisch aan je digitale boodschappenlijstje worden toegevoegd.

Vanuit consumentengedrag geredeneerd kunnen veranderingen in eetgewoontes, waarbij vaker eten van buiten de deur wordt besteld (bijv. Thuisbezorgd.nl), ook een substantieel effect hebben op de groei van online.

Andere factoren die worden genoemd zijn het vergroten van de dekingsgraad van online zodat het voor meer consumenten beschikbaar wordt. Alleen Albert Heijn heeft een dekingsgraad voor 87% van de huishoudens (AH.nl, 2016), veel andere ketens bezorgen slechts rond stedelijke gebieden. Nieuwe klanten kunnen dus gevonden worden door de markt te vergroten. Als andere supermarkten, zoals Lidl als discounter, ook supermarktboodschappen gaan thuisbezorgen dan wordt het totale marktaandeel voor online groter. Gewenning door meer bekendheid met online bij consumenten speelt daarbij ook een rol.

Daarnaast kunnen technologische ontwikkelingen zoals automatisering in distributiecentra waardoor orderpicking volledig geautomatiseerd kan worden, maar ook zelfrijdende busjes voor bezorgen, online versterken.

Technologische ontwikkelingen kunnen ook de groei remmen doordat de fysieke supermarkt zelf ook gaat automatiseren en daarmee arbeidskostenbesparende middelen zoals handscanners gaat gebruiken. En wat gebeurt er als in de toekomst de 3D-printer als een soort mini-Unilever de producten bij de consument thuis print en dus helemaal niet meer door de supermarkt geleverd hoeven te worden, merkt Grievink op.

Andere factoren die de online ontwikkelingen remmen zijn de hoge supermarktdichtheid of fijnmazigheid waardoor het bezoeken van fysieke supermarkten anders dan in veel andere landen waar supermarkten op veel grotere afstand zitten, heel laagdrempelig blijft. Het is immers een paar minuten rijden naar de supermarkt.

Kannibalisatie, waarbij de online verlieslatende supermarkten omzet afsnoepen van de fysieke winstgevende supermarkten stimuleert supermarktketens niet om volop voor online te gaan, tenzij de consumenten er op grote schaal om gaan vragen.

*“Het belangrijkste blijft uiteraard de consument zelf. Heel veel consumenten doen het niet of doen het even want dan vinden ze het toch wel weer lastig, daar zit de grootste bottleneck”, aldus Grievink over online boodschappen doen.*

Het consumentengedrag lijkt voor het succes van slagen van online dan ook belangrijker dan het businessmodel van de supermarkt. Of zoals een van de supermarkten reageert: *“Als de consument het wil, komt het er.”*

#### **4.10 Distributie en de ‘last mile’**

Aan de kostenkant is distributie een belangrijke component in het online model en dan voornamelijk de last mille distributie.

Distributie wordt door diverse partijen op verschillende manieren ingevuld. Sommige supermarkten werken met een gezamenlijk distributiecentrum voor fysiek en online, waarbij orderpicking in de winkel of in het distributiecentrum plaatsvindt waarna de bestelling vanuit de winkel wordt thuisbezorgd of door de consument kan worden afgehaald in de winkel. Sommige ketens hanteren aparte distributiecentra voor online en fysiek waarbij orderpicking in het distributiecentrum plaatsvindt. De bestellingen worden vervolgens naar een hub getransporteerd en vanuit de hub worden de boodschappen thuisbezorgd of bij een pick up point afgeleverd zodat de klant het daar zelf kan ophalen. Picnic werkt met een model waarbij in een centraal distributiecentrum van een derde partij orderpicking plaatsvindt. Vandaaruit worden de bestellingen naar een lokaal steunpunt gebracht om vervolgens, via een vooraf vastgestelde route en alleen op bepaalde dagen, thuis te bezorgen. Dit lijkt op het model van de SRV wagen. Picnic noemt het zelf het bus-model, in plaats van het taxi-model dat andere spelers hanteren. Volgens Picnic zijn er hierdoor minder bezorgmomenten dan bij de concurrentie, wat resulteert in een efficiënter en goedkoper distributiemodel dat gratis thuisbezorging mogelijk maakt.

Grievink verwacht dat naarmate het online aandeel groeit er specialisten zullen komen zoals DHL e.a. die deze logistiek zullen overnemen. Op dit moment vindt er heel veel inefficiëntie plaats doordat veel ketens met half lege vrachtwagens rijden wat kostentechnisch inefficiënt is maar ook nog een grote belasting voor milieu en steden door al die busjes die maar door de stad rijden. Dit is ook een van de frustraties van Walther Ploos van Amstel, lector city logistics bij de Hogeschool van Amsterdam (Smit, 2016b).

Van de opties zoals ook al genoemd in het onderzoek van Gorczynski (2013) blijkt ook hier onder de respondenten dat de algemene verwachting is dat thuisbezorgen vanuit distributiecentra verreweg het grootste aandeel zal zijn van de last mile distributie, hetgeen het ook nu al is. De consument kiest in ruime meerderheid voor thuisbezorgen alhoewel ze daar liever niet voor wil betalen. Thuisbezorgen vanuit de winkel is wel mogelijk maar het merendeel van de respondenten geeft aan dat dit eigenlijk het winkelproces in de supermarkt zelf teveel verstoort en bovendien wordt het assortiment beperkt tot het assortiment in de fysieke winkel. Echter zijn er wel supermarkten die dit model hanteren maar dan de order picking in een distributiecentrum laten doen waardoor ze wel van het volledige assortiment gebruik kunnen maken. De bezorging gaat dan met de reguliere bevoorrading vanuit distributiecentrum naar supermarkt en dan vervolgens naar de klant.

Afhaalpunten worden minder vaak gezien als toekomst, vooral de stand alone afhaalpunten zien het merendeel van de respondenten niet als optie. Het gebruik van stand alone afhaalpunten is vaak beperkt van een paar klanten per uur tot een paar klanten per dag afhankelijk van de locatie van het afhaalpunt (Bos & Smit, 2016).

*Afhaalpunten, pick up points, dat is voor een paar mensen handig en de rest denkt, als ik nu moet kiezen tussen een brief door de brievenbus of ik moet het ophalen, dan kies ik toch voor het eerste. (Michiel Muller, Picnic)*

Natuurlijk wordt er in deze uitspraak even overheen gestapt dat er geen brievenbus is voor een volle krat boodschappen die ook nog gekoeld moet worden. Althans voorlopig niet want met een (koel)box naast de voordeur moeten deze zaken wel op te lossen zijn. De essentie is dat consumenten online bestelde boodschappen het liefst thuisbezorgd krijgen. Afhalen in de winkel wordt nog wel als mogelijkheid gezien en heeft het voordeel dat de consument ook nog even de winkel in kan lopen als ze wat vergeten is.

Vanuit de omnichannel gedachte wordt er geredeneerd dat er ook klanten zijn die het anders willen en daar wordt vooralsnog op ingespeeld met afhaalpunten. Maar die afhaalpunten kunnen dan vermoedelijk net zo goed in de fysieke supermarkt worden gerealiseerd. Dat zijn over het algemeen juist goed bereikbare locaties met gratis parkeergelegenheid. Afhaalpunten ontstaan in de nabijheid van de consument en daar waar hij zijn reis beëindigt. Dus waarom zou er dan een separaat afhaalpunt moeten zijn. Supermarkten bevinden zich toch juist al op die plekken in de nabijheid van de consument.

Wat opvalt is dat afhankelijk van het hoofddistributiemodel er ook een andere last mile distributie plaatsvindt. Sommige ketens hebben geen afhaalpunten en willen daarin ook niet investeren dus is er alleen een afhaalpunt in de winkel mogelijk. Andere ketens hanteren een model waarbij alle producten standaard vanuit het distributiecentrum naar de winkel gaan zowel voor fysiek als online, dus als er wordt thuisbezorgd vindt dat ook vanuit de fysieke supermarkt plaats. Tot slot redeneren sommige supermarkten dat vanuit omnichannel gedachte de klant zoveel mogelijk opties geboden moet worden.

