
The real estate effects of e-commerce for supermarkets



Thomas Gorczynski

September, 2013

Master thesis – Faculty of Architecture, TU Delft, Leisure & Retail laboratory

Persoonsinformatie

Naam: Thomas Gorczynski
Studienummer: 4086929
Email: t.j.gorczynski@gmail.com
Telefoon: 0620405899
Adres: Warmoesstraat 45-1
1012HV, Amsterdam
Datum: 1 september 2013

Opleidingsinformatie

Universiteit: Technische Universiteit Delft
Faculteit: Faculteit der Bouwkunde
Master track: Real Estate and Housing
Master laboratorium: Leisure & Retail
Eerste mentor: dr. ir. D.C. Kooijman
Tweede mentor: msc. eng. arch. H.J.M. Vande Putte MRE
Gecommitteerde: dr. A. Romein



Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat, mijn scriptie 'De vastgoedgevolgen van e-commerce voor supermarkten'. Het betreft een verkennend en empirisch onderzoek, waarin antwoord is gezocht op de vraag wat de vastgoedmarkt van de supermarktsector te wachten staat onder invloed van e-commerce. Deze scriptie vormt de laatste beproeving, die de Technische Universiteit Delft zijn studenten laat ondergaan, voordat men zich mag scharen onder de groep Master of Science. Het rapport is geschreven in het kader van het afstuderen bij de afdeling Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde. Het onderzoek is uitgevoerd in het Leisure & Retail lab onder supervisie van dr. ir. D. Kooijman.

In dit voorwoord hoort een woord van dank aan de supermarktorganisaties, die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze scriptie. Zonder de medewerking van de geïnterviewde personen was het onderzoek niet haalbaar geweest. Daarnaast is een speciaal woord van dank op zijn plaats aan de begeleiders van de Technische Universiteit Delft. Mede dankzij de aanbevelingen en opmerkingen van dr. ir. D. Kooijman, msc. eng. arch. H.J.M. Vande Putte MRE en dr. A. Romein is deze scriptie tot een goed einde gebracht. Mijn dank gaat tevens uit naar Locatus voor de ondersteuning van het onderzoek.

Amsterdam, 1 september 2013

Thomas Gorczynski

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Summary.....	6
1. Inleiding.....	18
1.1 Aanleiding.....	18
1.2 Relevantie	20
1.3 Afbakening.....	21
1.4 Doelstelling	22
1.5 Probleemstelling	22
1.6 Vraagstelling.....	22
1.7 Beoogd resultaat	22
1.8 Variabelen en waarden.....	23
1.9 Conceptueel model	24
1.10 Hypotheses	25
1.11 Onderzoeksproces.....	25
1.12 Onderzoeksmethoden.....	27
1.13 Leeswijzer	27
2. Theoretische verkenning.....	28
2.1 E-commerce	28
2.2 Supermarkten en overige retail	28
2.3 Supermarktkkenmerken	29
2.4 Detailhandel	30
2.5 Consumentengedrag	31
2.6 Trends supermarktketens	32
2.7 Conclusie.....	33
3. E-commerce in de supermarktbranche	35
3.1 Online initiatieven.....	35
3.2 Online foodmarkt.....	37
3.3 Winstgevendheid	39
3.4 Conclusie.....	39
4. Logistiek achter de digitale winkel	41
4.1 Thuisbezorging vanuit winkel	41
4.2 Thuisbezorging vanuit distributiecentrum voor online verkoop	42
4.3 Thuisbezorging vanuit satellietstation.....	43
4.4 Afhaalpunt in winkel.....	43

4.5	<i>Zelfstandig afhaalpunt</i>	44
4.6	<i>Retouren</i>	45
4.7	<i>Conclusie.....</i>	46
5.	Interviews met supermarktketens	48
5.1	<i>Logistiek.....</i>	50
5.2	<i>Distributiecentra</i>	64
5.3	<i>Aantal winkels</i>	72
5.4	<i>Winkelgrootte.....</i>	79
5.5	<i>Winkellocaties.....</i>	86
5.6	<i>Winkelindeling.....</i>	94
5.7	<i>Conclusie.....</i>	107
6.	Conclusies en aanbevelingen	110
6.1	<i>Conclusies</i>	110
6.2	<i>Hypothesen.....</i>	119
6.3	<i>Aanbevelingen</i>	123
	<i>Aanbevelingen aan partijen</i>	123
	<i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....</i>	125
6.4	<i>Reflectie</i>	127
Literatuur		129
Bijlagen		131
	<i>Bijlage 1: Vragenlijsten</i>	131

Summary

I Introduction

The influence of the internet is growing in our daily lives. Convenience and speed are key words by which the internet is rapidly gaining popularity. More than 94% of the people in the Netherlands have access to the internet at home or at work. Internet is a source of information about products and services, and a tool in which to sell or purchase products such as books, CDs, software and tickets. An increasing number of people in the Netherlands are using the internet to make purchases. The supply and demand for online shopping is growing rapidly. Virtual companies like Amazon and eBay have emerged and are expanding rapidly. Many existing retailers such as Albert Heijn, H&M and Wehkamp discovered the new medium as a way to market and sell.

Every retail sector is currently confronted with e-commerce. The question is to what extent the influence of e-commerce will result in changes for retail sectors. At this moment it is hard to predict what the final impact will be for travel agencies, music stores, fashion chains and supermarkets. Currently already billions are being turned over via e-commerce. Although it is altogether only a fraction of the total world sales, it is clear that the online share is growing. E-commerce is also a growing topic in the supermarket industry. Online initiatives of various supermarket chains suggest that enthusiasm about online food retail is growing. By opening online sales channels, it can be assumed that the supermarket chains are expecting the Dutch consumers to increase grocery orders via personal computers or mobile devices. Once these expectations become reality, there may be a number of consequences for Dutch supermarket chains. One of these possible consequences may be that the demand of the retailer for retail real estate will alter.

The question therefore arises whether the impact of e-commerce will amount in changes for the demand for retail real estate in the supermarket sector. Could there be consequences to the real estate needs; i.e. are there more or less square meters needed? Or more or less stores? Possibly fewer locations in the city centre and more locations in the periphery of cities? In other words; are we on the brink of change in space requirements for the supermarket industry?

Although a fair amount has been written and published already about e-commerce, few research has been conducted among Dutch retailer chains. This study therefore mapped the vision of Dutch supermarket organisations on e-commerce. After all, who else knows the ways of the consumer and the resulting real estate needs better than the supermarket retailer? The following research question has therefore been posed in this research:

- **What are the real estate effects of e-commerce for supermarkets?**

The research is directed to the following six real estate variables; logistics, distribution centres, number of stores, store size, store locations and store layout.

Based on the research question three hypotheses have been determined and concluded at the end of this study:

- Hypothesis 1: The advent of e-commerce in the supermarket industry will pose a threat to physical sales in supermarket stores.
- Hypothesis 2: The demand for physical retail space will decrease for supermarket chains with an online sales strategy, which leads to less retail real estate in their portfolio.
- Hypothesis 3: The demand for distribution space will increase for supermarket chains with an online sales strategy, which leads to more logistics real estate in their portfolio.

The purpose of this research was to map potential shifts in demand and future use of retail real estate for actors in the retail real estate sector, such as supermarket chains, brokers, developers and investors.

For this study different research methods were used in order to come to a conclusion. In the first phase (P1) of the research an exploration took place to formulate research questions for the graduation project. In the second phase (P2) of the research a literature study was conducted to define the problem. Books, articles, journals and newspapers were valuable sources in providing insights into the field of e-commerce, supermarket real estate and logistics structures behind online sales channels. A conceptual model was created that was based on the literature study and the vision of the author. This model played a structuring role throughout the research process.

In the third phase (P3) the empirical research played a central role. This part consisted of oral interviews, conducted among eight supermarket chains which operate in the Dutch supermarket sector. Within these organisations interviews were held with the managers and/or project leaders that were responsible for real estate or e-commerce; in total twelve interviews were conducted.

Based on the results of the interviews the research came to a number of conclusions in the fourth (P4) and fifth phase (P5). In this period the reflection and recommendations were written as well. Explicitly it should be noted that these conclusions were not supported in all cases by all eight supermarket chains, as the abstraction process took place in order to come to overall conclusions for the supermarket industry.

II Theoretical exploration

Supermarkets

A supermarket is a self-service shop where both food (potatoes, vegetables, fruit, fish and meat) and a limited amount of non-food products can be purchased. Food is a necessity of life. Therefore many consumers are visiting supermarkets to purchase daily groceries. Food shopping is part of routine based purchasing behaviour, due to the high repetitive factor in which groceries have to be bought. A part of the consumers see buying groceries as runshopping, as the reluctance for them is bigger than the shopping pleasure. Convenience and speed are the first matter of importance for this group, that do not want to invest a lot of time and effort in visiting the supermarket. Other consumers experience the purchasing of groceries as funshopping, whereby visiting the supermarket is seen as a pleasant leisure activity.

The supermarket retailer needs to know how to find his way in constantly changing consumer behaviour; how consumers buy, what they buy, when they buy and why they buy is continuously changing. Retailers are trying to anticipate to the new needs and preferences of consumers by opening online sales channels. Retailers need to respond proactively in order to keep their loyal customers. These responses have expressed themselves in a number of developments in the supermarket sector. By implementing new formulas they respond to the changes in consumer behaviour. Technology has led to innovations and experiments in the field of online food retail. Many supermarket chains are currently upgrading their existing stores. The fresh products receive more attention in the new store layouts. Sector diversification resulted in a broadening of the assortment, whereby products outside the grocery sector are increasingly being offered in supermarket stores. Scaling causes the size of supermarket outlets and organisations continue to increase. Intensive trade cooperation takes place between large organisations from various retail sectors in order to achieve market dominance.

E-commerce

In literature several definitions of e-commerce are known. In this study e-commerce is meant as: "the whole field of pre-sales, sales and post-sales in the field of goods and services via electronic channels". This research focuses on Business to Consumer trading, which is the transaction between consumer and supermarket retailer.

E-commerce is emerging in the supermarket sector. The relatively strong growth of e-commerce in different retail sectors has not gone unnoticed by the supermarket chains in the Netherlands. In this particular sector an increasing amount of retailers, in addition to their physical sales channel, are launching an online sales channel in order to continue to serve the consumer. At this moment in time already billions are being turned over via e-commerce in the total Dutch retail sector. Focusing on the Dutch supermarket sector, it can be stated that online sales reached €376 million in 2012 (Thuiswinkel.org, 2012). This large amount is of relatively little significance as the online turnover share is only 1,2% of the total annual turnover in the supermarket sector. Although it is only a fraction of the total supermarket turnover, it is clear that the share of e-commerce is growing.

Based on the online initiatives of the supermarket chains and studies of research bureau's, it is expected that e-commerce will continue to grow in the supermarket industry. It seems that supermarkets have to increasingly take the impact of electronic business into account. Currently the online turnover share is approximately 4% in the United Kingdom and France. Assuming that there is still room for such growth in the Dutch market, this could mean that the opportunities and threats offered by the medium 'online shopping' have to be taken into consideration by Dutch supermarket chains.

Albert Heijn is a pioneer and leader in the field of e-commerce in the Netherlands. The ambition of the retailer is expressed in the recent extension of the delivery area and the expansion of the online assortment. Other examples that confirm the pioneering role of Albert Heijn are the introduced stand-alone pick up points and the acquisition of internet retailer Bol.com to share online knowledge. The online competition is, however, growing quickly with the web shops that are being set up by other supermarket chains. The competition battle that is coming up will lead to more choice for consumers regarding online food retail.

Online food retail has the potential to become a profitable operation. The online sales channel of Leshop.ch in France is already cost-effective. Ocado indicates to be operational profitable since 2011 in the United Kingdom. The online operation of Albert Heijn is still making a loss. However, information from Ocado shows that the average distribution costs per order decreases as the number of orders increases. Growth in scale might turn e-commerce into a profitable operation in the Netherlands as well.

Logistics and e-commerce

Logistics is a key element in online sales strategies of supermarket chains. Several factors contribute to the complexity of the logistics process of online food retail. Supermarket chains with an online sales channel have to pick orders that consist on average of 60-80 items. These items must be picked from an assortment of 10.000-25.000 different products. The products must be kept around three different temperatures and have to be delivered or picked up within 12-24 hours. By way of comparison, online orders of non-food products commonly consist of a smaller number of items (often only one), which do not need to be kept refrigerated. Various logistics systems are invented for assembling and distributing food products that are ordered online.

1. *Home delivery from stores.* Supermarket chains consist of multiple existing stores that can be used as points where the ordered groceries are assembled and from where the home delivery

takes places. The main advantage of the store-based model is that it minimises the risks and the amount of investment in new logistical facilities for which future demand is still uncertain.

2. *Home delivery from a distribution centre for online sales.* A dedicated distribution centre can be built that is especially designed to pick small online orders. Added value of this type of fulfilment centre is that the picking of orders can be carried out faster and more efficiently than in local stores.
3. *Home delivery from satellite stations.* Satellite stations include small distribution centres for online sales that serve areas of limited size.
4. *Pick up points in stores.* Existing outlets of supermarket chains can be used as pick up points where customers can collect their ordered groceries. A benefit of the pick up model is that the costs of the expensive last mile are for the customer, unlike the home delivery model, which significantly reduce the distribution costs for the supermarket organisation.
5. *Stand-alone pick up points.* Locations that are not linked to a supermarket store can be used as pick up points as well. Advantage is that stand-alone pick up points can be located at strategic positions where consumers are frequently coming.

III Empirical research

Interviews

The practical experience is acquired on a qualitative basis through interviews. Hypotheses are tested on answers given by the respondents. Interviews were conducted with eight supermarket chains that operate within the Dutch supermarket sector. Two different groups were approached for an open interview. Five multi-channel retailers with an online sales channel and three physical retailers without an online sales channel were interviewed. The physical retailers stated that their organisations will launch an online sales channels in the short term. For this research only supermarket chains were interviewed, as they consist of multiple stores and thereby occupy the vast majority of retail space in the Dutch supermarket sector. Changes in real estate strategies of supermarket chains will have the largest impact on the retail real estate market for the supermarket sector. In addition, supermarket chains can provide a complete image of the effects of e-commerce. This is because they since they consist of a network of distribution centres, physical stores and often already have a web shop. Within the supermarket organisations interviews were held with both the person responsible for real estate and/or e-commerce. At five supermarket organisations both the e-commerce and real estate manager were interviewed. At two supermarket organisations the real estate manager was also partly responsible for or closely involved in the online activities, meaning a double interview was not necessary. At one supermarket retailer it was only possible to hold a discussion with the real estate manager.

Expectations of e-commerce

The interviews put forward that the supermarkets have positive expectations about the online food market in the long term. It is predominantly expected that the online turnover share in 2023 will grow towards 5 to 10% of the total Dutch supermarket turnover. The predictions were made in personal capacity by the e-commerce and real estate managers. The majority of the interviewed supermarkets is represented in the specified percentage. A small number of respondents do not venture to make a prediction at this early stage of e-commerce. However, all supermarket chains emphasise that they are convinced that the e-commerce market will grow in the supermarket sector. The supermarkets therefore expect that online sales are going to be a substantial part of their business models. In general, it can be stated that the retailers expect that the growth of e-commerce will take place at a slow and gradual pace.

One can question whether the future expectations are realistic. The home delivery service of Albert Heijn already exists for more than twenty years. In the past it has been frequently claimed that within a few years 5% of the supermarket turnover would be generated by online sales. Up till now, the online turnover share is 1,2% of the total supermarket turnover. Questions can therefore be placed to what extent it is realistic to expect such growth.

Experts like OC&C Strategy Consultants (2012) and Molenaar (2010), however, appear to be overenthusiastic. These studies claimed respectively that e-commerce will take over 50% of the total supermarket turnover in the long term and that closure of a third of the stores is inevitable because of internet sales. These extreme expectations for the Dutch supermarket sector seem to be not realistic, when for example the United Kingdom is taken into account. The online turnover share in the United Kingdom was eight years ago on the same level as the current online turnover share in the Netherlands of 1%. The e-commerce market in the United Kingdom has increased by 4% in eight years towards the current online turnover share of 5% (IGD, 2012). It therefore seems to be too optimistic to suggest that online sales will grow within a few years to such a substantial proportion.

Table 2- Expectations of the interviewed e-commerce and real estate managers

	2013	2023
Expected online turnover share	1%	5-10%

Conceptual model

In this study a conceptual model is designed that splits up e-commerce into different sections. The relationships in the model are derived from literature and the vision of the author. The diagram played an important role in the structure of the research. In the initial phase the model exposed relationships between various elements of e-commerce in the supermarket industry. Insight was provided in the possible effects of e-commerce by using a number of variables that were related to e-commerce, logistics and real estate. At an early stage of the research, the mutual relationships between the variables were suggested in the form of hypotheses in order to make the model specific. After conducting the interviews, the nature of the relationships between the variables were determined.