#### *4.10.1 Fijnmazigheid*

De fijnmazige winkelstructuur in Nederland en dus korte afstand van consument tot supermarkt wordt vaak vermeld als reden waarom de groei van online supermarkten in Nederland niet zo'n vaart zal lopen. Een bezoek aan de supermarkt is namelijk laagdrempelig en er is relatief weinig tijds winst voor de consument te boeken. Daar waar in andere Europese landen de supermarktdichtheid lager is en vaak een auto nodig is om boodschappen te doen, is in Nederland de supermarkt vaak per fiets bereikbaar. De redenering is dan ook dat online in het buitenland meer (tijds)voordeel biedt voor de consument en daardoor het online percentage hoger ligt.

Verrassend genoeg blijkt dat juist in de stedelijke gebieden in Nederland het online aandeel het grootst is. Daar waar de consument juist de fysieke supermarkt in de nabijheid heeft. Enerzijds zal dit te wijten zijn aan het verzorgingsgebied van online dat zich voornamelijk op de stedelijke omgeving richt en de afwezigheid ervan in meer rurale gebieden. Dit heeft mede te maken met de hoge bezorgkosten naar deze gebieden. Daarnaast speelt ook de demografie een rol, met relatief meer jongeren in steden en ouderen op het platteland. Anderzijds is het vreemd dat in het buitenland bezorgkosten blijkbaar wel rendabel zijn om het online model aan te bieden en in Nederland niet. Zeker wanneer fysieke supermarkten als onderdeel van de online distributieketen als thuisbezorgpunt of afhaalpunt worden ingezet. De fijnmazigheid van het supermarktnetwerk zou dan juist eerder een voordeel moeten zijn dan een nadeel.

Volgens Muller van online supermarkt Picnic creëer je alleen een echt alternatief voor de fysieke supermarkt als je online tegen gelijke kosten aanbiedt en geen bezorgkosten hanteert. Daardoor maakt het niet uit of de consument zelf naar de supermarkt op de hoek loopt of de boodschappen thuis laat bezorgen. Het heeft niets met afstand tot de supermarkt te maken.

*“Wij hadden in Nederland de grootste schoenwinkeldichtheid van Europa en toch is Zalando het meest succesvol in Nederland”, aldus Michiel Muller van Picnic.*

#### 4.11 Foodmarkets en convenience stores

*Stelling 4 Specifieke supermarktmodellen zoals Foodmarkets en convenience stores zullen groeien in aantallen.*

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	resultaat
foodmarkets	+	+	+	+	+	aangenomen
convenience stores	-	+	+	+	+	aangenomen

Figuur 4.6 Resultaten stelling 4

De respondenten verwachten dat zowel foodmarkets als convenience stores zullen groeien in aantallen. Beide concepten spelen in op de veranderende behoefte van de consument enerzijds naar meer beleving en kwaliteit in supermarkten en anderzijds naar even snel een *ready to eat* maaltijd of dergelijke halen.

De verwachting is wel dat het aantal foodmarkets beperkt zal blijven vanwege de enorme verzorgingsgebieden die nodig zijn om te voorzien in voldoende draagvlak voor deze grote supermarkten. Foodmarkets zullen zich daarom vooral concentreren in steden met minimaal 50.000 tot 100.000 inwoners afhankelijk van de omvang van de foodmarket. Ook van convenience stores is de verwachting dat deze voornamelijk in de steden zullen ontstaan onder andere omdat men daar anders boodschappen doet als gevolg van een ander type consument. Alleenstaande huishoudens kopen bijvoorbeeld heel anders dan traditionele gezinnen.

Convenience stores zullen ontstaan op high traffic locaties zoals stations, kantorenlocaties, uitgaansgebieden en verkeersknooppunten (bijvoorbeeld ook bij benzine stations). De convenience stores zijn mogelijk ook een goede aanvulling op de weekboodschappen die op andere wijze worden gedaan.

De foodmarkets moeten beleving uitstralen (en horeca) en op locaties zitten die goed bereikbaar zijn, bijvoorbeeld aan randen van binnensteden waar je kunt parkeren. De oppervlakte van de convenience stores ligt volgens de respondenten in de richting van 20 tot 200m<sup>2</sup> en die van de foodmarkets van 3.000 tot 5.000m<sup>2</sup> en eventueel groter, afhankelijk van de omvang van het verzorgingsgebied. Ook op kleinere schaal wordt er geëxperimenteerd met foodmarketachtige concepten met meer beleving, horeca en vers zoals de formule Emté 3.0. Deze formule is vanwege de omvang van de supermarkten geschikt voor kleinere verzorgingsgebieden en hieruit blijkt ook het steeds diffuser wordende supermarktlandschap waarin het steeds lastiger is om onderscheid tussen supermarktcategoryën te maken.

Er ontstaan supermarktconcepten waarbij producten, die niet langer in de winkel kunnen worden verkocht vanwege de houdbaarheid, in de keuken van de winkel tot dagverse maaltijd worden omgetoverd en daarmee inspelen op de vraag van de dagboodschappen van de klant of die in het horecadeel van de super kunnen worden genuttigd door klanten. Er hoeven zo minder producten te worden verspild en er wordt nog wat aan de producten verdiend.

Een van de supermarktketens verwacht juist dat de categorie 300 tot 800m<sup>2</sup> een groei zal vertonen. Dit zijn de wat grotere winkels dan de AH to go varianten en meer de stads- en buurtwinkels zoals Coop en Spar ze hebben.



#### 4.12 Alternatieve online verkoopkanalen

*Stelling 5 Alternatieve online verkoopkanalen gaan voor disruptie zorgen in het supermarktlandschap.*

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	resultaat
disruptie	-	+	-	+	-	neutraal

Figuur 4.7 Resultaten stelling 5

De meningen zijn verdeeld onder de respondenten waarbij de 2 supermarkten en een van de onderzoekers aangaf geen disruptie te verwachten. Verwaaijen verwacht alleen disruptie als online daadwerkelijk goedkoper wordt. Wel is het de verwachting dat er omzet afgeknabbeld wordt door alle verkoopkanalen zoals maaltijdboxen, abonnementsdiensten, rechtstreekse levering van producenten aan consumenten en dergelijke.

Zo verwachten meerdere respondenten dat maaltijdboxleveranciers als HelloFresh van tijdelijke aard zullen zijn. Het concept zal blijven maar wordt door de supermarkt gekopieerd en met aanvullende voordelen aan de consument aangeboden. Wellicht zullen er niche spelers in duurzame boxen overblijven maar de supermarkt zal het concept overnemen, is de verwachting. Voor de consument heeft dit het voordeel dat ze bijvoorbeeld de overige boodschappen gratis thuisbezorgd kunnen krijgen als ze gebruik maken van de maaltijdbox van de supermarkt. Ze kunnen ook alle boodschappen tegelijk bestellen bij één kanaal, met één aflevermoment. Het gemak wordt immers een ongemak als allerlei verschillende aanbieders op verschillende momenten producten komen thuisbezorgen. Daar zitten consumenten niet op te wachten.

De twee andere respondenten verwachten wel disruptie doordat er steeds meer initiatieven komen. Daarnaast verwacht Grievink heel veel van apps als grote concurrent van het boodschappen doen. Kijk naar New York waar sommige appartementen al helemaal geen keuken meer hebben maar met de app de maaltijdbestellingen worden gedaan waarbij op basis van verschillende selectiecriteria maaltijden kunnen worden besteld bij restaurants, supermarkten of andere ketens als McDonalds en er een keuze voor bezorgen of afhalen is. Natuurlijk zijn daar kosten aan verbonden. Anderzijds bespaar je op kosten voor keuken en ruimte, omvang van je woning.

Andere apps zoals ResQ, maken gebruik van de (rest)maaltijden die in restaurants dreigen over te blijven en moeten worden weggegooid en bieden deze tegen een gereduceerd tarief aan. Hierdoor wordt voedselverspilling voorkomen en kunnen consumenten relatief goedkoop een goede maaltijd krijgen.