The green arrows in the conceptual model indicate which relationships are currently affected by e-commerce for all the interviewed supermarkets. For Albert Heijn it should be noted that the arrows *to* and *from* the distribution centre (DC) are also coloured green. For Ekoplaza the arrows *to* the distribution centre are green as well.

Hereafter it is started with brief conclusions on the impact of e-commerce on the six real estate variables of logistics, distribution centres, number of stores, store size, store locations and store layout. Subsequently each conclusion for the real estate variables is described more extensive.

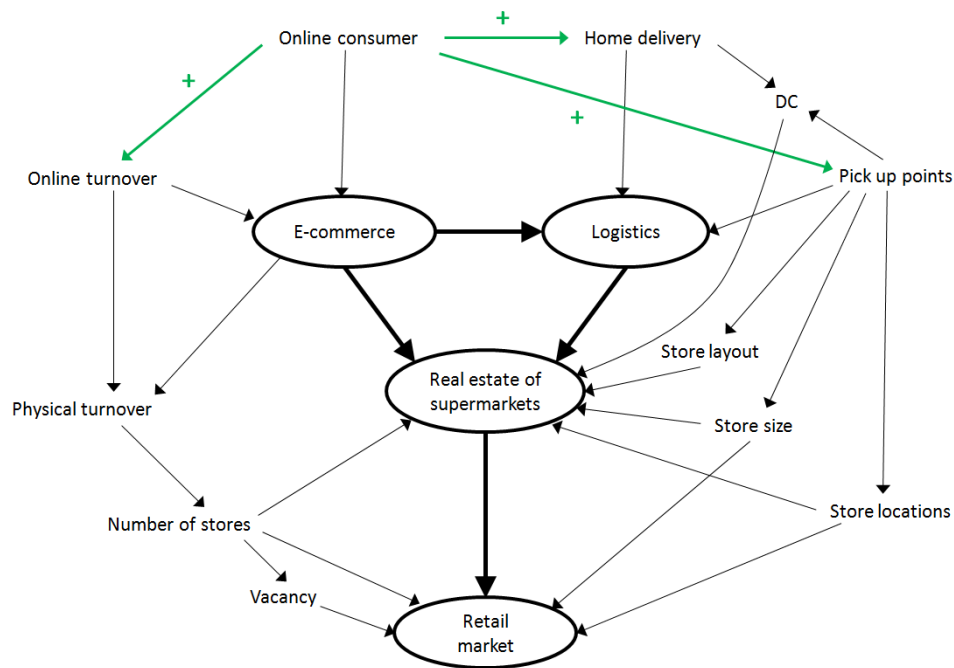


Figure 1- Final conceptual model (source author)

The short-term effects of e-commerce can be mapped on the basis of the conceptual model. From the interviews it can be concluded that a gradual growth of e-commerce takes place in the supermarket sector. The interviewed supermarkets expect that this growth will continue at a steady pace in the coming years. Therefore the cannibalising effect of online sales with physical sales is minimal in the short term. Supermarket chains will not reduce their number of stores in the near future, as a result of which there is no risk of increased vacancy in the retail real estate market of the supermarket sector.

The interviews showed that the increasing number of online consumers results in a growing number of home delivery services and pick up points by the interviewed supermarkets. The retailers are mainly setting up pick up points in their existing stores. These relatively small amounts of investments are mainly done out of defensive motives. Distribution centres will not grow in size and number in the short term, because the retailers are using their existing stores to pick and distribute the orders. Albert Heijn is an exception, since the organisation already built three dedicated distribution centres for online sales and five stand-alone pick up points. The other supermarkets will not develop stand-alone pick up points at the current scale of e-commerce. All retailers have in common that pick up points are being integrated in existing stores. Store layouts will not drastically change, since the current warehouse space in shops will be sufficient in most cases for the e-commerce activities in the short term. Pick up desks need to be created in stores, although this function can also be added to service desks that are often already present in stores. The size of stores will remain the same and store locations will not alter as well in the short term because of e-commerce.

After completing the model, it can be concluded that the influence of e-commerce on the real estate portfolios is currently limited in terms of logistics, distribution centres, number of stores, store size, store locations and store layout. It can be stated that the share of logistics real estate (distribution centres) will remain the same in the short term, despite the gradual growth of e-commerce. The share of retail real estate will also remain unchanged in the portfolios of the supermarket retailers, as a result of which no major changes through e-commerce are coming up in the retail real estate market of the supermarket sector in the near future. The described situation may change once e-

commerce will increase drastically. The vast majority of the interviewed supermarket chains considers this unlikely to happen.

Similar conclusions were also drawn in previous empirical research in the past, which found that the impact of internet sales was limited to the real estate demands of retailers in various retail sectors in the United Kingdom and the United States at that time (Worzala and McCarthy, 2001; Worzala et al., 2002; Dixon and Marston, 2002). The outlined conclusions in this study also correspond to the findings of Weltevreden (2007), which concluded that online sales strategies at that time did not lead to less demand for retail property by retailers.

Logistics

Albert Heijn is the only organisation that implemented major changes in their distribution model because of e-commerce. The organisation developed special logistics real estate for their e-commerce activities. Three dedicated distribution centres and five stand-alone pick up points are built by the retailer for online food retail. The other seven supermarkets indicate that they will not set up a separate logistics system for online sales in the short term. This is due to e-commerce not (yet) having the size and scale to justify these investments. This group utilises their existing local stores to pick and distribute the online orders. Almost all retailers choose to start at a modest scale with their distribution models for online food retail in order to grow from there at a steady pace, dependent on the success. This is confirmed by the articles of Fernie et al. (2010) and Hackney et al. (2006), which argued that the store-based model is the most appropriate model at the early stages of a retailer's entry into e-commerce, due to the low risk and little investment.

Once online sales have reached a certain level, the online retailing will increasingly disturb the conventional processes in the local stores. The cost and service benefits of picking orders in a dedicated distribution centre for online sales increase until this becomes the superior option. Once the volume of online sales expands, the strategy of the interviewed supermarket chains is to move the process of picking orders from local shops to dedicated distribution centres for online sales. Such large amount of investments will only be taken into consideration once e-commerce grows strongly, so that large volumes of small online orders can be handled efficiently in the centres.

	Picking in store	Picking in store + DC	Picking in DC
Picking up at store	Retailer 2 Retailer 3 Retailer 4 Retailer 5 Retailer 7 Retailer 8	Retailer 6	Retailer 1
Picking up at stand-alone pick up point			Retailer 1
Home delivery from store	Retailer 2 Retailer 3 Retailer 8	Retailer 6	
Home delivery from DC			Retailer 1 Retailer 6

Figure 2 – Distribution models of the interviewed supermarkets (source author)

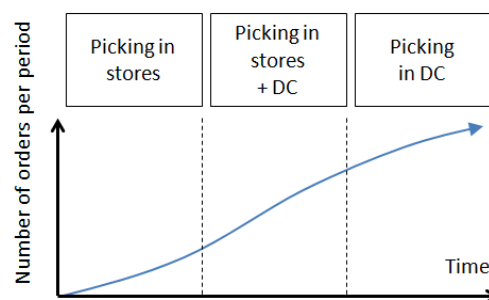


Figure 3 – Suitability of distribution models per phase (EFMI, 2012)

Picking up groceries at existing stores is or will be possible at all supermarket organisations. The supermarkets state that it is important to continue providing this service within their existing stores. Albert Heijn is the only retailer which has five stand-alone pick up points in use that are not linked to a store. All other retailers do not have any plans of setting up stand-alone pick up points, as these distribution points are not profitable at the current scale of e-commerce according to them. Albert Heijn estimates to have approximately one hundred stand-alone pick up points in use in five years, in addition to hundreds of regular pick up points in their stores. This is contrary to the reluctance of all other supermarkets regarding stand-alone pick up points. It is therefore questionable to what extent these estimates are realistic, especially when taking the current small share of e-commerce into account. Perhaps other interests are also playing a part, since Albert Heijn needs to be positive and ambitious as a company that is quoted on the stock exchange.

Home delivery from stores is currently adopted by four supermarket retailers, while direct home delivery from a distribution centre is only used by Albert Heijn and Ekoplaza. Ekoplaza also delivers groceries from their local stores. The other supermarkets are reserved to direct home delivery from a special distribution centre for online sales. This is because they momentarily want to utilise their existing stores as a base for picking and delivering the online orders.

Distribution centres

The number and size of distribution centres will not expand in the short term to facilitate e-commerce activities. Albert Heijn is an exception. The organisation has already developed several dedicated distribution centres for online sales in recent years. The limited influence of e-commerce on the conventional distribution centres can be understood by the distribution models that are being used by the supermarkets. The majority utilises their local stores as points where the online orders are picked. Once the online sales increase significantly, the process of order picking will be centralised in dedicated distribution centres. In this scenario additional distribution space is necessary to create a special routing for online sales. Along this routing, products are placed as single items. This is to allow small internet orders to be picked efficiently. According to the supermarkets there are four possible options in this future scenario for organising the logistics real estate. The first option is already reality for Albert Heijn.

- Online DC decentralised: Online DC is not located near existing store DC.
- Online DC centralised: Online DC is located near existing store DC.
- Online integrated in store DC: Online department in existing store DC.
- Reorganising: Transformation of one of the store DCs into an online DC.

Number of stores

The number of stores is not being affected in the short term by the arrival of e-commerce. Other factors are more prominent in the closure of shops, such as the ongoing price war, competition, accessibility and location changes. The supermarket chains gave three explanations for the limited influence of e-commerce on the number of stores. Firstly, the current online turnover share is minimal. The cannibalising effect with physical sales remains small, as the vast majority of consumers prefer to visit physical stores, according to the retailers. Secondly, own customers that are interested in online ordering of groceries, will be retained, due to interviewed parties already having or starting up an online sales channel. Thirdly, a large amount of the online revenues that is generated can be kept by the local stores, since the outlets are used to picking and distributing the orders. The supermarket chains are warning, however, that growth in online sales eventually are at the expense of physical sales in the long term. The total spending on groceries stays the same, as consumers will not suddenly eat or drink more. Once online sales reaches a certain level in the long term, it is therefore inevitable that e-commerce will have an impact on the retail space in the supermarket sector. Stores that find themselves at the bottom of the market are facing difficult times in this situation. According to the supermarkets the stores that are in trouble because of e-commerce are

shops that are no longer profitable, do not have an online sales channel, have poor accessibility or are not interesting anymore for customers by other reasons.

Store size

The size of stores remain unchanged over the next few years, according to most of the interviewed supermarkets. E-commerce activities can be accommodated in the existing outlets and will not lead to more or less retail space in the short term. Albert Heijn is the only organisation which expects that the size of certain store types will increase, while the size of other store types in their portfolio are likely to decrease. It is argued that more meters are needed at successful outlets with a high floor pressure in order to develop the e-commerce activities. Albert Heijn foresees a decrease in the size of outlets with a lower floor pressure.

Some effects of e-commerce have a negative impact on the size of stores, while other effects causes more space is needed. On the one hand, a reduced amount of square meters is necessary for the store, since a smaller amount of stock is needed once less money is being turned over by conventional retailing in the physical outlet. On the other hand, more square meters are needed as warehouse space in shops in order to pick and store the online orders. This corresponds with the conclusion of Worzala et al. (2002) that online sales lead to more warehouse and storage space. An autonomous development is the scaling up in size of supermarket stores. Due to formula-principles and eventual loss of customers, it is not possible to cut much in the assortment. By increasing the number of store supplies, the warehouse space per store does not need to become physically bigger. All these different influences counterbalance each other, which causes the size of stores will remain the same, according to most of the interviewed retailers. The scheme in figure 4 is complementary to the conceptual model.

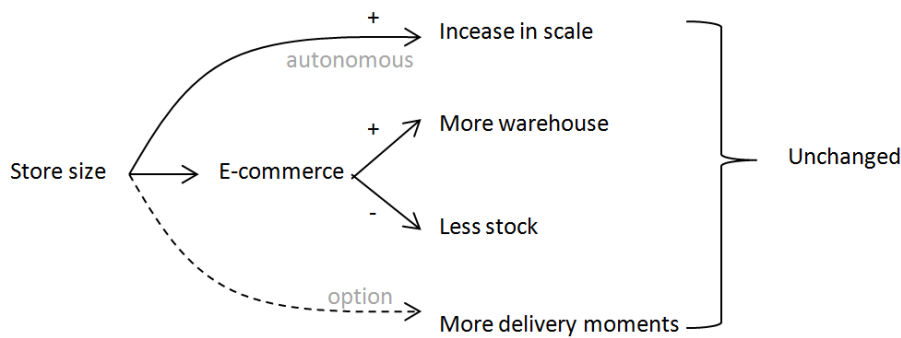


Figure 4 – Relation between e-commerce and store size (source author)

Store locations

The advent of e-commerce will not lead to changes in store locations in the short term. Due to the growth of e-commerce, the supermarkets will pay more attention to where they want to locate their shops. Accessibility, competition, market area, visibility and parking remain the main criteria for determining a store location. Accessibility and parking will become even more important as a location criteria due to e-commerce. Albert Heijn is currently the only supermarket which is taking the e-commerce activities into account when new locations are being assessed or renovated. The supermarket chains provided three reasons to explain why the influence of online sales will be limited for their store locations in the near future. Firstly, supermarket shops remain an amenity in residential areas, since the vast majority of consumers will continue to purchase groceries in physical stores according to the supermarkets. Secondly, the existing locations of stores are usually already suitable to contain pick up points. The location criteria of shops and pick up points are similar. Therefore pick up points can be integrated in part of the existing stores, so there is no need to set up stand-alone pick up points. The last argument that is given entails that it is not allowed in the

Netherlands to build stand-alone pick up points outside residential areas in combination with a shop, due to restrictive government measures. This concludes that store locations will not change.

The supermarket organisations have different locations in mind for stand-alone pick up points, once the scale of e-commerce makes them profitable. The main location criteria for stand-alone pick up points are accessibility and parking according to the supermarkets. As a result, locations outside the city centre become interesting for stand-alone pick up point. Motorways, nodes, industrial sites, carpool sites, vacant offices and petrol stations can be used as locations at regional level. Exits of ring roads, approach roads and other locations on the outskirts of cities can be used at city level.

Store layout

Minor changes seem to be in the making for the layout of stores in terms of warehouse and sales area, bulk and fresh products, and parking facilities. The supermarkets have different opinions about their needs for warehouse space per store under influence of e-commerce. Three of the eight supermarkets believe that the sales area per store will decrease, while the warehouse area per store will increase. It is argued that, once e-commerce grows in size and scale, the amount of packages that have to be stored in the warehouse increases. This group also thinks that order picking in the warehouse of stores is a more efficient alternative for order picking on the sales floor of stores. The other five supermarkets do not foresee significant changes in the division between warehouse area and sales area in stores. If e-commerce results in a reduction of sales area in stores, it will be limited and on a small scale, according to this group. Several reasons are put forward to backup this expectation. Firstly, it is argued that a reduction of the sales area means that the assortment in the store has to scale down as well, resulting in a possible loss of conventional shoppers in the store. Secondly is that once e-commerce becomes successful, the picking of orders is expected to move from local stores to a central dedicated distribution centre for online sales. According to this group, there is initially sufficient space available in the current shops to store these fully assembled packages from the distribution centre for online sales. The third motivation is that the pick up desk (that needs to be created in the store) does not have to influence the sales area. This function can be added to current service desks which are already present in most stores. The last argument concerns the possibility to increase the number of supplies, to avoid having to increase the warehouse area per store.

The majority of the supermarkets argue that the proportion between bulk and fresh products in the store layout will remain the same, regardless of the advent of e-commerce. It is stated that the percentage of bulk products in online sales is on average slightly higher than in physical sales. However, e-commerce will not result in the short term in more space for fresh products in stores. Bulk products remain physically necessary in stores.

Most of the supermarket chains think that e-commerce will mean altering the parking lot around their stores. Five of the eight supermarkets argue that it is important to support the picking up of groceries with the layout of the parking lot. It concerns changes to existing parking lots, as the stores are restricted due to their surrounding physical environment. According to this group, it is logical to create special parking spaces or fast lanes for customers that are coming to pick up groceries. These picking up spots need to be located on a short distance from the store. By doing so the added value of picking up groceries, speed and convenience, is supported. Preferably, the special parking spaces or fast lanes should be located near the warehouse, usually at the back side of the store, so that both flows of customers for shopping and picking up do not disturb each other. If this is not possible, it is desirable to locate the picking up spots near the front side of the store, so that customers are able to pick up their orders quickly. In inner city areas, parking spaces can be designated as loading and unloading spots that can only be used by customers that are coming to pick up groceries. The other three supermarkets do not expect to construct special infrastructure for e-commerce activities in the short term on their parking lot.

IV Hypotheses

In general hypothesis are applied in quantitative research. This qualitative research was highly structured due to the variables, the conceptual model and the interview questions. In this study it was therefore useful to test a number of hypothesis.

Hypothesis 1 ("The advent of e-commerce in the supermarket industry will pose a threat to the physical sales in supermarket stores") is rejected. Based on the results of the research it can be concluded that the Dutch supermarket chain does not see e-commerce as a serious threat in the short term. The influence of e-commerce on the existing physical sales channels will remain limited in the near future. The supermarket chains confirm that the current online turnover share is small. Although it is stated that there is an upward trend in internet sales, it is expected that this growth will continue at a gradual and slow pace in the coming years. The online share is not expected to grow explosively in a short period of time. Therefore the online sales will hardly cannibalise with the physical sales in the short term. In spite of this, online initiatives are being launched increasingly. The supermarkets argue to turn to online shopping out of defensive motives in order to prevent a loss in sales to competitors. In the long term it is estimated that a maximum of 5 to 10% of the total turnover in the Dutch supermarket sector will be realised over the internet.

Hypothesis 2 ("The demand for physical retail space will decrease for supermarket chains with an online sales strategy, which will lead to less retail real estate in their portfolio") is rejected. E-commerce will not have a negative impact on the number of stores, because the current online turnover share of 1,2% in the supermarket sector can be characterised as minimal. A gradual and slow growth of e-commerce is thought to be more likely, which poses no threat in the short term to the number of stores in the portfolios of the supermarket chains. According to the supermarkets the vast majority of consumers will continue to visit the physical store to purchase groceries. At the same time the existing retail structure plays an important role in the distribution of the online orders. The ordered products will be packed, delivered or picked up in existing local stores near the consumers. Online sales that are generated are therefore largely for the local stores. E-commerce will not be developed separately from the shops in the near future. Albert Heijn is an exception. Given the final expected turnover share of 5 to 10% that the supermarkets predict for e-commerce, cannibalisation with physical sales might take place in the long term once this online share is reached, since the total spending on groceries will remain the same in the future. In the short term, however, the share of retail real estate will not decrease in the portfolios of the interviewed supermarket chains.

Hypothesis 3 ("The demand for distribution space will increase for supermarket chains with an online sales strategy, which will lead to more logistics real estate in their portfolio") is also rejected as last proposition. Dutch supermarket chains with online sales channels are organising the distribution of ordered groceries in their existing stores. Therefore the influence of e-commerce on distribution centres remains limited in the short term. Once online shopping reaches a certain size and scale, the picking of orders will disturb the conventional operations in the local stores. In this case the logistics real estate in the portfolio of the supermarket retailers will expand in the form of dedicated distribution centres for online sales. In the short term, however, this is not an issue, except for Albert Heijn who is already using three special distribution centres for online sales. It can be stated that the supermarket chains are divided in their predictions about the need for distribution space per store. On the one hand, there are three retailers that expect that the warehouse area per store will increase, because e-commerce packages will be picked and stored there. On the other hand, there is a group that says that an extension of the warehouse area per store is not possible, because this will be at the expense of the selling area per store. An reduction in selling area per store means that the full assortment cannot be presented anymore, causing a possible loss of shopping customers. According to this group, it therefore makes more sense by that time to move the picking of orders to a dedicated distribution centre for online sales. To conclude, it can be said that the development of

e-commerce will not lead to major changes in distribution space in the short term. If there is a shift, it will involve a slight increase in the distribution space in stores. The share of logistics real estate therefore remains the same in the coming years, despite the gradual growth of e-commerce in the supermarket sector.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De detailhandelbranche verandert in een snel tempo. De bevolkingssamenstelling, de economische situatie, de gezinsgrootte en technologische ontwikkelingen dragen hiertoe bij. Voor de laatstgenoemde is een voorname rol weggelegd. Technologische ontwikkelingen hebben een grote invloed op het gedrag van consumenten. In de huidige maatschappij hebben mobiele telefoons, iPads, smartphones en het internet steeds meer invloed op het dagelijkse leven van consumenten. De groei van de technologische mogelijkheden heeft gezorgd voor een toenemend gebruik van internet onder de Nederlandse bevolking. Op dit moment gebruikt circa 94% van de Nederlanders internet in het huishouden (CBS, 2012). Steeds meer Nederlanders gebruiken internet ook voor het doen van aankopen. Het aanbod in en de vraag naar het elektronisch winkelen neemt toe. Deze opkomst van e-commerce kan ten koste gaan van het aantal fysieke winkels in Nederland, omdat de omzet die gegenereerd wordt met internetverkoop de fysieke omzet in winkels kan beïnvloeden (Molenaar, 2010). Het is daarom van belang om inzichtelijk te maken wat de gevolgen van e-commerce zijn voor het winkelvastgoed.

Dit onderzoek is gewijd aan de opkomst van e-commerce en de gevolgen daarvan voor het supermarktvastgoed in de toekomst. In de supermarktbranche begint het online bestellen van boodschappen steeds meer aan populariteit te winnen. De prognoses variëren over de groei van de online verkoop van boodschappen. Adviesbureau OC&C Strategy Consultants (2012) voorspelt dat 50% van de levensmiddelen in 2025 via het internet zal worden besteld. Dit kan ten koste gaan van de omzet in fysieke supermarktwinkels, met als gevolg dat er leegstand kan ontstaan, omdat er winkels zullen moeten sluiten. Supermarktretailers moeten mogelijk hun vastgoedportefeuille uitbreiden met nieuwe distributiecentra en afhaalpunten (op bestaande of nieuwe locaties) om de groei van het online shoppen van food te kunnen faciliteren. Enkele supermarktketens zijn hier al mee begonnen. Daarnaast is het denkbaar dat er andere indelingen in supermarkten ontstaan. Bepaalde producten, die niet volgens het principe van “kijken, ruiken en voelen” verkocht worden, lenen zich uitstekend om online aangeschaft te worden. Hierdoor komt er mogelijk meer schapruimte vrij voor versproducten. Andere experts zijn terughoudender en verwachten dat de invloed van e-commerce in de supermarktbranche gering zal blijven. Het is daarom van belang om in kaart te brengen hoe supermarktretailers denken over e-commerce en hun vastgoed.

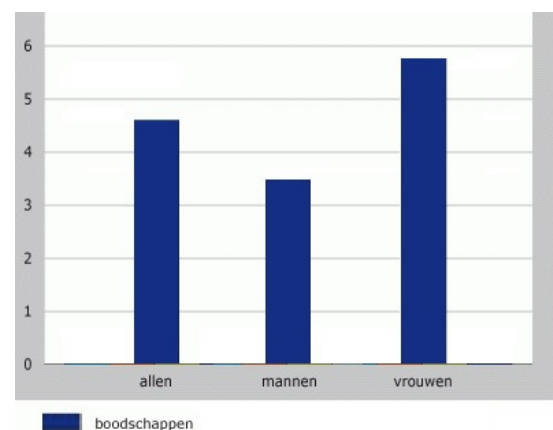
Het koopgedrag van de consument is constant aan verandering onderhevig. Diverse factoren liggen aan de basis van deze ontwikkeling. De stagnerende economie zorgt ervoor dat de bestedingen van Nederlandse huishoudens zijn gedaald. Uit berekeningen van het Nibud (2012) blijkt dat consumenten minder te besteden hebben. Mede onder invloed van de economische situatie wordt prijs steeds belangrijker bij winkel- en productkeuzes. Anderzijds heeft de consument het drukker. Vrije tijd wordt een steeds schaarser goed en de consument wil tijd winnen bij het doen van bepaalde aankopen. In de bevolkingssamenstelling neemt het aantal ouderen en eenpersoonshuishoudens toe, net als het aandeel etnische minderheden in de samenleving.

Deze economische, demografische en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat het gedrag van de consument volop aan het wijzigen is. Het nieuwe koopgedrag van de consument betekent dat retailers hierop moeten inspelen. Wanneer zij dit niet doen, bestaat de kans zij winkelomzet mislopen. Voor beleggers en makelaars in winkelvastgoed is het daarom belangrijk om inzicht te krijgen in de vastgoedportefeuille wensen van retailers voor de komende tijd. Door de vastgoedstrategie aan te passen kan de belegger en makelaar weer aansluiten op de wensen van retailers.

E-commerce is in opkomst in de retailwereld. Steeds meer consumenten schaffen artikelen aan via het internet in diverse branches. De invloed van e-commerce is niet in elke branche even groot. Uit onderzoek komt naar voren dat vooral de branches met reizen, video's, cd's, boeken en elektronicawinkels worden getroffen door de toenemende groei van e-commerce (Weltevreden, 2007, p. 8). In de supermarktwereeld lijkt e-commerce potentie te hebben. Steeds meer supermarktketens introduceren een webwinkel om online boodschappen te verkopen aan consumenten en bedrijven. Uit onderzoek van Hoes (2012) blijkt dat de komst van e-commerce in de kledingwinkelmarkt niet zorgt voor een afname van het aantal winkels en de verkoop in fysieke winkels.

Binnen de supermarktbranche is er veel interesse in uitbouw van het online verkoopkanaal. Ahold is begonnen met het online verkopen van levensmiddelen. Sinds 1988 bezorgt Ahold onder naam van James Telesuper en later AH Thuiservice boodschappen in Nederland. In 2001 is de naam vervangen door Albert.nl. Ahold heeft in 2012 de online retailer Bol.com overgenomen. De online expertise van Bol.com moet de online groei van Ahold versnellen. Daarnaast wil Ahold met deze combinatie de klant nog meer keuze, gemak en voordeel bieden. Op kleinere schaal hebben Plus, Spar, Dekamarkt, Sligro, Emté, Coop, Boni en Makro inmiddels ook initiatieven gestart. Supermarktketens laten hiermee zien, dat ze geloven in het online verkopen van boodschappen. Ze gaan ervan uit dat meer klanten boodschappen online willen doen. In Nederland bedraagt op dit moment het online omzetaandeel 1,2% van de totale omzet in de supermarktbranche (Thuiswinkel.org, 2012). Door ABN AMRO (2012) wordt er voorspeld, dat dit percentage zal groeien naar een omzetaandeel van 5% in 2015. Inmiddels gaat in Groot-Brittannië al bijna 5% van de levensmiddelen omzet via het internet (IGD, 2012). Er lijkt daarom in Nederland nog ruimte voor flinke groei in het online omzetaandeel.

Het online shoppen van food door consumenten lijkt kansrijk te zijn om verschillende redenen. In het doen van de standaard dagelijkse boodschappen zit een grote repeterende factor. De verwachting is dat een groeiend aantal consumenten niet tot in de lengte van jaren zal doorgaan met datzelfde repeterende gedrag. Daarnaast willen consumenten zelf bepalen waar, wanneer en hoe ze kopen. Ook vrije tijd wordt een steeds schaarser goed. In figuur 1.1 is te zien dat we in 2005 gemiddeld 4,5 uur per week besteden aan het doen van boodschappen (SCP, 2006). Als klanten geen tijd en zin hebben om naar de supermarktwinkel te gaan, dan kan de virtuele supermarkt uitkomst bieden als additioneel kanaal. Uit berichten in vakbladen blijkt, dat diverse supermarktketens en experts er rekening mee houden dat boodschappen in toenemende mate online uitgezocht en besteld zullen worden om vervolgens te worden bezorgd of afgehaald. In de artikelen gaan ze er niet vanuit dat de fysieke supermarktwinkel op den duur verdwijnt, maar ze verwachten wel dat het online shoppen van food in de toekomst een serieuze voet aan de grond gaat krijgen. Het huidige lage online aandeel in de omzet gaat naar verwachting in de komende jaren een serieuze factor worden in de supermarktwereeld.



Figuur 1.1 - Huishoudelijke taken naar sekse, bevolking 20-64 jaar, in uren per week (SCP, 2006)

1.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is momenteel een debat gaande over wat de gevolgen van e-commerce zijn voor de vastgoedbehoefte van retailers. Een aantal studies is verricht die tot verschillende standpunten zijn gekomen over de impact van online verkoop. Aan de ene kant staat de groep die e-commerce een grote toekomst toedicht en gelooft dat degenen die betrokken zijn in winkelvastgoed zich zorgen moeten maken. Volgens onderzoek van Dixon & Marston (2002) zal de online verkoop traditionele retailers steeds meer bedreigen, waardoor e-commerce gevolgen zal hebben voor de toekomstige vorm van steden en gemeenten. Een studie van Knight Frank (2000) sluit hierop aan door te stellen dat e-commerce een significante impact zal hebben op het type winkeliers in winkelstraten en de diensten, die zij aanbieden aan consumenten. In onderzoek van Worzala et al. (2002) wordt de conclusie getrokken dat de toename in online verkoop er voor zal zorgen dat retailers meer magazijn- en opslagruimte nodig hebben om de online bestellingen uit te voeren. De Kare-Silver (2001) veronderstelt dat boodschappen en andere regelmatig gekochte artikelen in toenemende mate online aangeschaft zullen worden en dat het fysieke winkelen zich in de toekomst steeds meer zal concentreren op het entertainment aspect. Aan de ene kant is er meer magazijn- en opslagruimte nodig voor de logistiek, terwijl de keuze in het assortiment in de winkel belangrijk blijft om de winkelbeleving aantrekkelijk te houden.

Aan de andere kant bevindt zich de groep, die voorspelt dat er geen grote toekomst is weggelegd voor e-commerce. Zij geloven dat de impact van e-commerce gering zal blijven in de winkelbranche. Empirisch onderzoek uit het verleden wijst uit dat op dat moment de impact van internetverkoop gering was op de vastgoedeisen van diverse winkelketens in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten (Worzala and McCarthy, 2001; Worzala et al., 2002; Dixon and Marston, 2002). Onderzoek van Weltevreden (2007) laat zien dat online verkoopstrategieën bij de schaalgrootte van e-commerce op dat moment niet leidden tot minder vraag naar winkelvastgoed. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze onderzoeken van enige tijd geleden zijn. Zoals het online winkelen nog steeds snel groeit, zo kan de situatie in de toekomst ook veranderen (Weltevreden, 2008). Binnen RE&H concludeert Hoes (2012) met zijn afstudeeronderzoek dat de invloed van e-commerce binnen de kledingbranche gering is op het aantal winkels en de verkoop in fysieke winkels.

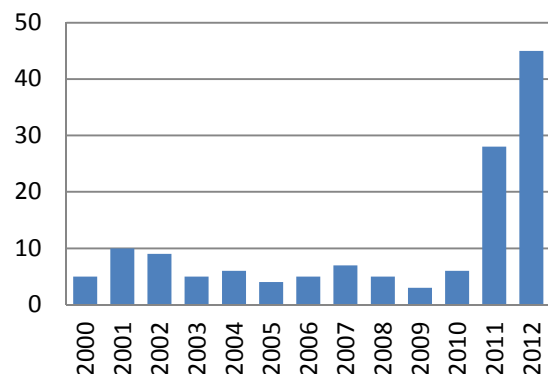
De voorspellingen in de wetenschap over het toekomstige effect van e-commerce in de winkelbranche variëren zodoende van gering tot groot. Een belangrijke bijdrage van het afstudeeronderzoek is om helderheid te scheppen voor de supermarktbranche in de tegenstrijdige standpunten. Na een verkenning van voorgaande studies kan geconcludeerd worden, dat er gebrek is aan empirisch onderzoek naar de perceptie en houding van supermarktketens ten opzichte van e-commerce en de impact daarvan op hun vastgoedeisen. Dit duidt erop dat er behoefte is aan een uitgebreide studie naar de toekomstige vraag aan ruimte, winkelinrichting en type vastgoed van Nederlandse supermarktketens onder invloed van online verkoop. Het afstudeeronderzoek zal hier een bijdrage aan leveren.