De respondenten is gevraagd om hun visie te geven op de toekomstverwachting voor de volgende 6 typen online verkoopkanalen:

1. Etenbesteldiensten
2. Online supermarkten (met of zonder fysieke supermarkten)
3. Maaltijdboxen
4. Directe levering van producent aan consument zonder tussenhandel
5. Directe levering van producent aan consument met tussenhandel
6. Abonnementsdiensten

De resultaten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

	Verwaaijen	Picnic	supermarkt 1	Grievink	supermarkt 2	verwachting
etenbesteldiensten	+	+	+	++	nvt	zal groeien, waarbij onderzoeker 2 vooral veel verwacht van nieuwe apps
online supermarkt (met of zonder fysieke supermarkten)	+	++	-	++	++	zal groeien waarbij voornamelijk wordt verwacht dat online een aanvulling zal zijn op het fysieke netwerk.
maaltijdboxen	+/-	+/-	-	-	+	verwachting dat dit een tijdelijk fenomeen is waarvan wel een paar spelers zullen blijven bestaan maar wat ook wordt overgenomen door de supermarkten
directe levering producent aan consument zonder tussenhandel (bijv scheermesjes)	-	+	++	+	-	meningen verschillen over groeimogelijkheden, zal voornamelijk geschikt zijn voor specifieke producten die door de brievenbus kunnen en/of volumineuze/zware producten. Niet geschikt voor een scala aan producten. Niet efficiënt ivm separate bestellingen en bezorgmomenten van producten is niet wenselijk voor consument. Complexe logistieke organisatie. Wegen- en milieubelasting ivm transport (busjes) en mogelijke overheidsregelgeving als gevolg hiervan.
directe levering producent aan consument met tussenhandel (bijv Zooplus, Wijvoordeel.nl)	+	+	+	+	+/-	groei wordt verwacht voor specifieke producten, volumineuze/zware producten die veel schapruimte innemen. Afwijkende aankoopfrequentie van de wekelijkse supermarktbezoeken, minder frequente aankopen nodig. Verwachting is dat het naast effect op supermarkten vooral effect op speciaalzaken zal hebben.
abonnementsdiensten (bijv toiletpapier, frisdranken, bier)	-	+/-	+	+	-	meningen verschillen over groeimogelijkheden, zal voornamelijk geschikt zijn voor specifieke producten die door de brievenbus kunnen en/of volumineuze/zware producten. Geldt voor repeteerbare producten die met een bepaalde frequentie worden afgenomen. Beperking van vrijheid, flexibiliteit, keuze voor de consument. Houdbaarheid kan een rol spelen bij minder frequente bestellingen in grotere hoeveelheden.

Figuur 4.8 Toekomstverwachting van respondenten betreffende 6 typen online verkoopkanalen.

De online supermarkt, etenbesteldiensten en directe levering van producent aan consument met tussenhandel worden door de respondenten als meest kansrijk geacht.

Bij directe levering van producent aan consument zouden de supermarkten kunnen reageren richting producenten door de online aangeboden producten via het supermarktkanaal te boycotten. Een andere manier om hierop in te spelen is dat supermarkten zelf gaan produceren of samenwerkingsverbanden met boeren of dergelijke gaan opzetten.

Uit de diverse modellen blijkt dat er productafhankelijkheid is voor wat betreft de mogelijkheid om abonnementsdiensten, rechtstreekse levering en dergelijke aan consumenten mogelijk te maken.

De volgende zaken spelen daarbij een rol:

- de marge van producten, bij margerijkere producten kunnen relatief eenvoudiger de distributiekosten worden terugverdiend;
- volume en omvang van producten, grote en zware producten krijgen mensen liever thuisbezorgd, zoals bijvoorbeeld hondenvoer of een doos wijn. De hogere bezorgkosten in verband met de omvang en zwaarte werken daarbij contrair. Een ander nadeel is de extra opslagcapaciteit die je daarvoor in huist nodig hebt;

- producten die door de brievenbus passen hebben lagere bezorgkosten en zijn eenvoudiger te distribueren en dus lagere toetredingsdrempels;
- de leveringsfrequentie, week of maandboodschappen zijn meer geschikt dan dagboodschappen die direct moeten worden geleverd in verband met hogere bezorgkosten;
- houdbaarheid van producten.

Het lijkt er dus op dat diverse modellen wel een groeiperspectief hebben richting de toekomst maar dat dit erg productafhankelijk is. Het zal dus voor een specifiek deel van supermarktproducten kunnen gelden maar voor een groot deel ook niet omdat de consument niet ontzorgd wordt door allerlei verschillende pakketjes te bestellen en te ontvangen. Het combineren van producten heeft meer voordeel voor de consument. De verschillende concepten kunnen dus effect hebben op het assortiment van supermarkten waarbij mogelijk volumineuze en zware producten uit de schappen verdwijnen en rechtstreeks aan de consument bezorgt gaan worden. Dit kan resulteren in minder benodigde schapruiimte in supers of een hogere vloerproductiviteit doordat margerijkere producten kunnen worden ingezet in deze schappen. De alternatieve verkoopkanalen lijken gericht op bepaalde producten en volgens een van de supermarkten kan dat effect hebben op het assortiment dat supermarkten gaan aanbieden.

Hoe spelen supermarkten in op deze alternatieve verkoopkanalen? Supermarkten houden goed in de gaten wat er allemaal in de markt gebeurt. Ze zijn vaak niet de initiatiefnemers maar meer volgend van aard. Nieuwe concepten worden gekopieerd zoals de maaltijdbox en men probeert met een verbeterde versie van het concept andere partijen weg te concurreren. Of ze gaan zelf produceren of boeren aan zich binden. Ze gaan zelf met online, convenience stores en restaurants beginnen. Zoals Jumbo met LaPlace en Albert Heijn met AH to go en de Allerhande box zonder de nadelen van een abonnement. Supermarkten spelen hierop in met nieuwe formules met vers en beleving omdat de consument ook bereid is om meer te betalen voor kwalitatief goed eten.

#### **4.13 Toekomstscenario's**

De in paragraaf 3.6 opgestelde scenario's zijn op basis van de aanvullende informatie verkregen uit de interviews getoetst en bijgesteld. De oorspronkelijke scenario's 1 en 2 zijn samengevoegd en scenario 4 is toegevoegd.

##### Scenario 1: Online boodschappen

Het online boodschappen doen zal groeien in het komende decennium. Het is de verwachting dat thuisbezorgen de sterke voorkeur van consumenten zal behouden en afhaalpunten in veel mindere mate van belang zullen zijn, dit ondanks de nu nog vaak hogere kosten voor thuisbezorgen. Het is goed mogelijk dat er vanwege de productafhankelijkheid bepaalde categorieën meer in aanmerkingen zullen komen voor het online boodschappenkanaal dan andere. Zo is het de verwachting dat online boodschappen voornamelijk geschikt zijn voor volumineuze en zware producten en voor de routinematige weekboodschappen en in mindere mate voor versproducten. Als gevolg hiervan zal het assortiment van de fysieke supermarkt worden aangepast naar meer versproducten en vermoedelijk ook minder volumineuze en zware producten, een trend die op dit moment al zichtbaar is met de verandering van supermarktketens zoals bijvoorbeeld Emté 3.0.

### Scenario 2: Maaltijdboxen

Maaltijdboxen lijken een tijdelijke trend. Ze zullen wel blijven bestaan maar dan met een beperkt aantal spelers waarbij het de verwachting is dat supermarkten het concept zullen overnemen met betere condities dan de specifieke maaltijdboxleveranciers aanbieden. Een voorbeeld hiervan is dat Albert Heijn bij bestelling van de maaltijdbox ook de overige online bestelde boodschappen gratis levert.