Maatschappelijke relevantie

Vrijwel iedere consument is genooddaakt om levensmiddelen te kopen in een supermarktwinkel om te kunnen eten. Het gevolg is dat de supermarktbranche een omvangrijke sector is die een belangrijke rol vervult voor de economie. Het huidige online aandeel van 1,2% in de supermarktverkoop lijkt gering, maar is door de grote omvang van de supermarktbranche in omzet echter groot en bedraagt €376 miljoen (Thuiswinkel.org, 2012). Zoals e-commerce in de supermarktbranche steeds meer in opkomst is, zo komt het onderwerp ook in toenemende mate ter sprake in het nieuws. In vastgoedbladen wordt al enige tijd gespeculeerd over de effecten van online winkelen op het fysieke winkelvastgoed in Nederland. In de Real Estate Magazine van december

2011 staat een artikel over e-commerce, social media en retail (Bekkering, 2011). In het artikel wordt door beleggers en ontwikkelaars geconstateerd dat er in de periode 2000-2011 ongeveer 35% minder mensen naar de winkelstraten komen. Een van de verschillende oorzaken die genoemd wordt, is dat er steeds meer gekocht wordt via internet (Bekkering, 2011). Doemverhalen over winkelcentra, die door internet in de toekomst zouden veranderen in stiltecentra, worden echter verworpen. In de PropertyEU van april 2012 staat een artikel over e-commerce als 'gamechanger' in de retailwereld (Seebus, 2012). In het artikel wordt gesteld dat de groei van e-commerce gevolgen zal hebben voor de winkelinrichting, de flexibiliteit van winkelruimte en de mate van professionaliteit in winkels. Er wordt beweerd dat als deze trends over elkaar heen gelegd worden, de logistieke systemen herontworpen zullen moeten worden, omdat de leveringsketen verandert. Momenteel is in de praktijk al te zien dat zelfstandige afhaalpunten en afhaalpunten in winkels worden gecreëerd in de supermarktbranche om logistieke problemen te omzeilen.

Tevens wordt in vakbladen binnen de supermarktbranche steeds meer aandacht besteed aan e-commerce. In het supermarktvakblad Distrifood zijn alle wekelijkse edities in de periode 2000-2012 doorzocht op het onderwerp e-commerce. In figuur 1.2 is te zien dat er in de periode 2000-2010 gemiddeld 6 artikelen per jaar zijn verschenen over online verkoop. In 2011 en 2012 stijgt dit aantal naar respectievelijk 28 en 45 artikelen over e-commerce per jaar. Deze resultaten laten zien dat e-commerce een steeds serieuzer onderwerp begint te worden in de supermarktwereld.



Figuur 1.2 – Artikelen per jaar over e-commerce in Distrifood (bron auteur)

Een beter inzicht in het koopgedrag van de consument en de gevolgen daarvan voor de vastgoedstrategieën en –portefeuilles van supermarktketens, geven personen en bedrijven die te maken hebben met de winkelmarkt meer kennis waarop zij beslissingen en keuzes kunnen baseren. Het onderzoek streeft na om een beter begrip te krijgen in hoe e-commerce de toekomstige wensen en eisen van supermarktketens aan winkelruimten gaat beïnvloeden. Supermarktketens huren deze winkelruimten of zijn in het bezit hiervan. Het afstudeeronderzoek zal daarom supermarktretailers, beleggers in vastgoed, projectontwikkelaars, makelaars en facility managers aanspreken.

1.3 Afbakening

Ter afbakening van het onderzoek is de studie op een drietal vlakken ingeperkt. Consumentengedrag is een erg breed begrip. Om deze variabele af te bakenen zal er in het onderzoek alleen gekeken worden naar hoe de consument e-commerce gebruikt. Een tweede inperking vindt plaats met de selectie van de marktsector. Onderzoek naar de impact van e-commerce op de gehele winkelmarkt is al vaker uitgevoerd. In onderzoek van Weltevreden (2007) worden de branches met reizen, video's, cd's, boeken en elektronica genoemd als sectoren, die worden bedreigd door de opkomst van e-commerce. Hierin komt de supermarktbranche niet voor, terwijl de online verkoop binnen de supermarktsector elk jaar gestaag groeit. Intussen is in de supermarktsector de online omzet gestegen naar €376 miljoen ten opzichte van een totale omzet van €32,2 miljard in de supermarktbranche in 2011. Dit resulteert in een online omzetaandeel van 1,2% (Thuiswinkel.org, 2012). De derde afbakening vindt plaats binnen de supermarktbranche zelf. In deze tak wordt er gekeken naar de gevolgen van e-commerce voor supermarktketens in Nederland. Hierbij worden kleine supermarkten met één winkel buiten beschouwing gelaten, omdat supermarktketens het grootste gedeelte van de supermarktwinkeloppervlakte in Nederland in gebruik hebben.

1.4 Doelstelling

Het hoofddoel van dit onderzoek is om een up-to-date inzicht te geven in de gevolgen van e-commerce voor supermarktwinkels in de Nederlandse winkelmkt, waardoor een beter beeld verkregen wordt over wat de vastgoedmarkt in de supermarktsector te wachten staat in de toekomst.

Overige doelstellingen van dit onderzoek zijn:

- Inzicht krijgen in het gebruik van webwinkels van supermarkten door de consument.
- Inzicht krijgen in de logistiek van de bevoorrading en aflevering van de fysieke en online winkel.
- Inzicht krijgen in hoe e-commerce de wensen en eisen van supermarktretailers aan winkelvastgoed gaat beïnvloeden.
- Inzicht krijgen in toekomstige vastgoedstrategieën van supermarktretailers onder invloed van e-commerce en dit vergelijken met het huidige aanbod van supermarktwinkels.

1.5 Probleemstelling

Uit de probleembeschrijving kan afgeleid worden dat het onderzoek zich richt op de relatie tussen e-commerce en supermarktvastgoed. Het probleem is de onderlinge invloed en spanning tussen het online kanaal en het fysieke kanaal, net als het gebrek aan onderzoek naar de gevolgen hiervan. Daarom zal het onderzoek met behulp van interviews met supermarktketens en brancheorganisatie duidelijkheid proberen te scheppen in de relatie tussen e-commerce en supermarktvastgoed.

1.6 Vraagstelling

Om de doelstelling te bereiken, heeft de volgende vraagstelling centraal gestaan in het onderzoek:

- Wat zijn de vastgoedgevolgen van e-commerce voor supermarkten?

De invloed van e-commerce is toegespitst op de volgende vastgoedkundige variabelen:

- Logistiek
- Distributiecentra
- Aantal winkels
- Winkelgrootte
- Winkellocaties
- Winkelindeling

1.7 Beoogd resultaat

Het resultaat van het onderzoek zal bestaan uit uitspraken over hoe e-commerce de vastgoedmarkt van de supermarktsector gaat veranderen. Met behulp van een aantal variabelen, die gerelateerd zijn aan e-commerce, logistiek en vastgoed, zal er inzicht gegeven worden in het effect van e-commerce op de winkelmkt van supermarkten. Er zal een voorspelling gedaan worden over hoe winkelindeling, winkellocaties, winkelaantal, winkelomvang, hoeveelheid winkeloppervlakte en distributiecentra aan verandering onderhevig zullen zijn in de toekomst. Voor beleggers met winkelvastgoed is het relevant om te weten hoe de wensen en eisen van supermarktretailers gaan veranderen, zodat zij hun portefeuille hierop kunnen aansluiten. Het vastgoed dat niet voldoet aan de vraag van de toekomst kan zo tijdig aangepast worden of een andere functie krijgen om leegstand te voorkomen. Voor makelaars is het van belang om te weten welke wensen hun klanten hebben als zij op zoek gaan naar nieuwe panden. Voor projectontwikkelaars is het belangrijk om te weten welke (nieuwe) criteria supermarkten stellen aan winkelruimten bij het ontwikkelen van winkelcentra. Voor supermarktretailers is het interessant om te weten en te leren van de wijze waarop andere supermarktketens hun distributiecentra en winkels structuren om online groei in e-commerce te faciliteren.

1.8 Variabelen en waarden

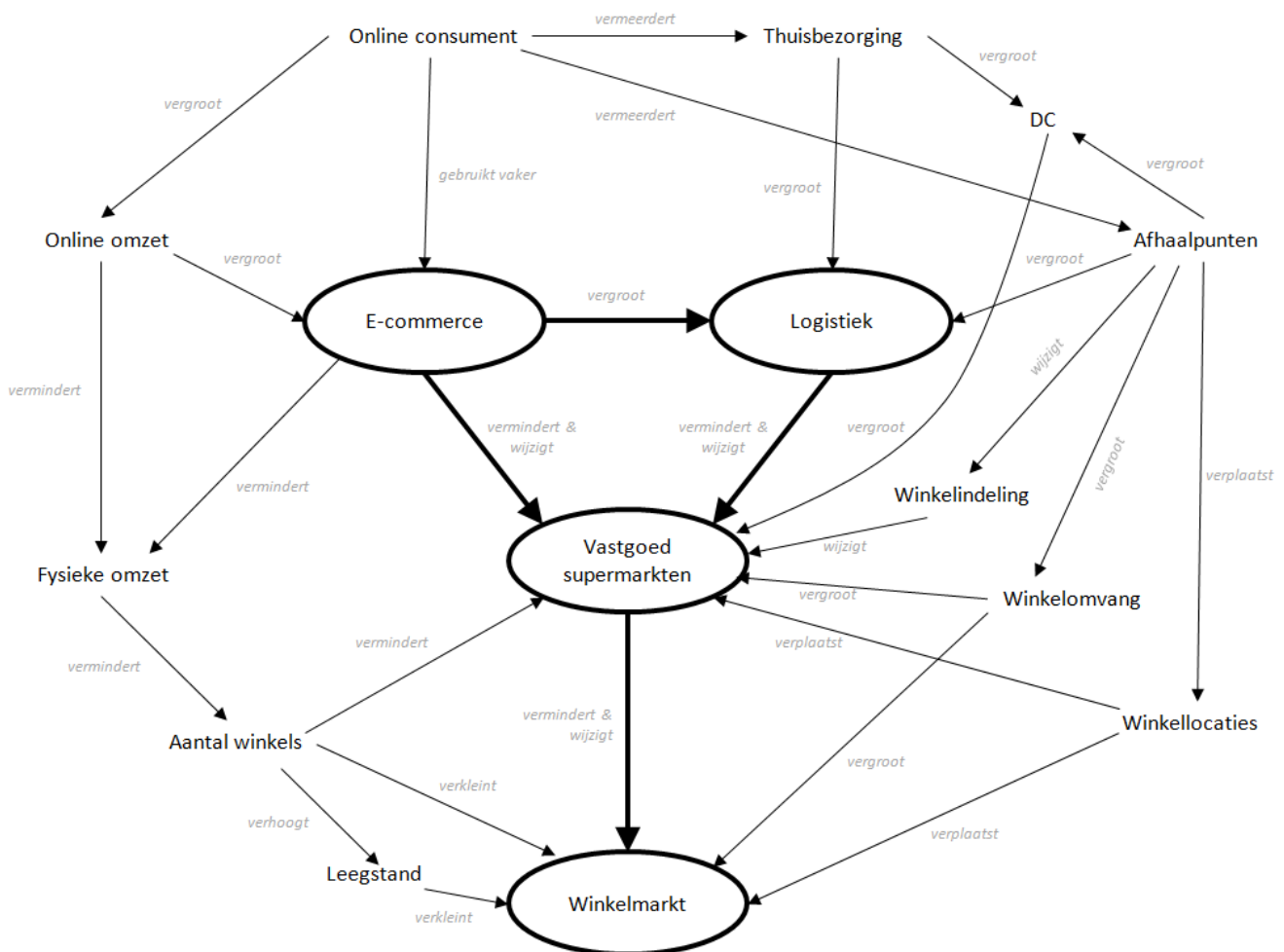
Uit de geformuleerde onderzoeksvraag zijn de belangrijkste variabelen en waarden afgeleid. De onderstaande variabelen laten zien op welke onderwerpen het onderzoek zich heeft gericht.

Tabel 1.1 - Variabelen en waarden

Variabelen	Subvariabelen	Onderzoekseenheid	Waarden
E-commerce	Online consument	Consument	Consumenten met tijdsgebrek Consumenten zonder auto Ouders met jonge kinderen Minder validen en ouderen Internet liefhebbers
	Online omzet	Supermarktketens	Lifestylers Toenemen Afnemen Gelijk
	Fysieke omzet	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
Logistiek	Thuisbezorging	Supermarktketens	Vanuit bestaande supermarktwinkels Vanuit centraal distributiecentrum Vanuit satelliet stations
	Afhaalpunten	Supermarktketens	Afhalen bij supermarktwinkel Afhalen bij zelfstandige punten
Vastgoed	Distributiecentra	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
	Aantal winkels	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
	Winkelgrootte	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
	Winkellocaties	Supermarktketens	Afname A-locaties Afname B-locaties Afname C-locaties Toename bereikbare locaties Ongewijzigd
	Winkelindeling	Supermarktketens	Toename magazijnruimte Toename parkeerruimte Toename schapruimte versproducten Afname bulkproducten Ongewijzigd
Winkelmarkt	Aantal winkels	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
	Winkelomvang	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk
	Winkellocaties	Supermarktketens	Afname A-locaties Afname B-locaties Afname C-locaties Toename bereikbare locaties Ongewijzigd
	Leegstand	Supermarktketens	Toenemen Afnemen Gelijk

1.9 Conceptueel model

Ter verduidelijking van de onderzoeksvragen is een conceptueel model opgezet in figuur 1.3. Het gaat om een schematisch raamwerk, waarin de belangrijkste variabelen en de veronderstelde onderlinge relaties in het onderzoek grafisch zijn weergegeven (Miles & Huberman, 1994, p. 18). Met het model is het hele onderwerp van e-commerce in relatie tot supermarktvastgoed te lijf gegaan en afgepeld. Het model is ontleend aan literatuur en gedachtes van de auteur. Om het model concreet te maken en richting te geven, zijn de onderlinge relaties in de vorm van hypothesen voorlopig benoemd. Met het groeiende inzicht gedurende het onderzoekstraject, is het model constant in ontwikkeling geweest. Op het einde van het onderzoek is gekomen tot een definitief model (paragraaf 5.7) die de ontdekte relaties weergeeft die momenteel een rol spelen voor de supermarktorganisaties.



Figuur 1.3 – Conceptueel model (bron auteur)

De vier belangrijkste variabelen staan in de ovalen weergegeven, dit zijn e-commerce, logistiek, supermarktvastgoed en de winkelmarkt. In het schema is te zien dat e-commerce, logistiek en vastgoed onderlinge en wederzijdse invloed en spanning op elkaar uitoefenen. In het conceptueel model is te zien, dat een toename van e-commerce plaatsvindt in de supermarktbranche. De consument bestelt in toenemende mate via het internet boodschappen wat resulteert in een stijging van de online verkoopcijfers (Thuiswinkel.org, 2012). Deze stijging in de online omzet kan leiden tot een afname in de fysieke omzet. Boodschappen die online aangeschaft zijn, hoeven immers niet meer in de fysieke supermarktwinkel gekocht te worden. Het gevolg van de daling in de fysieke omzet is dat supermarktketens een deel van hun fysieke winkels mogelijk moeten sluiten, omdat deze niet meer voldoende rendabel zijn (Molenaar, 2010). De afname in het aantal fysieke winkels

kan zorgen voor krimp van het winkelvastgoed in de portefeuilles van supermarktketens en kan resulteren in een verhoogde kans op leegstand in de winkelmarkt (OC&C Strategy Consultants, 2012).

De online consument zorgt ervoor dat de thuisbezorgdiensten en afhaalpunten van supermarkten uitbreiden om de online groei te kunnen faciliteren (Distrifood, 2012). Als gevolg hiervan is het denkbaar dat distributiecentra groeien in omvang en aantal, waardoor zij een steeds groter aandeel krijgen in de vastgoedportefeuilles van supermarkten (Fernie et al., 2010). Afhaalpunten worden opgezet als zelfstandige pick up points of geïntegreerd in bestaande supermarkten (Distrifood, 2012). In het laatste geval bestaat de mogelijkheid dat bestaande winkelindelingen worden gewijzigd om meer magazijn- en parkeerruimte vrij te maken om de online bestelde boodschappen te verzamelen, klaar te zetten en af te halen (Fernie et al., 2010). Het is voorstelbaar dat nieuwbouw supermarkten afhaalpunten zullen bevatten, waardoor de winkelgrootte toeneemt (Fernie et al., 2010). Tevens is het denkbaar dat winkellocaties van (nieuwbouw) supers verschuiven naar goed bereikbare plaatsen, die meer gelegen zijn in de periferie van de stad, zodat online bestellingen snel en eenvoudig afgehaald kunnen worden (Molenaar, 2010).

Uit het model valt af te leiden dat onder invloed van e-commerce mogelijk de distributiecentra vergroten, winkelindelingen wijzigen, winkellocaties verplaatsen, winkelgroottes toenemen en het aantal winkels afnemen in de vastgoedportefeuilles van supermarktretailers en daarmee ook in de winkelmarkt van supermarkten. Samengevat laten de vier belangrijkste variabelen in de ovalen zien dat de toename van e-commerce kan zorgen voor uitbreiding van het logistiek vastgoed (distributiecentra). De toename van e-commerce en het logistiek vastgoed kunnen leiden tot een afname van en wijzigingen in zowel het retailvastgoed als in de winkelmarkt van supermarkten.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten is in paragraaf 5.7 een definitief conceptueel model opgezet, met daarin de vastgestelde effecten op korte termijn van e-commerce op supermarkten.

1.10 Hypotheses

Bij het onderzoek is een aantal hypotheses opgesteld, die aan het eind van het onderzoek worden aangenomen of verworpen.

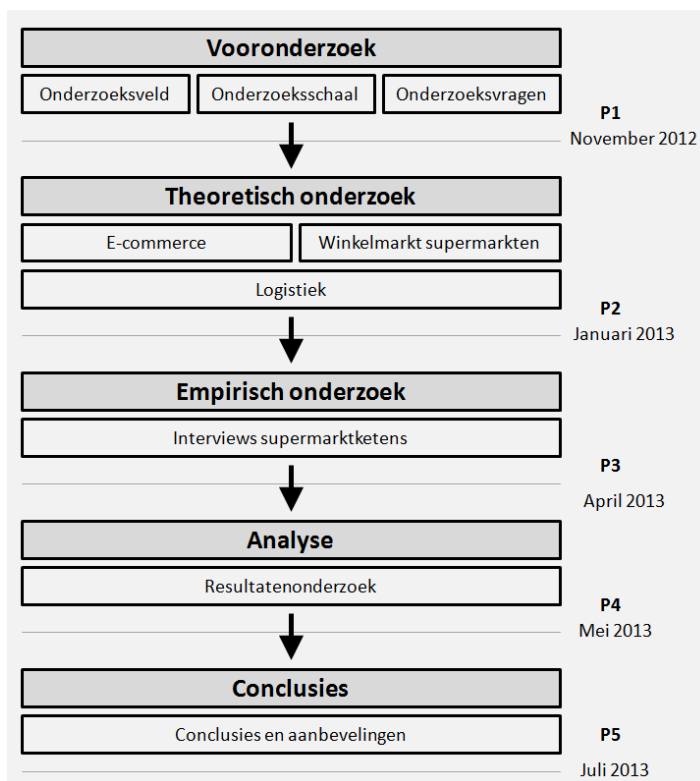
- Hypothese 1: *De komst van e-commerce in de supermarktbranche zal een bedreiging vormen voor de fysieke verkoop in supermarktwinkels.*
- Hypothese 2: *De behoefte aan fysieke winkelruimte zal afnemen voor supermarktketens met een online verkoopstrategie, waardoor zij minder winkelvastgoed in hun portefeuille zullen hebben.*
- Hypothese 3: *De behoefte aan distributieruimte zal toenemen voor supermarktketens met een online verkoopstrategie, waardoor zij meer logistiek vastgoed in hun portefeuille zullen hebben.*

1.11 Onderzoeksproces

Om de vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet om tot een antwoord te komen. In het onderzoeksmodel zijn in een overzichtelijk schema de belangrijkste stappen in het onderzoek weergegeven. Het onderzoeksproces bestaat uit vijf fases. Het onderzoeksmodel in figuur 1.4 laat de verschillende fasen met de bijbehorende onderzoeksmethoden zien.

Vooronderzoek

De eerste fase behelst het vooronderzoek. In deze oriëntatiefase heeft een verkenning van het onderwerp plaatsgevonden. De literatuur die onderzocht is, bestond uit boeken, artikelen, vakbladen, kranten, afstudeerscripties en internetsites. Al deze bronnen zijn doorzocht op de onderwerpen supermarkt, online supermarkt, e-commerce, logistiek en supermarktvastgoed.



Figuur 1.4 - Onderzoeksmodel

Theoretisch onderzoek

In de tweede fase is gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dit kader bestond uit een literatuuronderzoek, waarmee (gedeeltelijk) antwoord is gegeven op de geformuleerde onderzoeksvraag. Het literatuuronderzoek is opgesplitst in drie delen. In het eerste deel is behandeld hoe de Nederlandse winkelmarkt van supermarkten in elkaar steekt. In het tweede deel van het literatuuronderzoek is het onderwerp e-commerce aan bod gekomen. Hiervoor is de vraag beantwoord wat de huidige stand van zaken is in het binnenland en buitenland van e-commerce in de supermarktbranche. In het derde deel is duidelijkheid te verschaft in de logistieke structuren achter de digitale winkel.

Empirisch onderzoek

In de derde fase heeft het empirische onderzoek centraal gestaan. Dit praktische kader bestond uit twaalf interviews met een achttal supermarktketens. De interviews zijn gebruikt om erachter te komen wat de gevolgen van e-commerce zullen zijn binnen de supermarktbranche en welke ontwikkelingen te verwachten zijn in het vastgoed en de vastgoedstrategieën van supermarktretailers.

Analyse

Hierna is de verkregen informatie geordend zodat structuur aangebracht is in de kwalitatieve gegevens. Met behulp van Atlas.ti is het materiaal geanalyseerd, waardoor nieuwe inzichten en patronen blootgelegd zijn. Deze verbanden zijn teruggekoppeld naar de onderzoeksvragen om tot antwoorden te komen.

Conclusies

Uiteindelijk zijn uit de interviews conclusies getrokken ten aanzien van de gevolgen van e-commerce in de supermarktsector. De opgedane inzichten uit de interviews zijn gebruikt om een beeld te schetsen over wat de vastgoedmarkt in de supermarktsector te wachten staat in de toekomst. Ten slotte zijn aanbevelingen gedaan naar verschillende partijen, die betrokken zijn in de winkelmarkt van supermarkten.

1.12 Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. De eerste methode die ingezet is om informatie te verzamelen over het fenomeen e-commerce is een literatuurstudie. Voorkennis is verkregen door een theoretische verkenning omtrent de onderwerpen e-commerce, supermarkten en logistieke structuren achter online verkoop. Boeken, artikelen, vakbladen en kranten zijn ingezet om tot inzichten te komen in deze thema's. Middels de literatuurstudie en de visie van de auteur is gekomen tot een conceptueel model, die een structurerende rol heeft gespeeld voor het onderzoek.

De tweede methode bestond uit mondelinge interviews, uitgevoerd onder een achttal supermarktketens, die opereren binnen de Nederlandse supermarktbranche. Omdat e-commerce binnen de supermarktbranche een relatief nieuw en onbekend onderwerp betreft, was van tevoren moeilijk te voorspellen wat er inhoudelijk verwacht kon worden op de vraagstellingen. Om nieuwe inzichten en ideeën te verzamelen, is daarom gewerkt met open interviews, waarmee tevens mogelijkheid tot doorvragen aanwezig was. Naast het toetsen van de theorie, hebben de interviews ook nieuwe informatie opgeleverd, die nog niet in de bestaande literatuur bekend was. Binnen de supermarktorganisaties is gesproken met de managers of projectleiders, die eindverantwoordelijk zijn voor vastgoed en/of e-commerce. In totaal zijn hierdoor twaalf personen geïnterviewd bij acht verschillende supermarktketens. Dit waren goed geïnformeerde leden van de organisaties, die vanwege hun deskundigheid een totaalbeeld konden schetsen van hun organisatie met bijbehorende toekomstplannen omtrent e-commerce.

Voor het onderzoek is gekeken naar supermarktketens in Nederland. Kleine supermarkten met één winkel zijn buiten beschouwing gelaten. Ketens hebben meerdere winkels in gebruik en vormen daarmee het grootste deel van de winkelloppervlakte in de Nederlandse supermarktsector. Veranderingen in vastgoedstrategieën van ketens zullen daarom de grootste impact hebben op de winkelmarkt van supermarkten.

Voor de interviews zijn twee groepen ondervraagd om data te verzamelen:

- Multichannel retailers: retailers met zowel een fysiek als online kanaal voor de verkoop van levensmiddelen.
- Fysieke retailers: retailers die tot begin 2013 alleen een fysiek verkoopkanaal hadden.

1.13 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, de theoretische verkenning, wordt een beeld geschetst van de begrippen e-commerce en supermarkten. Tevens komen consumentengedrag en ontwikkelingen binnen de supermarktbranche aan de orde.

Hoofdstuk 3 laat de binnenlandse en buitenlandse ontwikkelingen van e-commerce in de supermarktbranche zien.

In hoofdstuk 4 worden de uitdagingen en logistieke systemen achter de online verkoopkanalen van supermarktketens beschreven.

Hoofdstuk 5 is volledig gewijd aan de onderzoeksresultaten. Per paragraaf worden de onderwerpen logistiek, distributiecentra, aantal winkels, winkelgrootte, winkellocaties en winkelindeling behandeld. In elke paragraaf worden de resultaten per supermarktketen beschreven. Een paragraaf wordt telkens besloten met een conclusie om een rode lijn door de diverse verhalen te trekken.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, zijn op grond van de onderzoeksresultaten een aantal conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Tevens worden de hypothesen in dit hoofdstuk getoetst.

2. Theoretische verkenning

In het volgende hoofdstuk zal een theoretische verkenning plaatsvinden van diverse onderwerpen. Als eerste wordt gekeken naar wat er onder e-commerce wordt verstaan. Er zal inzichtelijk worden gemaakt wat supermarktenmerken zijn en op welke vlakken deze verschillen van overige retail. Tenslotte komen consumentengedrag en ontwikkelingen binnen de supermarktbranche aan de orde.

2.1 E-commerce

In de literatuur zijn er diverse definities te vinden over e-commerce. In dit onderzoek wordt de definitie van Tiggelaar gebruikt (1999) waarbij e-commerce in een breed perspectief wordt geplaatst:

- *E-commerce is het gehele terrein van pre-sales, sales en post-sales op het gebied van producten en diensten via elektronische kanalen.*

E-commerce wordt dus gezien als handel, die plaatsvindt op het internet, gewoonlijk door een koper die een website van een verkoper bezoekt en daaropvolgend een transactie uitvoert. E-commerce wordt verder gedefinieerd door een onderverdeling in vier afzetmarkten:

- Business to Consumer (B2C): Verkoop van bedrijf aan consument.
- Consumer to Consumer (C2C): Verkoop tussen consumenten.
- Business to Business (B2B) : Verkoop tussen bedrijven.
- Consumer to Business (C2B): Consumenten bieden op producten waarbij het bedrijf beslist of het bod geaccepteerd wordt.

In het kader van het onderzoek wordt gekeken naar de supermarktbranche en hoe supermarktketens producten leveren aan de consument. Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken naar B2C e-commerce. Detailhandel heeft altijd gedraaid om het juiste product op de juiste plaats te krijgen tegen de juiste prijs op het juiste tijdstip. De manieren waarop aan deze eis voldaan is, zijn in de loop der jaren constant veranderd als gevolg van nieuwe technologieën zoals warenhuizen, postorderbedrijven, discountwinkels en meest recentelijk internetverkoop. In dit lijstje onderscheidt internetverkoop zich echter, omdat het winkeliers in staat stelt om hoge kwaliteit (in termen van keuze en service) te leveren tegen lage kosten. Zodoende biedt het internet winkeliers de mogelijkheid om klanten te voorzien van een hoge service tegen een lage prijs (Dixon & Marston, 2002, p. 20).

2.2 Supermarkten en overige retail

Een indeling van de detailhandel is te maken op basis van consumentengedrag. Een dergelijke indeling is van belang, omdat ieder type detailhandel andere eigenschappen heeft en een eigen soort inrichting van de winkel vergt. Winkelgedrag kan worden ingedeeld in funshoppen en runshoppen. Runshoppen betreft het aankopen van noodzakelijke producten. In het algemeen is bij het runshoppen de tegenzin groter dan het winkelplezier. Een aanzienlijk deel van de consumenten schaaft het aanschaffen van dagelijkse boodschappen tot deze categorie. Dit deel van de bezoekers van een supermarkt loopt rond met het idee om zo snel mogelijk weer uit de winkel te vertrekken. Zij zien een supermarkt als een winkelomgeving, waarin zij zich zo kort mogelijk willen begeven voor het aankopen van noodzakelijke foodproducten. Daarnaast bestaat er een groep consumenten, die winkelplezier beleven aan het doen van boodschappen en de supermarkt zien als een prettige vrijetijdsbesteding en sociale ontmoetingsplek.

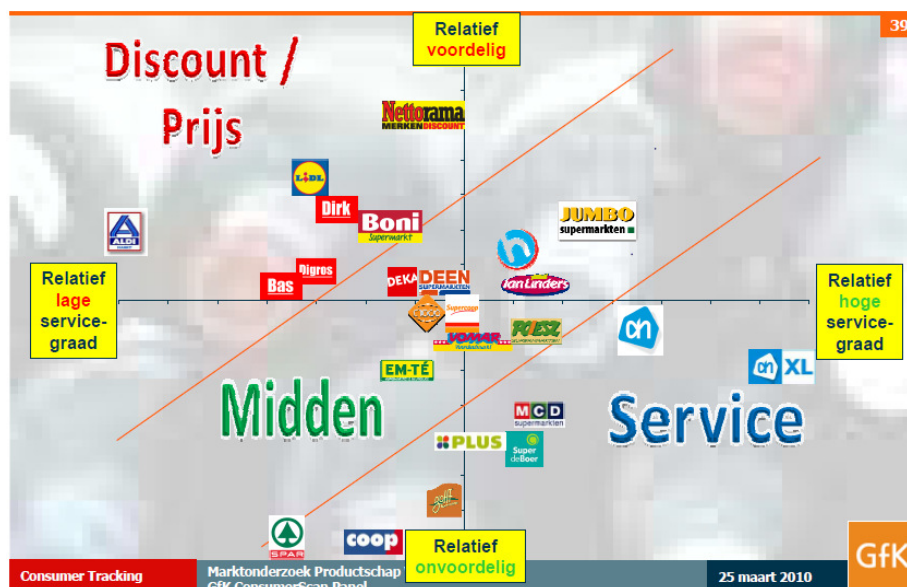
In het aankopen van boodschappen zit een hoge repeterende factor, waardoor het tot de groep van 'routinematig aankoopgedrag' behoort. De keuze van producten wordt vaak uit gewoonte gemaakt

en de consument staat hier weinig bij stil. In supermarkten heerst dus een vaste winkelorientatie door de klant. Hierbij zijn de assortimenten en prijzen van de artikelen bekend bij de consument. Dit maakt dat de consument vooraf goed kan inschatten welke producten hij nodig heeft. Zodoende zijn supermarktwinkels doorgaans logistiek georiënteerde winkels, waarbij de inrichting is afgestemd op het gemak van de klant.

2.3 Supermarktkenmerken

In het Van Dale woordenboek staat bij de betekenis van het woord supermarkt 'een zelfbedieningszaak met hoofdzakelijk een grote verscheidenheid aan levensmiddelen'. Het CBS verstaat onder een supermarkt 'een winkel met meerdere soorten dagelijkse artikelen'. Een uitgebreidere definitie is een zelfbedieningswinkel waar zowel droge levensmiddelen (aardappelen, groenten, fruit, vis en vlees) als een beperkte hoeveelheid non-food artikelen verkrijgbaar zijn. Vrijwel elke consument bezoekt een supermarkt voor de aanschaf van zijn dagelijkse boodschappen. Een supermarkt wijkt af van speciaalzaken doordat het als kenmerkende eigenschap een groot en divers assortiment heeft. Zoals eerder vermeld is, bezoekt de consument in het algemeen een supermarkt, omdat hij niet veel tijd en moeite wil investeren in de betreffende aankoop: gemak en snelheid staan voorop. De consument wil snel kunnen vinden wat hij nodig heeft. Hij wil het direct hebben en snel kunnen afrekenen. Moderne consumenten willen om tijd te besparen voor alle boodschappen zoveel mogelijk op één plaats terecht kunnen (one-stop shopping).

De supermarkt dient daarom snelheid en gemak te bieden in combinatie met een goede service en impulsaankopen moeten gestimuleerd worden. Supermarkten onderscheiden zich van elkaar door de breedte en diepte van het assortiment, het serviceniveau en het prijsniveau. De belangrijkste factoren waarop klanten de keuze voor een bepaalde supermarkt baseren zijn service, vers, eigen merk, communicatie, prijsniveau en kwaliteit, toegankelijkheid en de inrichting van de winkel.



Figuur 2.1 - Supermarkttypes ingedeeld naar prijs en service (GfK, 2009)

Categorisering supermarkttypen

Tussen supermarkten kan onderscheid gemaakt worden in een groep, die zich voornamelijk richt op 'prijs' (prijsvechters, zoals Aldi en Lidl) en een groep die zich voornamelijk concentreert op 'service' (servicesupermarkten, zoals Albert Heijn en Plus). Bovendien bestaat er een groep, die het middensegment vertegenwoordigt.

Tabel 2.1 – Supermarktcategorieën (GfK, 2009)

Servicesupermarkt	Kwaliteitssuper die regelmatig technologische vernieuwingen doorvoert.
Discounters	Discounters waarbij de verhouding zich richt op voordeel met de klant
Middensegment	Supermarkten die zich positioneren met een gemiddelde kwaliteit, service en prijs.