### Scenario 3: Foodmarkets en vers

Foodmarkets zullen groeien in aantal maar zijn vanwege hun omvang gericht op de grote steden. Het gaat hier om beleving creëren en verse kant en klare maaltijden aanbieden in combinatie met horeca. Op kleinere schaal kunnen met een beperkter assortiment gelijksoortige initiatieven voor kleinere verzorgingsgebieden ontstaan. Ook de komst van duurzame en biologische supermarkten zoals Ekoplaza, Marqt en Stach spelen enerzijds in op beleving en anderzijds op vers.

### Scenario 4: Convenience stores en etenbesteldiensten.

Een trend die inspeelt op het gemak is de groeiende vraag van consumenten naar 'ready to eat' producten die op de dag zelf worden afgehaald dan wel bezorgd. Convenience stores op centrale high traffic locaties spelen daarbij in op de consument die deze maaltijden en andere producten af komt halen. Etenbesteldiensten in steeds meer varianten en vaak gebundeld via digitale platformen zoals Thuisbezorgd.nl, faciliteren de consument die vanuit zijn luie stoel een maaltijd wil bestellen.

Het zal duidelijk zijn dat de scenario's onderling nogal wat raakvlakken en overlap vertonen. Dat is ook een van de belangrijke constatering uit de interviews. Het supermarktlandschap is steeds lastiger in allerlei hokjes onder te verdelen. De branchevervaging ('blurring') wordt groter waarbij de consument niet meer alleen via het traditionele kanaal van de fysieke supermarkt haar boodschappen doet maar via allerlei kanalen op verschillende plaatsen en tijdstippen zijn aankopen wil doen. Een deel van deze aankoopkanalen snoept omzet af van de fysieke supermarkten. Of dat supermarktketens zelf zal raken, is de vraag. Supermarkten die goed inspelen op deze veranderingen in consumentengedrag zullen vermoedelijk via alternatieve kanalen proberen de omzetsderving uit fysieke supermarkten op te vangen.

## 5. Analyse

In dit hoofdstuk volgt de beantwoording van de hypothesen zoals in hoofdstuk 3 opgesteld. Het verwerpen dan wel aannemen van de hypothesen is tot stand gekomen op basis van interpretatie van de informatie verkregen uit de interviews.

*Hypothese 1: Voor het online model gelden de (neo)klassieke locatietheorieën niet, de afstand tot de markt hoeft hier niet zo klein mogelijk te worden gemaakt aangezien de markt zich online bevindt.*

Een van de grootste voordelen van online is mogelijk dat je onafhankelijk van plaats en tijd je boodschappen kunt bestellen. Afstand speelt geen rol meer, althans bij het bestellen en voor zover er een internetverbinding beschikbaar is. Voor het bereiken van de consument om deze een bestelling te laten doen, is de locatie niet meer van belang. Een supermarktketen heeft bij gebruik van het online model in de basis geen fysieke supermarkt nodig om een klant te bedienen in een andere regio waar wellicht helemaal geen vestiging van die keten aanwezig is. Als gevolg van Ubereats, een tegenhanger van Takeaway.com (voorheen Thuisbezorgd.nl) wordt er al gespeculeerd over het ontstaan van restaurants die alleen voor de bezorgmarkt koken en die daarom op een goedkopere locatie buiten het centrum van de stad ontstaan (Rolvink Couzy, 2016). Fysieke aanwezigheid in het centrum om daar klanten binnen te halen, als onderdeel van de functie van het restaurant komt te vervallen, omdat de klant online bestelt en dit laat bezorgen. Een locatie buiten het centrum is dan wellicht wel zo voordelig. Hetzelfde geldt min of meer voor een groot deel van het middensegment supermarkten. Deze hoeven wanneer er voor online wordt gekozen niet meer in de nabijheid van woonwijken te zitten om dicht op de consumenten te zitten. Ze zullen daar gaan zitten waar een combinatie van locatie- en transportkosten het meest interessant is voor het beleveren van de consument.

Voor de distributie van producten naar de consument of dit nu thuisbezorgen of afhalen door de klant betreft, is de afstand zeker wel van belang. Sterker nog, juist dit ingewikkelde logistieke proces is de bottleneck in het verdienmodel van de online supermarkt, waarbij vooral de last mile het thuisbezorgen een kostbare aangelegenheid maakt. Dat blijkt uit de verschillende modellen die partijen hanteren om op een zo'n efficiënt mogelijke manier de distributie van supermarktproducten mogelijk te maken. Het blijkt ook uit de keuze van online supermarkten om daar te leveren waar de klant zit: in stedelijke gebieden. Veel landelijke gebieden worden niet eens beleverd (zie figuur 3.4), enerzijds door de vermoedelijke mindere aanwezigheid van de doelgroep maar zeker ook vanwege de hogere distributiekosten in verband met de te overbruggen afstanden.

Daarnaast speelt vanuit het gezichtspunt van de consument in geval van afhalen de afstand tot afhaalpunten een rol. Naar mate de afstand (en daarmee gemoeide tijd) tot een afhaalpunt groter wordt des te minder tijdsvoordeel het oplevert en het aantrekkelijker wordt voor de consument om in plaats daarvan één van de supermarkten in het fijnmazige netwerk te bezoeken.

Samenvattend kunnen we stellen dat, ondanks dat online bestellingen niet meer afstand gebonden en locatie-onafhankelijk zijn, blijkt dat de afstand tot de markt nog steeds van belang is in verband met het leveren van producten. Het fysieke product moet naar een fysieke plaats worden gebracht waarbij de kortst mogelijke afstand in theorie ook tot de laagste kosten zou moeten leiden. De hypothese wordt daarom verworpen.

Enige nuancering is wel op zijn plaats. We zouden namelijk kunnen stellen dat de neoklassieke locatietheorieën vanwege het online model aangepast moeten worden. Voor het online aankopen van (dagelijkse) producten zijn deze theorieën niet meer van toepassing. De afstand wordt in dit geval mogelijk alleen nog bepaald door het bereik van een internetverbinding, waarbij wellicht nog onderscheid gemaakt zou kunnen worden tussen de kosteloze wifi verbindingen en betaalde verbindingen. De locatietheorieën worden bij het online model eigenlijk volledig bepaald door het te hanteren distributiemodel en de locatiekeuze voor distributielocaties. Als dat het uitgangspunt is, is dat wellicht ook de aanleiding waarom fysieke ketens overgaan tot acquisitie van logistieke spelers, zoals Wall Mart met Jet.com en Albert Heijn met bol.com. Immers, deze spelers hebben, met hun kennis en ervaring van e-commerce en distributiemodellen en hun ruimtelijke distributie- en IT-infrastructuur, veel bagage om de online toekomst van supermarkten vorm te geven.

Het is mogelijk dat uiteindelijk de afstand tot de markt wel groter wordt omdat de locatiekosten van een centrumlocatie mogelijk hoger zijn dan de transportkosten en locatiekosten van een meer afgelegen locatie. Als gevolg daarvan ontstaat de verschuiving zoals eerder weergegeven in figuur 3.6.

Daarbij komt dat er vanuit afstand in verband met distributie en logistiek anders wordt gedacht dan afstand in verband met marktbenadering om klanten binnen te halen. Voor beiden gelden mogelijk andere criteria die van belang zijn. Zo zal dit voor de markt bijvoorbeeld zichtbaarheid zijn terwijl voor distributie de bereikbaarheid mogelijk meer van belang is.

Met de toekomst waarin zelfrijdende auto's en drones de boodschappen thuis afleveren, dalen de arbeidskosten en daarmee de transportkosten waardoor de beleving via opslag- en distributielocaties zich op nog grotere afstand van de markt kunnen bevinden.