Servicesupermarkt

De servicesupermarkt richt zich op een goede verhouding met de klant. Er wordt gefocust op het helpen van klanten met maaltijdsamenstellingen, het aanbieden van nieuwe ervaringen, het creëren van een goede winkelsfeer etc. Binnen de servicesupermarkt (ook wel kwaliteitssupermarkt genoemd) is er onderscheid te maken tussen een grootschalige supermarkt en een wijksupermarkt. De grootschalige supermarkt heeft een omvang van minimaal 2000 m² VVO en de wijksupermarkt heeft een omvang tussen de 800-2000 m² VVO. Grootschalige supermarkten zijn vooral gevestigd in stadsdeelcentra en hebben een verzorgingsfunctie voor ongeveer 75.000 mensen. Zij bevinden zich op goed bereikbare plekken binnen of net buiten woongebieden. Wijksupermarkten bevinden zich in buurt- en wijkwinkelcentra. Zij hebben een verzorgingsfunctie voor het direct omliggende gebied (de wijk) en niet voor een stadsdeel of regio.

Discounters

Prijsvechters betreffen discounters, die hoofdzakelijk een op voordeel gebaseerde verhouding hebben met hun klanten. De Aldi en Lidl, beide uit Duitsland afkomstig, zijn de bekendste in Nederland. Prijsvechters hebben een beperkt assortiment en de artikelen worden grootschalig ingekocht tegen lage prijzen bij leveranciers. De discounters verkopen nagenoeg geen A-merken en hebben een doelmatige inrichting. Artikelen worden rechtstreeks vanaf pallets in de supermarktwinkel verkocht om zo kostenbesparingen te realiseren. Daarnaast worden kosten laag gehouden door goedkope vestigingslocaties van de winkels. Prijsvechters bevinden zich meestal op locaties in buitenwijken of net buiten de stadscentra met voldoende parkeerruimte. Ze zijn minder locatieafhankelijk dan servicesupermarkten.

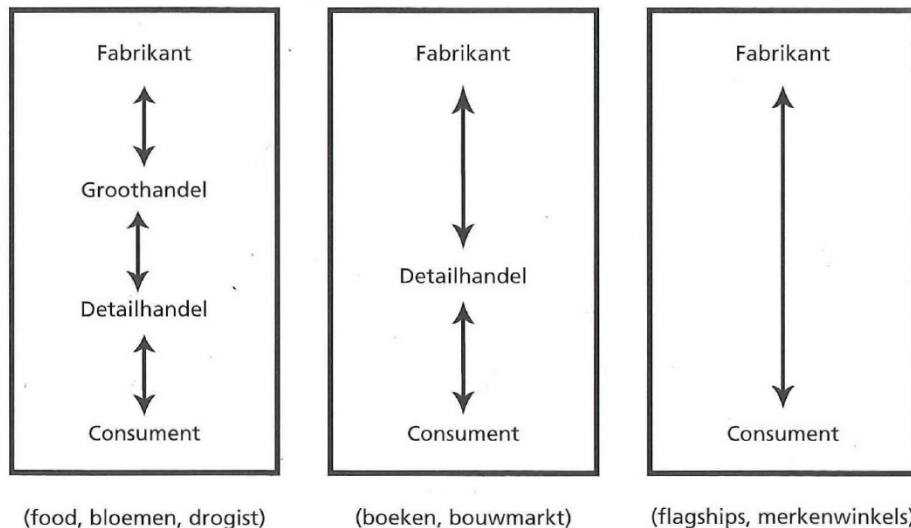
Middensegment

Het middensegment omvat supermarktketens die zich profileren tussen het lage en hoge segment met betrekking tot zowel prijs als service. De meeste supermarktbedrijven positioneren zich in het midden. Zij zijn niet duur en goedkoop, en bieden tevens geen hoge of lage service naar de klant. Hierdoor hebben klanten een minder duidelijk beeld van dit soort supermarkten. Enkele voorbeelden van supermarktketens uit het middensegment zijn Jumbo, Dekamarkt en Dirk.

2.4 Detailhandel

De functie van de detailhandel bestaat van oudsher uit de distributie van consumptieartikelen van producenten naar consumenten. Er zijn verschillende stelsels te onderscheiden in de manier waarop deze distributie van consumptieproducten plaatsvindt. Grofweg zijn er drie stelsels (Evers et al., 2011):

- 'Vierpartijensstelsel' met fabrikant, groothandel, detailhandel en consument. Artikelen worden vanaf de producent via de groothandel aan de winkel geleverd, waarbij de consument als laatste schakel de producten afneemt.
- 'Driepartijensstelsel' met fabrikant, detailhandel en consument. De fabrikant levert aan de winkel, waarna de producten bij de consument terechtkomen.
- 'Tweepartijensstelsel' met fabrikant en consument. Producent levert zonder tussenkomst van de winkelier direct aan de consument.



Figuur 2.2 – Distributiefunctie van retail in drie modellen (Kent & Omar, 2002)

De type stelsels zijn gerelateerd aan het soort producten. Het vierpartijenstelsel is dominant voor de foodbranche. De groothandel speelt een belangrijke rol in de supermarktbranche. Vaak hebben supermarktorganisaties ook een eigen huismerk. Levensmiddelen worden dan zelf geproduceerd en niet afgenomen bij de producent. De supermarkt neemt dan in feite zelf de rol van fabrikant op zich en levert direct aan de consument. In de supermarktbranche leven de stelsels daarom gedeeltelijk door elkaar heen. Voor de verwerking, opslag en distributie van (eigen) levensmiddelen hebben supermarktketens eigen grote distributiecentra tot hun beschikking.

In de distributievormen zijn bepaalde trends gaande. De afgelopen jaren vindt er steeds meer een verschuiving plaats van het 'vierpartijenstelsel' naar het 'tweepartijenstelsel'. Binnen de bedrijfskolommen vindt integratie plaats, waarbij de tussenkomst van de groothandel en detailhandel in toenemende mate ingeperkt worden.

Het is voorstelbaar dat e-commerce tevens voor wijzigingen in de distributiestelsels gaat zorgen. De rol van de detailhandel wijzigt, op het moment dat de distributie als vorm verschuift van winkel naar internet. De mogelijkheid bestaat dat vanuit distributiecentra rechtstreeks geleverd wordt aan de consument, waardoor de stap van de fysieke winkel in het distributieproces steeds meer wordt overgeslagen. Retailers kunnen in dit geval besluiten om minder winkelvastgoed en meer logistiek vastgoed in gebruik te hebben. Het is daarom de vraag welke invloed e-commerce zal hebben op de wijze waarop de detailhandel functioneert en het type vastgoed dat supermarkten daarvoor zullen gebruiken.

2.5 Consumentengedrag

Hoe consumenten kopen, wat ze kopen, wanneer ze kopen en waarom ze kopen is continu aan verandering onderhevig. Vanuit het perspectief van de marketing is het van belang om het koopgedrag van de klant te begrijpen om zo aan te voelen wat de vraag naar producten in de toekomst gaat zijn (Antonides & Van Raay, 2002). Onderzoekers, retailers en marketing bedrijven zijn al jaren bezig om de stappen van de consument voor de aanschaf van een product te doorgronden. Een product ontleent zijn bestaansrecht aan de consument. De mens is beïnvloedbaar bij het maken van een koopbeslissing. Marketeers willen hier zo goed mogelijk op inspelen en doen daarom onderzoek om het gedrag van de consument te kunnen begrijpen. Zij profiteren van deze kennis wanneer zij koopgedrag kunnen sturen.

Inzicht in informatieverwerking en beslissingsprocessen van de consument is erg belangrijk om consumentengedragingen te begrijpen. Telkens staat het vergelijken van diverse producten centraal in deze processen. De eerste keuze die de consument maakt, is of er gespaard moet worden of dat er voldoende geld is om te besteden. Vervolgens bepaalt de consument uit welke goederencategorie hij moet kiezen: bijvoorbeeld elektronica, kleding of levensmiddelen. Hierna wordt er een beslissing in de productcategorie gemaakt: nootjes, koek of chips. De laatste beslissing van de consument hangt samen met de keuze van het merk in de productklasse, in dit geval chips: Lay's, Crocky of Pringles. Meerdere factoren bepalen of de consument daadwerkelijk het product zal kopen of niet. Factoren die meewegen zijn winkelsfeer, afleiding in de winkel, informatie die aanwezig is, tijdsdruk die de consument ondervindt en het budget dat te besteden is (Antonides & Van Raay, 2002, p. 291).

De behoefte en voorkeuren van de klant wisselen constant. De belangrijkste factoren die hier tot nu toe verantwoordelijk voor zijn, waren inkomens- en bestedingsgroei, autobezit, stedelijke ontwikkeling, ontgroening, vergrijzing, krimp huishoudengrootte en vrouwenemancipatie. Op dit moment zijn de belangrijkste factoren persoonlijke mobiliteit, toenemende waardetoevoeging aan vrije tijd, ontwikkelen van persoonlijke lifestyle, vraag naar goede producten, service en een aangename en stimulerende beleving.

2.6 Trends supermarktketens

De winkelmarkt in Nederland is continu aan verandering onderhevig. Technologische ontwikkelingen, politieke besluitvorming, consumentengedrag en het concurrentieniveau dragen hiertoe bij. Het succesvol zijn en blijven van een supermarktketen hangt af van de manier waarop zij op deze ontwikkelingen reageert. De consument laat zich moeilijk beïnvloeden in zijn koopgedrag door de detaillist. Hierdoor zal de supermarktretailer proactief moeten reageren om zijn klantengroep in stand te houden. Dit heeft zich uitgedrukt in de volgende trends onder supermarktorganisaties:

Vernieuwde formules

Met nieuwe formules wordt, onder meer door de mogelijkheden die de technologie biedt, constant geprobeerd om in te haken op het veranderende consumentengedrag. Sommige supermarktformules gebruiken nieuwe omgevingen om hun assortiment in te plaatsen of zoeken voor bepaalde doelgroepen nieuwe combinaties van producten. Ontwikkelingen in de technologie hebben geleid tot nieuwe aankoopkanalen zoals het online winkelen. Sommige supermarktketens proberen met versterking van horeca-achtige accenten, een betere winkelaankleding en met het personeel meer winkelbeleving te creëren voor de consument. Binnen supermarkten vindt een duidelijke opwaardering plaats, waarbij voornamelijk de aandacht uitgaat naar versgroepen binnen winkelindelingen.

Schaalvergroting

Winkels passen schaalvergroting toe om hun marktaandeel te vergroten, de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Het gemiddelde VVO van foodwinkels is gestegen van 66 m² naar 174 m² tussen 1978 en 2000. Vooral in kleinere steden heeft deze schaalvergroting plaatsgevonden. In grotere steden is de mate van schaalvergroting achtergebleven, terwijl de ontwikkeling van kleine gespecialiseerde winkels hier wel is toegenomen. In grotere steden was het moeilijker om uit te breiden en te voldoen aan de nieuwe ruimtevraag van supermarkten. Tevens belemmerden hoge grondprijzen de ontwikkeling van de woningmarkt, waardoor winkels hier ook niet verder hebben kunnen groeien. Door de uitval van kleine winkels neemt de gemiddelde oppervlakte van winkels nog toe. Door de economische recessie is de kritische omzet hoger geworden, met als gevolg dat supermarkten een groter verzorgingsgebied moeten bedienen om zich te handhaven. Zodoende komen kleine supermarkten onder druk te staan. Naast een toename van de gemiddelde winkelomvang, ontstaan er ook grotere supermarktorganisaties en vindt er intensievere samenwerking plaats. Deze concentratiegraad leidt tot marktdominantie.

Toenemende filialisering

De ketenretailers bepalen in sterke mate het beeld in de supermarktwereld. De consument heeft weinig last van de toenemende uniformiteit, maar waardeert de keuze uit een gevarieerd aanbod van supermarkten in zijn omgeving.

Branchevervaging

De afgelopen jaren zijn de uitgaven van consumenten steeds lager geworden in de foodsector. Buiten de traditionele detailhandelsassortimenten verbreden supermarktketens hun assortiment om te profiteren van andere verkoopmarkten. Steeds meer artikelen worden verkocht, waaronder branchevreemde producten. Zo zijn de laatste jaren spaarrekeningen, beltegoed voor mobiele telefoons, strippenkaarten en medicijnen verkocht in supermarkten.

2.7 Conclusie

E-commerce kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. In dit onderzoek wordt met e-commerce bedoeld: “het gehele terrein van pre-sales, sales en post-sales op het gebied van producten en diensten via elektronische kanalen.” In de literatuur wordt e-commerce dikwijls onderverdeeld in Business to Consumer (B2C) en Business to Business (B2B). B2C is verkoop door bedrijven aan de consument via internet. B2B is onderlinge handel tussen bedrijven via internet. Dit onderzoek concentreert zich op B2C, dus de transactie tussen consument en supermarktketen.

Een supermarkt is een zelfbedieningswinkel waar zowel foodproducten (aardappelen, groenten, fruit, vis en vlees) als een beperkte hoeveelheid non-foodproducten verkrijgbaar zijn. Supermarktwinkels zijn in de regel ingericht vanuit logistiek oogpunt, waarbij de winkelindeling het gemak van de klant bevordert. Iedere consument moet eten, waardoor veel consumenten de supermarkt bezoeken voor de aanschaf van dagelijkse levensmiddelen. Boodschappen doen behoort tot routinematig aankoopgedrag, vanwege de hoge repeterende factor waarmee levensmiddelen ingeslagen moeten worden. Een deel van de consumenten ziet het aankopen van boodschappen als runshoppen, waarbij de tegenzin groter is dan het winkelplezier. Gemak en snelheid staan voorop voor deze groep, die in het supermarktbezoek niet veel tijd en moeite willen investeren. Voor anderen behoort het aanschaffen van boodschappen tot het funshoppen, waarbij het supermarktbezoek wordt gezien als een prettige vrijetijdsbesteding.

Supermarktketens onderscheiden zich van elkaar door het serviceniveau, prijsniveau en de diepte en breedte van het assortiment. Tussen supermarktorganisaties kan een onderscheid gemaakt worden in discounters, servicesupermarkten en het middensegment (GfK, 2009). Discounters richten zich hoofdzakelijk op de prijs en bestaan onder andere uit Aldi, Lidl en Dirk. Servicesupermarkten focussen zich voornamelijk op service naar de klant. De bekendste servicesupermarkten zijn Albert Heijn, Plus en Coop. Het middensegment bevindt tussen het hoge en lage segment wat betreft service en prijs. Hiertoe behoren onder meer Jumbo, Dekamarkt, Jan Linders en Vomar.

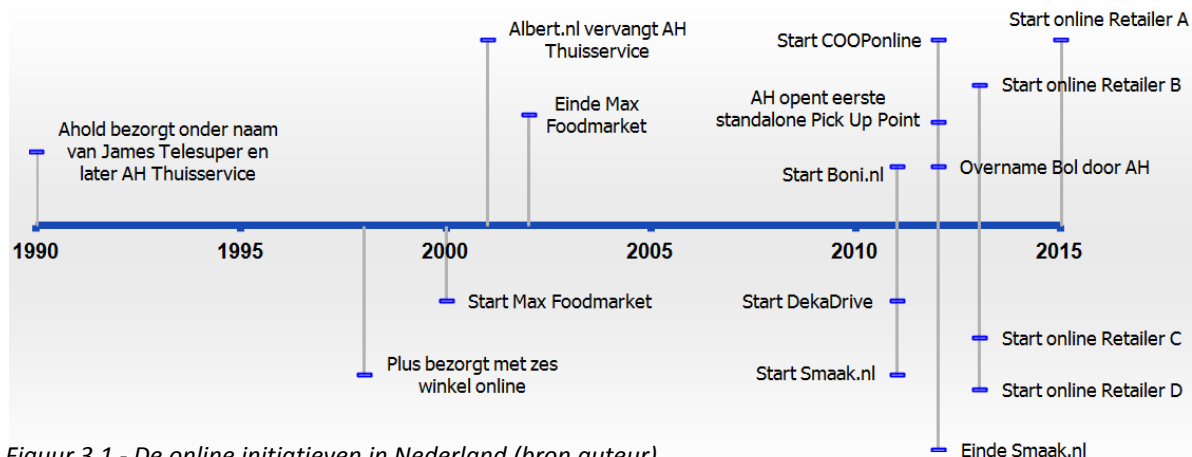
De supermarktdetailist moet zijn weg weten te vinden in het constant wisselende consumentengedrag. Hoe consumenten kopen, wat ze kopen, wanneer ze kopen en waarom ze kopen, is voortdurend aan verandering onderhevig. Producten ontleen hun bestaansrechten aan de consument. Onderzoekers, retailers en marketingbedrijven doen daarom onderzoek naar de vraag en het koopgedrag van de consument. Factoren die steeds belangrijker worden voor de consument bij het maken van een koopbeslissing, zijn toenemende waardetoekenning aan vrije tijd, vraag naar goede service en producten, persoonlijke mobiliteit en het ontwikkelen van een persoonlijke lifestyle. Retailers proberen zo goed mogelijk op de nieuwe behoeftes en voorkeuren van de klant in te spelen met het openen van online verkoopkanalen. Het kunnen leveren van de dienst kan de komende jaren een belangrijk wapen worden in de concurrentiestrijd tussen supermarktretailers.

Retailers dienen proactief te reageren om hun consumenten te blijven binden. Deze reacties hebben zich uitgedrukt in een aantal ontwikkelingen binnen de supermarktbranche. Met vernieuwde formules wordt getracht in te spelen op de veranderingen in het consumentengedrag. Tevens leidt de technologie tot innovaties en experimenten op het gebied van online food retail bij veel grote supermarktretailers. Daarnaast zijn veel supermarktketens bezig met een opwaardering van de winkels, waarbij vooral de versgroepen veel aandacht krijgen. Branchevervaging leidt tot een verbreding van het assortiment, waarbij in toenemende mate branchevreemde producten worden aangeboden in supermarkten. Schaalvergroting zorgt ervoor dat de omvang van winkels en supermarktorganisaties blijft toenemen. Tevens vindt intensievere commerciële samenwerking plaats tussen grote organisaties uit diverse retailbranches om marktdominantie te bereiken.

3. E-commerce in de supermarktbranche

3.1 Online initiatieven

E-commerce is een groeiend onderwerp binnen de supermarktbranche dat steeds meer in de belangstelling staat. In toenemende mate komt internetverkoop ter sprake in nieuwsberichten, vastgoedmagazines en supermarktbladen. Er ontstaat daarmee steeds meer interesse in online food retail. Uit de online initiatieven die opgestart worden door diverse supermarktketens, valt af te leiden dat het optimisme over online food retail toeneemt. Met het openen van online verkoopkanalen laten de supermarktretailers zien, dat zij verwachten dat de Nederlandse consument in toenemende mate zijn dagelijkse boodschappen via de computer gaat bestellen



Figuur 3.1 - De online initiatieven in Nederland (bron auteur)

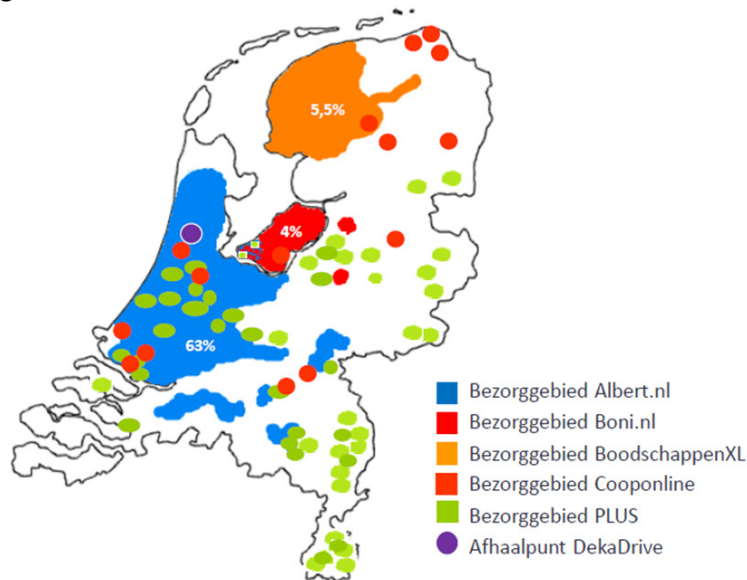
Het aantal online spelers groeit sterk in de aanloop naar de doorbraak van websupers. Albert Heijn is sinds 1988 begonnen met het online verkopen van levensmiddelen. Sinds dit jaartal bezorgt de organisatie onder naam van James Telesuper en later AH Thuiservice boodschappen in Nederland. In 2001 wordt de naam vervangen door Albert.nl. In 1998 krijgt Albert Heijn concurrentie van Plus, die vanuit zes winkels boodschappen thuisbezorgt die via het internet besteld zijn.

In 2000 betreedt de eerste pure internetretailer de markt van online food retail, wanneer Max Foodmarket opgericht wordt. Twee jaar later stopt het bedrijf, omdat er nog steeds verlies wordt gemaakt doordat groei van het aantal orders uitblijft. In 2011 start de online supermarkt van Smaak.nl om een jaar later haar activiteiten weer te staken. Hetzelfde geldt voor Truus.nl. Het ontbrak beide initiatieven aan voldoende geld en assortiment om een volgende stap te kunnen zetten. Achteraf gezien richtte Truus.nl zich op het verkeerde deel van het assortiment. Men concentreerde zich op bulkproducten waar geringe marges op zitten. Uit de initiatieven van Max Foodmarket, Smaak.nl en Truus.nl blijkt dat het lastig is om als pure internetretailer online levensmiddelen te verkopen zonder een fysiek netwerk van winkels of afhaalpunten te hebben. Voor nieuwkomers op de foodmarkt is het voorsnog lastig concurreren met bestaande supermarktketens.

De online concurrentie neemt sinds 2011 toe in de traditionele levensmiddelenindustrie. Steeds meer supermarktketens openen naast hun fysieke kanaal tevens een online kanaal. Hiermee wordt bedoeld dat de organisaties centrale webwinkels openen. Voor een deel van de winkeliers en ondernemers van de supermarktketens is thuisbezorgen namelijk al een onderdeel van de formule. In 2012 bouwt Albert Heijn zijn e-commerce activiteiten uit met afhaalpunten in zowel winkels als op losse locaties. Een nieuwe ontwikkeling doet zich voor in 2012 met de overname van online retailer Bol.com door Albert Heijn. Met deze combinatie wil de organisatie de klant nog meer keuze, gemak en voordeel bieden. Boni, Dekamarkt en Coop beginnen in 2011 online te verkopen met een centrale

webwinkel. Zij bestrijken op dit moment slechts een klein gebied of genieten weinig bekendheid. Tevens kondigen andere supermarkten aan op korte termijn te starten met online verkoop. Alles lijkt daarmee klaar voor de definitieve doorbraak van online boodschappen.

Het is ook interessant om te zien welke partijen er nog niet online actief zijn. Hiertoe behoren Jumbo, Lidl en Aldi. Jumbo biedt via hun website alleen de mogelijkheid aan om gebak en foto's te bestellen. Online bestellen van boodschappen is bij deze formule niet mogelijk. Ook Aldi en Lidl doen als discounters nog niets met online. Enerzijds is dit begrijpelijk vanwege het verdienenmodel van de prijsvechters. Anderzijds is te zien dat in de non-food markt de webshops met lage prijzen het juist goed doen.



Figuur 3.2 - Bezorggebieden online verkoop in Nederland (EFMI, 2012)

Er verschijnen steeds meer nieuwe ontwikkelingen op de markt. Naast thuisbezorging door supermarktketens en afhalen bij supermarktwinkels of zelfstandige afhaalpunten, wordt vanuit het bedrijfsleven inmiddels ook initiatieven opgestart. De Buren is bezig met het oprichten van een netwerk van 150 onbemande afhaalcentra in grote delen van het land. Deze afhaalcentra bestaan uit kluizen waar ook boodschappenpakketten in bewaard kunnen worden. Afhankelijk van het soort boodschappen kunnen de kluizen gekoeld of diepgevroren worden op verschillende temperaturen. Het afhaalpunt kan ook voor andere soort internetaankopen dienen als opslag- en uitgiftepunt. De consument kan dan al zijn online aankopen, waaronder boodschappen, ophalen bij een afhaalpunt naar keuze. Eventueel kan dit in combinatie met een boek dat ook online besteld is.

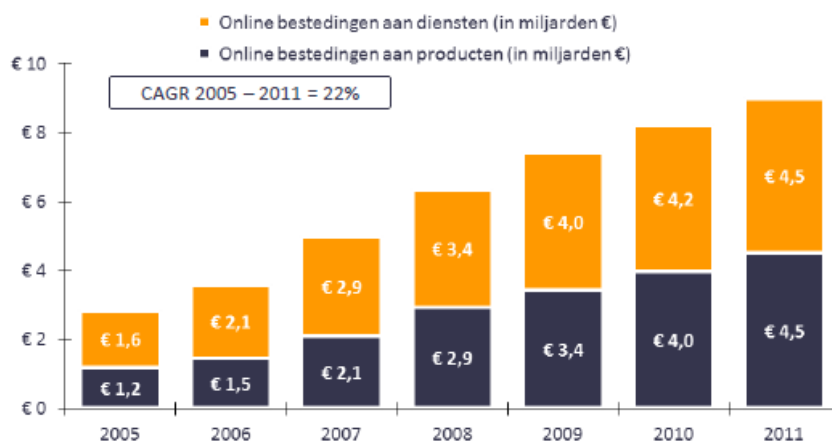
In het buitenland zijn al voorbeelden te vinden van virtuele winkels die opdoemen. In Korea reist een groot deel van bevolking dagelijks met het openbaar vervoer. In metrogangen hangen posters van supermarktketens waarop producten getoond worden met codes. Deze codes kunnen met behulp van telefoons gescand en besteld worden. Zodoende wordt de consument met online verkoop gevangen op de plekken waar hij komt. Op Gatwick Airport in Londen en op stations in Brussel zijn dergelijke virtuele winkels ook al aanwezig.



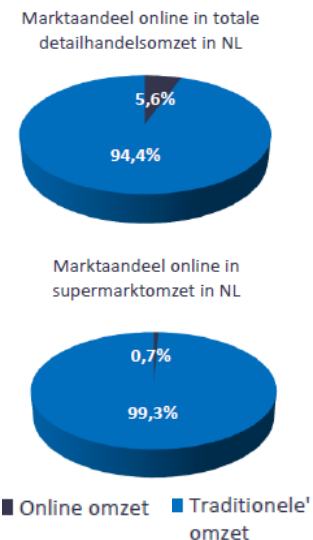
Figuur 3.3 - Virtuele winkels in Brussel, Seoel en Londen (EFMI, 2012)

3.2 Online foodmarkt

Online food retail staat in Nederland nog in de kinderschoenen. De totale online consumentenbestedingen bedroegen in 2011 € 9 miljard. Elk jaar nemen de online verkopen van diensten en producten toe. Hiermee groeit de populariteit van e-shoppen. Het huidige online marktaandeel in de totale detailhandelsomzet is 5,6% in 2011. Het omzetaandeel van de online supermarkt is (vooral nog) beperkt en wordt door het EFMI (2012) geschat op ongeveer 0,7% in 2011.

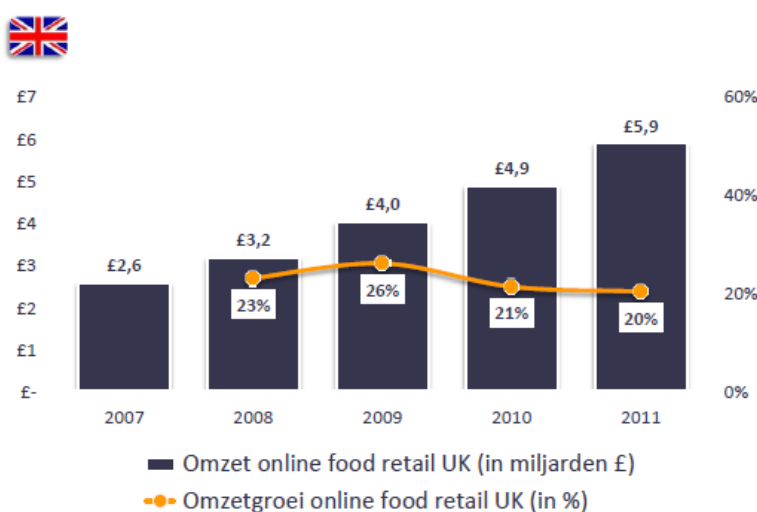


Figuur 3.4 - Totale online consumentenbestedingen in 2011 (EMFI, 2012)

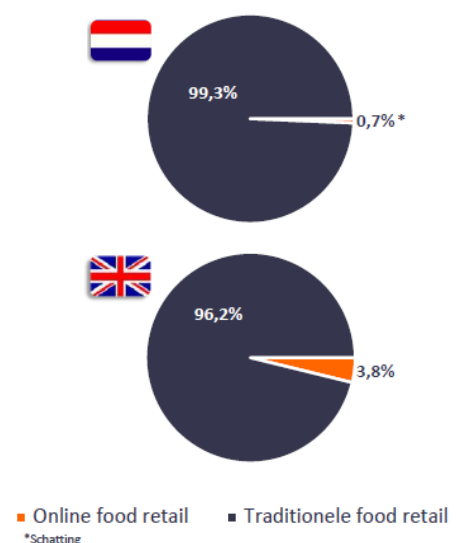


Figuur 3.5 - Omzetaandeel online verkoop van levensmiddelen in 2011 (EFMI, 2012)

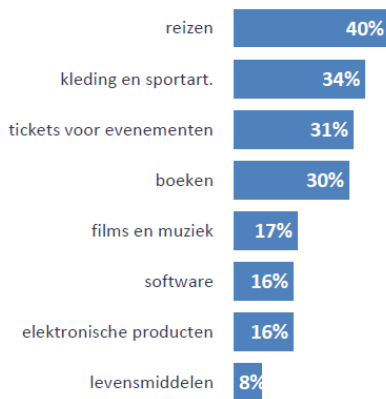
Volgens de meest recente berekeningen van Thuiswinkel.org (2012) bedroeg het online omzetaandeel 1,2% van de supermarktverkoop in 2012. Door de grote omvang van de supermarktbranche is dit kleine omzetaandeel in omzet echter groot, namelijk €376 miljoen (Thuiswinkel.org, 2012). Hoewel het omzetaandeel van het online supermarktkanaal in Nederland (nog) gering is, groeien de levensmiddelenverkopen in Groot-Brittannië fors. In Groot-Brittannië liep in 2011 al bijna 4% van de levensmiddelenomzet via het internet (EFMI, 2012).



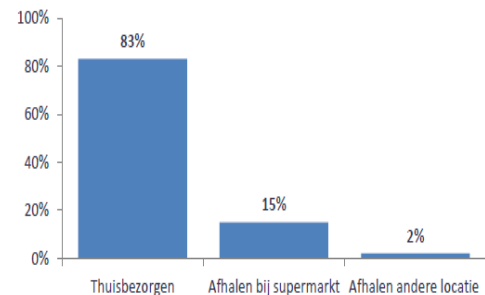
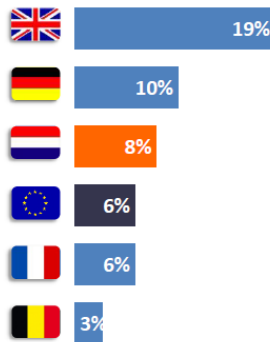
Figuur 3.6 - Online verkoop van levensmiddelen in Groot-Brittannië (IGD, 2012)



Figuur 3.7 - Omzetaandeel online verkoop van levensmiddelen in 2011 (EFMI, 2012)



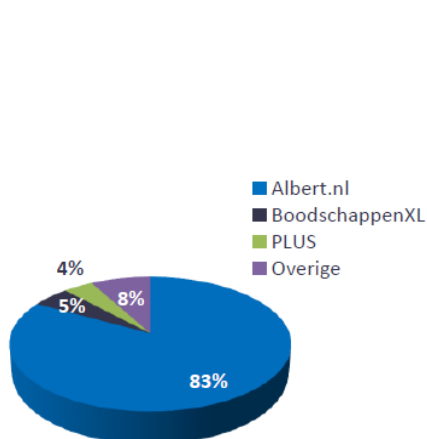
Figuur 3.8 - Percentage consumenten dat ooit gebruik heeft gemaakt van het online supermarktkanaal (EFMI, 2012)



Figuur 3.9 - Voorkeur consument bij online bestellen (EFMI, 2012)

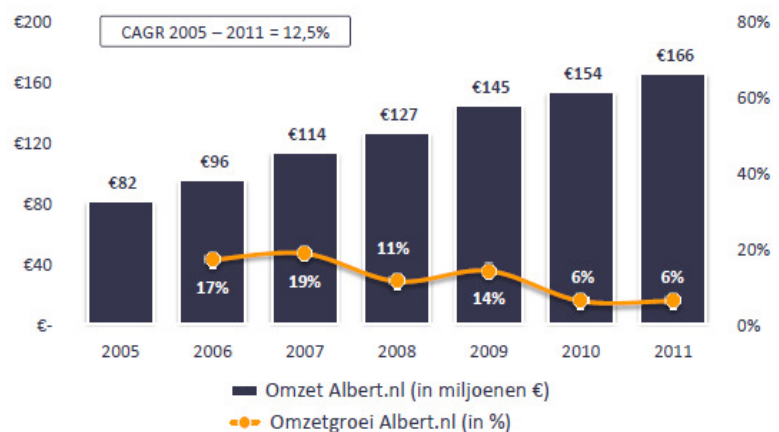
In Nederland heeft slechts 8% van de Nederlanders ooit online boodschappen gedaan (EFMI, 2012). Onder consumenten blijkt 83% een voorkeur te hebben voor het laten thuisbezorgen van boodschappen (EFMI, 2012). Afhalen van bestelde boodschappen in de supermarkt heeft de voorkeur bij 15% van de consumenten, terwijl de overige 2% het liefste afhaalt op andere locaties. Het is onbekend of keuzes gemaakt zijn met de bezorg- of afhaalkosten in het achterhoofd. Doorgaans liggen de bezorgkosten hoger dan de afhaalkosten, als laatstgenoemde überhaupt al in rekening wordt gebracht. Op het moment dat er verschillende kosten in rekening worden gebracht voor de drie opties, dan kan de uitslag van de enquête anders zijn.