*Hypothese 2: Het middensegment aan supermarkten qua omvang en kwaliteit vermindert ten gevolge van online en alternatieve verkoopkanalen. Foodmarkets en convenience stores hebben wel toekomst.*

Als grofweg wordt aangehouden dat het online marktaandeel (nu circa 1,5%) naar 9% van de totale supermarkt omzet groeit in het komende decennium dan zouden we kunnen redeneren dat 7,5% van het fysieke supermarktoppervlak onder druk komt te staan. Aannames daarbij zijn dat het online en fysieke kanaal gescheiden zijn. Dit is niet altijd het geval zoals bij winkels waar orderpicking in de winkel plaatsvindt of die dienen als afhaalpunt en/of distributiepunt voor thuisbezorgen, of in geval van franchisers die online en fysiek gelijktijdig via hun fysieke supermarkt aanbieden. In dat geval maakt het online model deels gebruik van de ruimte van de fysieke supermarkt en genereren het online en offline kanaal gezamenlijk de omzet.

Trends waarbij bepaalde volumineuze en zware producten steeds vaker via het online kanaal worden besteld en worden thuisbezorgd moeten zich nog bewijzen. Online supermarktbestedingen lijken zich te richten op bepaalde productgroepen: fris- en alcoholische dranken, houdbare supermarktproducten en volumineuze artikelen als toiletpapier, keukenrol en wasmiddelen (Van Leusden, Van Tellingen en Van der Weerd, 2016). Stel dat dit daadwerkelijk het geval is dan zou dit kunnen inhouden dat een relatief groter oppervlak van de supermarkt vrijkomt dan de eerder

genoemde 7,5%. Weliswaar verwachten sommigen dat de supermarkt dit op zal vangen door meer hoogwaardige en margerijke producten te plaatsen daar waar de schappen leegkomen waardoor de vloerproductie zou toenemen. De vraag is echter of dit ook daadwerkelijk de gederfde supermarkt omzet compenseert. Maar wellicht biedt deze wijziging juist ook de oplossing voor de supermarkten nieuwe stijl met meer ruimte, beleving en horeca, waarbij meer vers, (kant en klare) maaltijden en margerijke producten via de fysieke supermarkt lopen en de (houdbare) weekboodschappen, toiletpapier en bierkratten via de online supermarkt en andere verkoopkanalen.

Het is de verwachting dat vooral het middensegment aan supermarkten met een gemiddeld, niet onderscheidend, kwaliteitsniveau en een oppervlakte tussen de 1.000 en 1.500m<sup>2</sup> zal afnemen in de toekomst. Dit is enerzijds een gevolg van de groei van online supermarkten, waarbij mensen juist hun weekboodschappen laten thuisbezorgen in plaats van deze zelf te doen. Anderzijds is het ook een gevolg van het veranderende consumentengedrag waarbij consumenten naar de supermarkt willen voor meer beleving of juist voor discount voor een lage prijs, of een kant en klare maaltijd halen in een van de convenience stores waar ze langs komen op de weg terug van het werk. Het is zelfs mogelijk dat consumenten helemaal niet naar de supermarkt gaan omdat ze online een maaltijd hebben besteld bij een van de online etenbesteldiensten. Als gevolg van die trend zal er dus minder vraag komen naar de standaard fysieke supermarkt voor de weekboodschappen. Het vastgoedeffect kan resulteren in het verminderen van het aantal middensegment supermarkten in deze oppervlakte categorie. Het kan ook zijn dat middensegment supermarkten worden geüpgrade en getransformeerd naar een ander type supermarkt met een ander kwaliteitsniveau. Een verschuiving richting service super of discounter en/of wellicht uitbreiding of inkrimping van oppervlakte, afhankelijk van het draagvlak binnen het verzorgingsgebied, zijn daarbij mogelijk.

Het belang en de omvang van de te verwachten effecten worden meer duidelijk bij het bestuderen van de huidige vastgoedvoorraad van supermarkten. Meer dan 1.200 supermarkten bevinden zich in de categorie 1.000 tot 1.500m<sup>2</sup>, ruim een kwart van de totale supermarktvoorraad van circa 4.500 supermarkten (Taheij, 2015). Daarbij komt dat juist deze categorie een toename van bijna 50% heeft laten zien in het afgelopen decennium (Taheij, 2015). Juist deze categorie wordt bedreigd.

De verwachting is dat het met name zal gaan om de supermarkten in de stedelijke gebieden en dan vooral in die wijken met de doelgroep gezinnen met kinderen.

Zoals in paragraaf 4.10 reeds belicht, is het de verwachting dat foodmarkets en convenience stores als gevolg van het veranderende consumentengedrag wel zullen groeien. Foodmarkets met name in de grote steden en convenience stores op high traffic locaties. Een andere trend van duurzaam, biologisch en gezond eten wordt ingevuld door high end supermarkten zoals Marqt, die ook een gestage groei laten zien.

Op basis van bovenstaande uiteenzetting en de informatie volgend uit de interviews wordt de hypothese aangenomen met de kanttekening dat de vermindering van supermarkten in het middensegment niet alleen ontstaat door online maar ook een gevolg is van veranderend consumentengedrag.

## 6. Conclusie en reflectie

In dit hoofdstuk volgt eerst de conclusie op de hoofdvraag. Vervolgens wordt een kritische reflectie gegeven op de interpretatie van de onderzoeksresultaten, waarbij de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden gewogen. Tot slot worden er een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

### 6.1 Conclusie

Hoofdvraag: Wat zijn de gevolgen voor de supermarktvastgoedmarkt door de ontwikkelingen omtrent online en offline supermarktbestedingen in het komende decennium?

Er zijn verschillende trends waarneembaar die effect hebben op (online) supermarktbestedingen:

- Consumenten zoeken naar meer gemak en (vrije) tijd;
- Veranderende demografie, de groeiende nieuwe generatie jongeren die alles online doen en afvloeiing van de oudere generatie die minder bekend is met online;
- Groei eenpersoonshuishoudens;
- food aankopen vinden steeds vaker op het laatste moment plaats en er is een groeiende vraag naar same day delivery
- Trend naar duurzaam, minder verspilling, gezond eten;

Al die trends hebben veranderingen in consumentengedrag, vastgoedeffecten en locatie-effecten tot gevolg. Slechts een deel van die effecten wordt daadwerkelijk veroorzaakt door online. Het gaat daarom ook te ver om te zeggen dat alleen online de reden is waarom het supermarktlandschap er anders uit gaat zien. Dat online daarin een rol speelt, ja.

Het supermarktlandschap is in verandering. Zoals het er nu naar uit ziet ontstaan die veranderingen voornamelijk in stedelijke gebieden. De effecten op landelijke gebieden zijn voornamelijk minimaal hetgeen te maken heeft met de relatief hoge distributiekosten, mindere aanwezigheid van de doelgroep en trends die vaak eerst in steden beginnen en waar in kleinere plaatsen wellicht ook onvoldoende draagvlak voor is. Als gevolg van urbanisatie kan de krimp van landelijke verzorgingsgebieden in combinatie met de schaalvergroting door supermarkten er wel toe leiden dat fysieke supermarkten op deze locaties verdwijnen. Echter is daar in dit rapport verder geen onderzoek naar gedaan.

In stedelijke gebieden ontstaan verschillende concepten om in de eet- en boodschappenbehoefte van consumenten te voorzien. Enerzijds zullen dit fysieke winkels zijn zoals meer foodmarkets, convenience stores en bezorgrestaurants, anderzijds zullen online initiatieven als online supermarkten, rechtstreekse levering van producenten aan consumenten via online platforms, etenbesteldiensten en dergelijke groeien.

De belangrijkste te verwachten ontwikkelingen zijn hieronder uitgelicht

- Als gevolg van veranderend consumentengedrag waarbij consumenten meer gemak en tijdsbesparing zoeken zullen online supermarkten groeien. Ze richten zich op dichtbevolkte stedelijke gebieden en met name op wijken met een relatief hoog aandeel van de doelgroep



huishoudens met kinderen. Dit heeft als voordeel dat de bezorgkosten hier relatief laag liggen door schaalvoordelen. Online supermarkten zijn met name geschikt voor de weekboodschappen en veel minder voor de dagboodschappen die per direct benodigd zijn, vanwege de leveringstijden en hoge bezorgkosten. Het is de verwachting dat in de nabije toekomst er gebruiksvriendelijkere platforms worden ontwikkeld en er meer gebruik van big data wordt gemaakt hetgeen de groei van online supermarkten zal stimuleren. De klantgegevens die supermarkten daarmee binnenhalen, kunnen zelfs leiden tot nieuwe verdienmodellen met advertentie-inkomsten of verkoop van data.

- Sommige niche producten die door de brievenbus geleverd kunnen worden en volumineuze en/of zware producten lijken geschikt om zonder tussenkomst van de supermarkt geleverd te worden. Een gevolg kan zijn dat deze producten gedeeltelijk uit de schappen van fysieke supers gaan verdwijnen.
- De trend van meer eenpersoonshuishoudens en het meer functioneren van meerpersoonshuishoudens als eenpersoonshuishouden doordat men niet gelijktijdig thuis is, alsmede de trend naar meer same day delivery kan resulteren in een hogere vraag naar etenbesteldiensten en ready to eat concepten. Bezorgrestaurants en convenience stores zullen hierdoor in aantallen groeien waarbij convenience stores voornamelijk op high traffic locaties ontstaan. Ontwikkeling van nieuwe apps en concepten (bijvoorbeeld ResQ, dat restmaaltijden van restaurants aanbiedt aan consumenten) om producten en consumenten met elkaar te verbinden, versterken de groei.
- De trend naar meer kwaliteit, beleving, duurzaam, biologisch en gezond kan leiden tot meer service supers, foodmarkets en andere high end concepten zoals Marqt. De laatste twee zullen voornamelijk ontstaan in stedelijke gebieden, waarbij voor foodmarkets steden van minimaal 50.000- 100.000 inwoners nodig zijn. Service supers kunnen op kleinere schaal ook meer landelijk ontstaan.
- Binnen de fysieke supermarkten is er naast de trend van consumenten naar beleving en kwaliteit ook een trend naar meer discount. Zowel nationaal als internationaal groeit dit aandeel gestaag.
- In totaal is het de verwachting dat circa 9% van de totale supermarktbestedingen via het online kanaal loopt in 2025.

Als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen staan vooral de bestedingen in de fysieke supermarkten in het middensegment onder druk. Het zal naar verwachting gaan om supermarkten met een omvang van 1.000 tot 1.500m<sup>2</sup>. De grootste categorie met ruim een kwart van de totale supermarktvoorraad van circa 4.500 supermarkten die in de periode van 2005 tot 2015 absoluut gezien het hardst in aantal is gegroeid met een totaal van 400 stuks (Taheij, 2015).

Het is de verwachting dat dit type supermarkt in stedelijke gebieden, met name in binnensteden en wijken waarin de doelgroep gezinnen met kinderen vertegenwoordigd is, de meeste concurrentie ondervindt van de ontwikkelingen. Dit type supermarkt is vooral gevoelig voor het online bestellen van de weekboodschappen. Een scenario kan zijn dat de online supermarkt voor een deel de plaats inneemt van het fysieke middensegment. Een vervolg effect van slecht functionerende fysieke supermarkten kan zijn dat winkelcentra waarin deze supermarkten actief zijn ook onder druk komen te staan.

Eventuele waardevermindering van supermarktvastgoed zal een negatief effect hebben op supermarktketens met eigen vastgoed en vastgoedontwikkeling alsmede andere supermarktbeleggers. Dit kan de problemen binnen dit supermarktsegment versterken.

Tot slot kunnen we concluderen dat online de fysieke supermarkten niet zal doen verdwijnen. Online is een aanvulling op de bestaande verkoopkanalen en zal groeien. Er ontstaat een steeds diffuser beeld van het food- en supermarktlandschap waarbij de consumenten via allerlei verschillende kanalen, als het ware omnichannel, in hun eet- en boodschappenbehoefte kunnen voorzien. Deze trend van branchevervaging ook wel blurring genaamd zal zich naar verwachting doorzetten om te voorzien in de diversiteit aan consumentenbehoeften (gemak, tijd, keuze, kwaliteit en kosten).

## 6.2 Reflectie

Er zijn een aantal kritische punten die ten aanzien van het onderzoek opgemerkt moeten worden. Ten eerste is het aantal van vijf interviews relatief laag en moeten we voorzichtig zijn met generaliseren. Ondanks dat meer partijen zijn gevraagd, waren het vooral redenen als de gevoeligheid van de informatie waarom partijen niet mee wilde werken. Dit geeft meteen aan hoe actueel en strategisch relevant partijen dit onderwerp achten. Zo belangrijk namelijk dat ze beducht zijn om informatie voor de concurrentie publiek te maken. In de afwijzende reacties wordt aangegeven dat men zelf met het opzetten, analyseren of experimenteren van online strategieën bezig is en daar zelf ook nog niet uit is. Oftewel het is voor partijen ook onduidelijk wat de te volgen strategie betreffende online zou moeten zijn. Daarmee moet in elk geval ook geconstateerd worden dat het verkennende maar bovenal dynamische karakter van het onderzoek wordt bevestigd; de komende jaren zullen meer ontwikkelingen zichtbaar worden die de stap naar een toetsend onderzoek mogelijk kunnen gaan maken.

Mede in verband met het beperkte aantal interviews is er voor gekozen om stellingen pas als aangenomen te beschouwen als minimaal 3,5 van de 5 punten behaald worden. Ondanks deze score blijft generaliseren voor de gehele supermarkt vastgoedmarkt lastig. Dat was ook niet direct de bedoeling van dit verkennende onderzoek. Het gaat immers om inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen van online en het effect op de vastgoedmarkt voor supermarkten wat daarmee een aanzet kan vormen voor vervolgonderzoek. Het mag duidelijk zijn dat er vele inzichten en toekomstverwachtingen zijn verkregen maar dat het nog lastig te duiden is wat de exacte effecten in de toekomst zullen zijn. Dat blijkt ook wel uit de verschillende soms volledige tegengestelde reacties die de respondenten op sommige stellingen hadden. Anderzijds zijn er ook een aantal ontwikkelingen te zien die wel door partijen worden gedeeld.

Daar waar buitenlandse ontwikkelingen zich lijken te vertalen naar de Nederlandse markt en waar in Nederland ook groei in bepaalde type supermarkten lijkt plaats te vinden en dat in samenhang met de verwachting van respondenten dat daar ook ontwikkeling in zichtbaar zal zijn, maakt het plausibeler om te generaliseren.

Ten aanzien van de betrouwbaarheid moet vermeld worden dat we niet weten of de respondenten naar waarheid geantwoord hebben tijdens de interviews. Voor respondenten zoals onderzoekers die in de basis onafhankelijk zijn zal dat anders liggen dan voor de supermarktketens die niet snel tegenstrijdig zullen antwoorden aan een gevolgde bedrijfsstrategie, waarbij hun persoonlijke visie

kan afwijken van die van het bedrijf. Die gevoeligheid kan maken dat men in het bedrijfsbelang niet het achterste de tong laat zien of anders antwoordt dan dat men daadwerkelijk vindt.

Interpretatie van de interviews is soms lastig omdat men vaak niet heel expliciet kan reageren op stellingen. Dit kan ontstaan omdat men het niet exact weet of omdat men een verwachting naar de toekomst uitspreekt en die probeert te onderbouwen op basis van huidige gesignaleerde trends of persoonlijke verwachtingen.

Het verkennende karakter, de complexiteit van het onderwerp alsmede het aantal vragen maakte het lastig om in de interviews diepte te behalen. Dit gold voornamelijk voor de businessmodellen en de waardeketens aangezien daar ook modellen voor zichtbaar moeten worden gemaakt ter ondersteuning.

Bij validiteit speelt dat vanwege het verkennende en complexe karakter van het onderzoek het niet altijd even duidelijk is wat we willen weten of wat we meten. Hebben we het bij middensegment nu over de gehanteerde formule of over de omvang van een supermarkt. Ondanks dat er in de interviews de nadruk op gelegd is dit onderscheid zo goed mogelijk duidelijk te maken kan het zijn dat de respondenten dit toch verkeerd begrepen hebben en derhalve onjuist hebben beantwoord.

Diffuse begrippen maken het soms lastig om te interpreteren wat er werkelijk wordt bedoeld.

Daarnaast maken de vele verschillende wijzen van publicatie het lastig om data te vergelijken. Betreft het alleen consumenten of ook zakelijk? Vallen bestelling via HelloFresh e.d. ook onder online food of niet? Zijn er dubbeltellingen? Cijfers worden vaak als totalen gepubliceerd zonder een goed onderscheid tussen online en fysiek. De CBS cijfers van supermarktomzetten maken geen onderscheid in offline en online waardoor het lastig is te bepalen wat nu het online marktaandeel is.

### **6.3 Aanbevelingen voor nader onderzoek**

De online ontwikkelingen en de effecten daarvan zijn volop in beweging. De tijd zal leren wat de werkelijke effecten zijn. Nader onderzoek is hiervoor in de toekomst dan ook aan te bevelen om de effecten op het supermarktlandschap in kaart te brengen. Hieronder worden een aantal opties voor nader onderzoek aangegeven:

- Uitgebreid sector breed onderzoek naar de ontwikkeling van online supermarktomzetten en fysieke supermarkten naar type en omvang teneinde het nieuwe supermarktlandschap in kaart te brengen. Als onderdeel daarvan kunnen de middensegment supermarkten worden geïnventariseerd en kan er onderzocht worden of en op welke locatie deze daadwerkelijk onder druk komen.
- Onderzoek naar de internationale trends en effecten op supermarktvastgoed en in hoeverre deze ook naar de Nederlandse markt vertaald kunnen worden. Wat zouden dan voor Nederland de effecten op het supermarktlandschap zijn? Dit is van belang aangezien eerdere ontwikkelingen op supermarktgebied zoals zelfbedieningswinkels en discounters ook uit de Verenigde Staten zijn overgekomen.

- Over een aantal jaren meer diepgaand onderzoek naar de nieuwe businessmodellen en bekijken of daarin echt een trend in is te ontdekken. Zijn er bijvoorbeeld trends zichtbaar in directe levering van producent aan consument van volumineuze zware boodschappen en niche producten die door de brievenbus passen en verdwijnen deze producten uit de fysieke supermarkt.

## Bibliografie

- ABN AMRO Economisch Bureau Nederland (2016), *Online boodschappen doen wordt populairder*. Branche-update Supermarkten 4 maart 2016
- ABN AMRO (2011). *Cross channel retail 2015. De toekomst*. ABN AMRO / CBW Mitex
- AH.nl (2016) *Nieuwe Pick Up Points en uitbreiding bezorggebied*. Geraadpleegd op 7 oktober 2016, van <http://www.ah.nl/over-ah/pers/actualiteiten/bericht?id=1222556>
- Atzema, O., Rietbergen, T. van, Lambooy, J. en Hoof, S. van, (2012). *Ruimtelijke Economische Dynamiek. Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussem: Uitgeverij Coutinho.
- Barneveld, P.D. (2015) Platformen: de nieuwe manier van innoveren. *Management Executive* (4) juli/augustus, 46-48 in: Maurits Kreijveld m.m.v. mederedacteuren Jasper Deuten en Rinie van Est, De kracht van platformen -Nieuwe strategieën voor innoveren in een digitaliserende wereld, *Vakmedianet*, 316 blz., ISBN 978 94 6276 009 7.)
- Bos, J. en Smit, R. (2016). Met zes klanten tijdens spitsuur mag afhaalpunt de handen dichtknijpen, *Het Financieele Dagblad*, 10 oktober, p.14
- Bolt, E.J. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat: theorie en praktijk*. Merkelbeek.
- Centraal bureau voor de statistiek (2016a). *Detailhandel; omzet, regio*. Geraadpleegd op 27 oktober 2016, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83308ned&D1=0&D2=0-2,4&D3=a&D4=a&HDR=T,G2&STB=G1,G3&VW=T>
- Centraal bureau voor de statistiek (2016b). *Consument koopt elektronica vaker online*. Geraadpleegd op 14 oktober 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/24/consument-koopt-elektronica-vaker-online>
- Clerq, P. le (2016). *Franchisenemers Albert Heijn boos: webwinkel kost ons omzet*. Geraadpleegd op 20 oktober 2016, van <http://www.rtlz.nl/business/bedrijven/franchisenemers-albert-heijn-boos-webwinkel-kost-ons-omzet>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4, (16), November, 386-405.
- Distrifood (2016a). *Marktaandeelen 2007-2015 Nielsen*. Geraadpleegd op 24 mei 2016 van <http://www.distrifood.nl/service/marktaandeelen>.
- Distrifood (2016b). *Webomzet supermarkten verdubbeld*. Geraadpleegd op 13 juni 2016 van <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/5/webomzet-supermarkten-verdubbeld-10197240>
- Doornbos, M. (2016). *De invloed van de positionering van de supermarkt op de waarde van het wijkwinkelcentrum*. Amsterdam School of Real Estate.
- Gorczynski, T. (2013). *The real estate effects of e-commerce for supermarkets*. Technische Universiteit Delft

- Hulst, R. van der (2016). *De effecten van online op de beleggingswaarde van supermarktvastgoed*. Amsterdam School of Real Estate
- GfK (2016a). *Omzetgroei supermarktomzet juli 2016 beperkt*. Geraadpleegd op 11 oktober 2016 van <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/omzetgroei-supermarktomzet-juli-2016-beperkt/>
- GfK (2016b). *Silver shoppers. Een onderzoek naar het (online) winkelgedrag van de Nederlandse 55+er*.
- Gorczyński, T. & Kooijman, D. (2015). The real estate effects of e-commerce for supermarkets in the Netherlands, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25, (4), 379-406, DOI: 10.1080/09593969.2015.1034750
- ING Economisch Bureau (2015) *Supermarkten: zelfde snelheid, andere koers meer dienstverlening om klant te behagen en behouden*
- Koning, J. & Rutte, G. (1998). *De supermarkt. 50 jaar geschiedenis. Zelfbediening in Nederland. Geschiedenis van de supermarkttoekomst*. Baarn: De Prom.
- Kooijman, D. (1999). *Machine en theater. Ontwerpconcepten van winkelgebouwen*. Proefschrift, Technische Universiteit Delft, Rotterdam: Uitgeverij 010
- Kooijman, D. en Gorczyński, T. (2015). Internetverkopen en Supermarkten, Kleine stapjes in de ontwikkeling van het online verkoopkanaal. *Real Estate Research Quarterly*, 14, (1), 27-34.
- Leonhardt, D. (2006). Comparison of FreshDirect Prices to Other Stores. *The New York Times*, 21 November
- Leunissen, P.J.J. & Prevo, O.J. (1998). *Gevolgen van veranderende tijdsbesteding voor de detailhandel*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel
- Leusden T. van, Telling, H. van & Weerd, J. van der, (2016), Online supermarktomzet deert supermarktvastgoed (nog) niet, *Vastgoedmarkt*, 43, (februari), 22-23
- McKinsey & Company (2016). *Parcel delivery, The future of last mile*
- Merks, J. (2012). *Integratie van schizofrene online- en offline marketing*. Scriptum
- Nozeman, E.F., Post, W.J. van der en Langendoen, M. (red.) (2011). *Het Nederlandse winkellandschap in transitie. Actoren op een dynamisch speelveld*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Post, W. van der, (2004). *Retail, Ruimte en Rendement, Een onderzoek naar de gevolgen van decentralisatie van het ruimtelijk detailhandelsbeleid in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening/ Nota Ruimte voor de beleggingsmarkt voor winkelvastgoed in Nederland*, Amsterdam School of Real Estate

- Rabobank (2015), *Rabobank Cijfers en Trends, Thema-update: Supermarkten, Toekomstbestendig kruidenieren*. oktober 2015
- Rolvink Couzy, F. (2016). UberEats is vastbesloten de bezorgmarkt op te schudden. *Het Financieele Dagblad*, 28 september, p.14.
- Rooy, M. de (2016). *Abonnementen op chocola, wc-papier of condooms populair*. Geraadpleegd op 27 juli 2016, van <http://nos.nl/artikel/2119300-abonnementen-op-chocola-wc-papier-of-condooms-populair.html>
- RTLZ (2015). *Kunnen schoenenwinkels nog wel opboksen tegen Zalando?* Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <http://www.rtlz.nl/algemeen/economie/kunnen-schoenenwinkels-nog-wel-opboksen-tegen-zalando>
- Smit, R. (2016a). Online boodschappen doen blijft voorlopig een nichemarkt. *Het Financieele Dagblad*, 7 januari, p.11
- Smit, R. (2016b). Stadswijken worstelen met wildgroei aan bestelbusjes. *Het Financieele Dagblad*, 6 april, p.14
- Smit, R. (2016c). Supermarktklant wil luxe shoppen of supergoedkoop uit zijn. *Het Financieele Dagblad*, 26 januari, p.17
- Snijders, M. (2016). *Morgan Stanley is terughoudend over Europese 'hypermarkten'*. Geraadpleegd op 6 oktober 2016, van <https://www.beleggersbelangen.nl/2016/09/20/morgan-stanley-is-terughoudend-over-europese-hypermarkten/>
- Stravens, M. (2016). *'AH.nl haalt omzet weg bij franchisenemers'* Geraadpleegd op 20 oktober 2016, van <https://fd.nl/ondernemen/1163054/ah-nl-haalt-omzet-weg-bij-franchisenemers>
- Syndy (2015). *The state of online grocery retail in Europe. An extensive guide for retailers and fmcg brands on key e-grocery market developments and trends across Europe and the us*
- Taheij, M.P. (2015). *Supermarkten als vastgoedbelegging*. Amsterdam School of Real Estate
- Thuiswinkel.org (2016). Nederlanders shoppen in 2015 voor € 16,07 miljard online. Geraadpleegd op 27 oktober 2016, van <https://www.thuiswinkel.org/nieuws/3040/nederlanders-shoppen-in-2015-voor-16-07-miljard-online>
- Tol, M. (2013). *Cross channel retail. De implicaties voor Nederlandse winkelcentra*. Amsterdam School of Real Estate
- Vaessen, T. (2016a). Unilever verrast met dure deal scheermesjes. *Het Financieele Dagblad*, 21 juli, p.1.
- Vaessen, T. (2016b) *Franchisenemers Jumbo akkoord met thuisbezorgen*. Geraadpleegd op 17 maart 2016, van <https://fd.nl/economie-politiek/1143678/franchisenemers-jumbo-akkoord-met-thuisbezorgen>
- Veldman, H. (red.) (2008). *Strategie en management*. Noordhoff Uitgevers

## **Bijlage 1: Interviews stellingen en subvragen**

### **1. *De online supermarkt is voordeliger en biedt meer gemak en tijdsbesparing voor de consument dan de 'standaard' fysieke supermarkt.***

- 1.1. Vragen om algemene eerste reactie op de stelling
- 1.2. Waarom kiezen consumenten voor online supermarkten?
- 1.3. Wat zijn de voor- en nadelen van online supermarkten ten opzichte van fysieke supermarkten vanuit perspectief van de klant?
- 1.4. Waarom is het online verkooptaandeel van supermarktproducten zoveel kleiner dan van andere consumentenproducten zoals mode en elektronica?

### **2. *Het exploitatiemodel van de online supermarkt geeft een beter rendement dan de fysieke supermarkt en is dus interessanter voor supermarktketens dan het huidige fysieke model.***

- 2.1. Vragen om algemene eerste reactie op de stelling
- 2.2. Waarom kiezen supermarkten voor het online model?
- 2.3. Wat zijn de voor- en nadelen van online supermarkten ten opzichte van fysieke supermarkten vanuit perspectief van de supermarkt?
- 2.4. Welke factoren maakt dat online voordeliger kan zijn?

### **3. *De gewone fysieke supermarkt zal ten gevolge van online (supermarkten en alternatieve verkoopkanalen) op termijn verdwijnen.***

- 3.1. Vragen om algemene eerste reactie op de stelling
- 3.2. Op welke locaties zullen de gewone supermarkten verdwijnen als gevolg van online?
- 3.3. Welk type supermarkt (naar oppervlak en kwaliteitsniveau) zal vooral worden aangetast: service super, middensegment, discounter, foodmarket, convenience stores?
- 3.4. Waarom gaat online de fysieke super verslaan en waarom juist niet?
- 3.5. Wat verwacht u dat het aandeel online (supers en alternatieve verkoopkanalen) over 10 jaar bedraagt? Waarom?
- 3.6. Wat zouden factoren zijn die die snelheid van online groei positief of negatief zouden kunnen beïnvloeden?
- 3.7. Hoe gaat het distributiemodel van online supermarkten eruit zien?
- 3.8. Hoe wordt de last mile distributie gerealiseerd?
  1. Thuisbezorgen vanuit fysieke supermarkten
  2. Thuisbezorgen vanuit dc's
  3. Afhaalpunten vanuit fysieke supermarkten
  4. Afhaalpunten stand alone
  5. Een combinatie van bovenstaande (geef voorkeur aan voor 1 t/m 4)
- 3.9. Gaat het aantal en/of het oppervlak van distributiecentra groeien als gevolg van meer online?
- 3.10. Op welke locaties zullen deze dc's en afhaalpunten ontstaan?
- 3.11. De fijnmazige winkelstructuur in NL en dus korte afstand van consument tot supermarkt wordt vaak vermeld als reden waarom de groei van online supermarkten in NL niet zo'n vaart zal lopen. Er is namelijk relatief weinig tijdswinst voor de consument te boeken. Het blijkt echter dat juist in de stedelijke gebieden het meest gebruik wordt gemaakt van online. Kunt u dit verklaren?



**4. Specifieke supermarktmodellen zoals Foodmarkets en convenience stores zullen groeien in aantallen.**

- 4.1. Vragen om algemene eerste reactie op de stelling
- 4.2. Op welke locaties zullen foodmarkets en convenience stores ontstaan?
- 4.3. Wat zijn de oppervlakten van dit type supermarkten?

**5. Alternatieve online verkoopkanalen gaan voor disruptie zorgen in het supermarktlandschap.**

- 5.1. Vragen om algemene eerste reactie op de stelling
- 5.2. Waarom kiezen consumenten voor alternatieve online verkoopkanalen?
- 5.3. Wat zijn de voor- en nadelen van alternatieve online verkoopkanalen ten opzichte van fysieke supermarkten vanuit perspectief van de klant?
- 5.4. Wat is er te verwachten van (toekomstige) concurrenten zoals Picnic, Amazon Fresh, Maaltijdboxen, Thuisbezorgd.nl, abonnementsdiensten en andere alternatieven zoals online scheermesjes, Happy Toilet, Wijnvoordeel.nl, Zooplus?
- 5.5. Welke online verkoopkanalen vormen een serieuze bedreiging voor het marktaandeel van supermarkten? Waarom?
- 5.6. Welk marktaandeel gaan alternatieve verkoopkanalen de komende 10 jaar behalen?
- 5.7. Waar tasten de alternatieven het businessmodel/waardeketen van supermarkten aan en waarom veroorzaken ze disruptie?
- 5.8. Hoe groot acht u de slagingskans van de volgende online businessmodellen (op basis van rangschikking):
  1. de online supermarkt (met of zonder fysieke supermarkten)
  2. maaltijdboxen
  3. directe levering producent aan consument zonder tussenhandel (bijv. scheermesjes)
  4. directe levering producent aan consument met tussenhandel (bijv. Zooplus, Wijvoordeel.nl)
  5. abonnementsdiensten (bijv. toiletpapier, frisdranken, bier)
- 5.9. Hoe spelen supermarkten in op deze alternatieven?