Ahold is met Albert.nl absolute marktleider op het gebied van internetverkoop. Zo blijkt dat 83% van de online shoppers winkelt bij Albert.nl (EFMI, 2012). Ahold bouwt gestaag zijn voorsprong uit met de overname van de online retailer Bol.com in 2012. Naar eigen zeggen haalt de organisatie met de overname non-foodkennis en online competenties binnen om de online groei te versnellen. Onlangs heeft Albert.nl het leveringsgebied fors uitgebreid, waarbij meer dan 500.000 nieuwe huishoudens kunnen bestellen bij hun webshop. De supermarktketen heeft recentelijk fors het online assortiment uitgebreid naar 23.000 artikelen en is bezig met het opzetten van een netwerk van zelfstandige afhaalpunten. Andere supermarktpartijen zitten niet stil, waardoor het aantal webshops van supermarktketens sterk groeit.



Figuur 3.10 - Aankopen van levensmiddelen via diverse websites (EFMI, 2012)

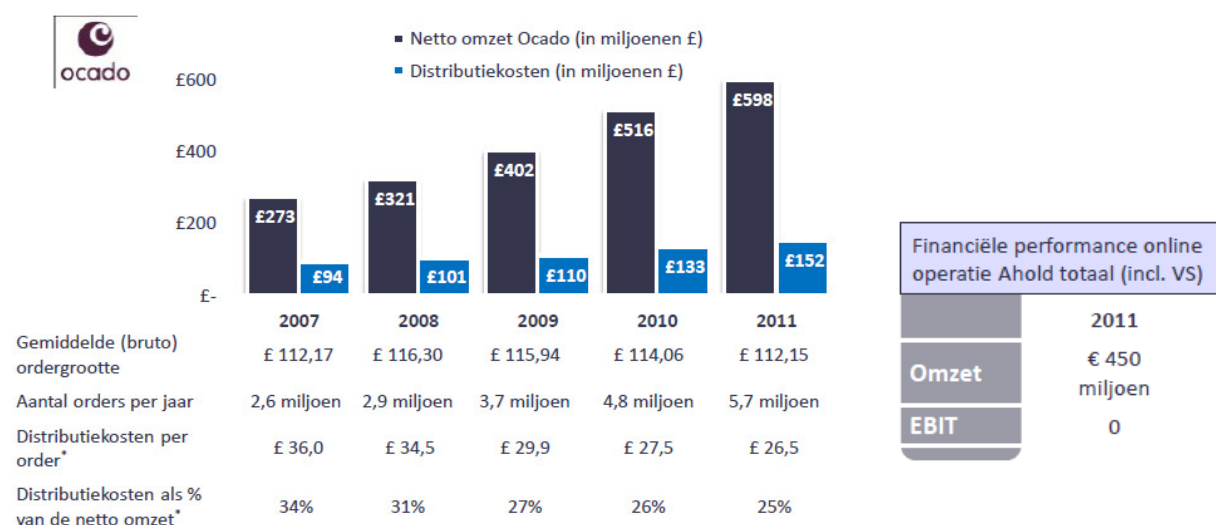
albert.



Figuur 3.11 - Schatting omzet en omzetgroei van Albert.nl (EFMI, 2012)

3.3 Winstgevendheid

Vooralsnog zijn er slechts enkele spelers die aangeven winst te behalen met online verkoop van levensmiddelen. Verschillende initiatieven hebben het niet gered. Zo is Max Foodmarkt in 2000 opgestart als pure online foodretailer, maar twee later in 2002 alweer omgevallen. Tevens heeft Truus.nl haar activiteiten moeten staken, omdat het businessmodel niet rond te rekenen was. Voor Smaak en Bestelvers.nl gold hetzelfde. In het buitenland is Ocado in Groot-Brittannië sinds 2011 operationeel winstgevend. Daarnaast geven nog slechts twee andere online foodretailers aan dat zij een positief bedrijfsresultaat weten te realiseren met online verkoop. Dit zijn de Tesco en Leshop.ch. De online operatie van Ahold is momenteel niet rendabel bij de huidige schaalgrootte (Ahold, 2012). Er bestaat echter een relatie tussen schaalgrootte en distributiekosten. Op het moment dat een toename van schaalgrootte plaatsvindt, dalen de distributiekosten. In de jaarverslagen van Ocado (2007-2011) valt te zien dat wanneer het aantal orders stijgt, de distributiekosten per order dalen.



Figuur 3.12 - Dalende distributiekosten bij toename schaalgrootte (EFMI, 2012)

Figuur 3.13 - Financiële performance online operatie Ahold in 2011 (Ahold, 2012)

3.4 Conclusie

E-commerce is in opkomst binnen de supermarktbranche. De relatief sterke groei van e-commerce in diverse retailbranches is bij de supermarktketens in Nederland niet onopgemerkt gebleven. In de supermarktsector vertaalt dit zich in steeds meer retailers die, naast hun fysieke verkoop, een online kanaal openen om de consument te blijven bedienen. In de algehele Nederlandse detailhandel worden op dit moment reeds miljarden omgezet via e-commerce. Als er wordt ingezoomd op de Nederlandse supermarktbranche, dan bedraagt de online supermarktomzet €376 miljoen in 2012 (Thuiswinkel.org, 2012). Dit grote bedrag is van relatief kleine betekenis, omdat het online omzetaandeel slechts 1,2% betreft van de totale jaaromzet in de supermarktsector. Weliswaar is het maar een fractie van de totale supermarktomzet, de groei zit er echter wel in.

Uit de online initiatieven van de supermarktketens en studies van onderzoeksbureaus blijkt dat de verwachting is dat e-commerce zal blijven doorgroeien in de supermarktwereld. Het lijkt er hierbij op dat supermarktorganisaties steeds meer rekening moeten gaan houden met de gevolgen van elektronisch zaken doen. In Groot-Brittannië en Frankrijk bedraagt het online omzetaandeel van het supermarktkanaal ongeveer 4% op dit moment. Ervan uitgaande dat voor dergelijke groei nog ruimte aanwezig is in de Nederlandse markt, zal de Nederlandse supermarktketen rekening moeten gaan houden met de mogelijkheden en bedreigingen die het medium 'online winkelen' biedt.

Ahold is pionier en marktleider op het gebied van e-commerce in Nederland. Deze ambitie van Ahold komt tot uiting in de recente uitbreiding van het bezorgingsgebied en het online assortiment. Andere voorbeelden die de pioniersrol van Ahold bevestigen, zijn de pas geopende zelfstandige afhaalpunten en het aankopen van internetretailer Bol.com om online kennis te delen. De online concurrentie is echter snel aan het groeien met de webwinkels, die opgezet worden door overige supermarktketens. De concurrentieslag die op komst is, zal ertoe leiden dat de consument steeds meer keuze krijgt op het gebied van online verkoop van levensmiddelen.

Online food retail kan een winstgevende operatie zijn. De online activiteiten van Leshop.ch in Frankrijk zijn reeds rendabel. In Groot-Brittannië geeft Ocado aan sinds 2011 operationeel winstgevend te zijn. De online operatie van Ahold maakt vooralsnog verlies. Uit informatie van Ocado blijkt dat de gemiddelde distributiekosten per order dalen als het aantal orders toeneemt. Het lijkt erop dat online food retail bij groei in schaalgrootte zodoende toch een winstgevende operatie kan worden in Nederland.

4. Logistiek achter de digitale winkel

In e-commerce is de rol die logistiek speelt niet weg te denken. Binnen e-commerce ligt de grootste logistieke uitdaging bij bedrijven die foodproducten aanbieden aan consumenten. Er zijn een aantal verschillen te onderscheiden in het logistieke proces van een food- en non-foodproduct. Websupermarkten moeten internetbestellingen samenstellen die gemiddeld bestaan uit 60-80 items die geselecteerd moeten worden uit een assortiment van 10.000-25.000 producten, bewaard dienen te worden rond drie verschillende temperaturen en binnen 12-24 uur afgeleverd of afgehaald moeten zijn. Om die reden zijn er nieuwe logistieke systemen ontworpen om de online verkoop van levensmiddelen te ondersteunen. Het online verkopen van non-foodproducten vergt minder logistieke innovatie. Online orders van non-foodproducten bestaan uit een kleiner aantal producten (vaak maar één) en worden direct vanuit een productiepunt of centraal distributiecentrum geleverd bij de woning van de klant. Websupermarkten kunnen kiezen uit verschillende distributiemogelijkheden. Elk van de distributiekeuzes heeft zijn eigen voor- en nadelen. In de volgende uiteenzetting richten de eerste drie distributiemogelijkheden zich op thuisbezorging. De laatste twee distributiesystemen gaan ervan uit dat de klant de producten afhaalt.

4.1 Thuisbezorging vanuit winkel

Supermarktketens bestaan uit meerdere winkels, waaruit zij artikelen verkopen aan consumenten. De supermarktketens die naast hun fysieke kanaal ook via het internet artikelen verkopen, kunnen vanuit hun bestaande winkels de online bestellingen afleveren. De bestelde artikelen worden dan in de dichtstbijzijnde supermarkt gesorteerd en thuisbezorgd bij de klant. Dit model wordt ook wel het 'store-based model' genoemd (Fernie et al., 2010).

Voordelen

Het grootste voordeel van het model is dat de investering in nieuwe logistieke faciliteiten minimaal is. E-commerce in de supermarktwereld is relatief nieuw en de toekomst hiervan is nog onzeker. In de beginfase, wanneer supermarktketens beginnen met het verkopen via internet, kan het model gezien worden als een strategie met een laag risico waarbij nieuwe markten gewonnen kunnen worden tegen betrekkelijk lage kosten. Zo levert Tesco, de grootste winstgevende websupermarkt in Groot-Brittannië, haar boodschappen vanuit bestaande supermarkten om zo met een rustige groei de kosten te beheersen. Tevens wordt het winkelvastgoed intensiever en optimaler gebruikt door de thuisbezorging vanuit bestaande winkels te regelen. Een ander voordeel is dat de supermarktretailer met het online kanaal sneller en makkelijker geografische groei kan bewerkstelligen dan concurrenten die eerst speciale online distributiepunten moeten opzetten. Kostenposten zijn de bestelbusjes en chauffeurs voor de thuisbezorging van de orders. Het fijnmazige supermarkstelsel in Nederland maakt echter dat deze kosten relatief gezien meevallen, omdat supermarktwinkels dicht bij klanten gevestigd zijn waardoor de af te leggen afstanden van de bestelbusjes betrekkelijk klein zijn.

Nadelen

Een nadeel van het combineren van fysieke en online verkoop in één bestaande winkel is dat de service voor beide klantengroepen kan afnemen. Medewerkers die internetorders uit de winkel verzamelen, kunnen bezoekers in de winkel in de weg gaan lopen. Producten die bij de plaatsing van de online bestelling nog op voorraad waren in de winkel, kunnen tegen de tijd dat medewerkers de bestelling gaan uitvoeren inmiddels uitverkocht zijn. Hiervoor zullen dan vervangende producten geselecteerd moeten worden door het personeel. Het percentage van vervangende producten is in dit model dan ook hoger dan wanneer er rechtstreeks vanuit distributiecentra geleverd wordt. Daarnaast zijn er twijfels over de duurzaamheid op lange termijn van levering vanuit bestaande winkels. Naarmate de online verkoop groeit, zullen de conflicten tussen de fysieke en online verkoop toenemen. Gangpaden zullen drukker worden met personeel, dat de orders van de online klanten

verzamelt. Ook in het magazijn, waar de orders voor het grootste deel bij elkaar verzameld worden, zal de ruimtedruk toenemen wanneer de internetaankopen stijgen. Deze zaken limiteren de capaciteit van bestaande winkels om online bestellingen te ondersteunen. Wanneer de hoeveelheden van de online bestellingen toenemen, zal de winkel als leveringspunt steeds inefficiënter functioneren. Het wordt dan rendabeler om de orders vanuit distributiecentra of satellietstations te sorteren en leveren. Nieuwbouw winkels kunnen echter dusdanig ontworpen worden om de fysieke en online verkoop met elkaar te combineren. Een ander nadeel van het thuisbezorgsysteem is dat de klant aanwezig moet zijn om de boodschappen thuis aan te nemen als deze afgeleverd worden. Consumenten willen de bestellingen op dezelfde venstertijden, die vaak samenvallen met de spits, thuisbezorgd hebben waardoor het verkeer kan vastlopen. Indien de klant niet thuis is, is het achterlaten van verse en diepvriesproducten bij zijn buurman lastig. De vraag is of de buurman het accepteert en hoe hij deze producten bewaart. Er lijken dus grenzen te zitten aan de groei van het huidige thuisbezorgmodel. Brivo-boxen kunnen ingezet worden om (gekoelde) boodschappen te bewaren, zodat de klant niet aanwezig hoeft te zijn. Deze kisten bevinden zich voor het huis en kunnen met een speciale code geopend worden.



Figuur 4.1 – Brivo-box (IDEO, 2013)

4.2 Thuisbezorging vanuit distributiecentrum voor online verkoop

Aparte distributiecentra voor online verkoop kunnen opgezet worden door supermarktketens in grote verzorgingsgebieden. Deze aparte distributiecentra zijn speciaal gebouwd om online orders te picken en gereed te maken voor thuisbezorging. Een dergelijk distributiepunt heeft een omvang van enkele duizenden vierkante meters om alle producten uit het assortiment op te slaan en te verwerken tot boodschappenpakketten.

Voordelen

Distributiecentra voor online verkoop bieden een aantal logistieke voordelen ten opzichte van levering vanuit bestaande winkels. De inrichting van het distributiecentrum is ingesteld op het verwerken van online bestellingen in consumenteneenheden. De orders kunnen daarom sneller en efficiënter bij elkaar verzameld worden dan in bestaande supermarkten, omdat zij hier speciaal voor ontworpen zijn. Hierdoor nemen de kosten af voor het orderpicken van de boodschappenlijstjes van de klant. Een distributiecentrum voor online verkoop heeft het complete assortiment ruim op voorraad, waardoor de klant in principe altijd de gewenste artikelen krijgt thuisbezorgd. De nee-verkoop aan de klant is minimaal. Van alle distributiemogelijkheden is de servicegraad van een distributiecentrum voor online verkoop daarom het hoogst.



Figuur 4.2 - Orderpicken in consumenteneenheden (EFMI, 2012)

Nadelen

Het opzetten van een distributiecentrum voor online verkoop in elke grote regio vraagt om hoge investeringen. Zo heeft Webvan, een online supermarktspeeler in de Verenigde Staten, een netwerk van 26 geautomatiseerde distributiepunten opgericht waarbij elk punt €35 miljoen kostte. De hoge investeringskosten kunnen alleen terugverdiend worden als de distributiecentra voor online verkoop een groot aantal orders te verwerken krijgen. In de beginfase, wanneer een supermarktketen start met online verkoop, brengt dit model daarom ook meer risico's met zich mee dan levering vanuit bestaande winkels, omdat dan nog onzeker is of de online verkoop zal aanslaan bij de consument.

Wanneer de online verkoop echter groot is, zullen de kosten- en servicevoordelen van het orderpicken in de aparte distributiecentra steeds groter worden totdat deze distributiemogelijkheid de overhand krijgt boven levering vanuit bestaande winkels. Zo passen diverse websupermarkten in de Verenigde Staten levering vanuit bestaande winkels toe wanneer ze nieuwe markten penetreren. Indien de online verkoopvolumes een bepaald punt hebben bereikt, investeren zij in het opzetten van speciale distributiecentra. In Groot-Brittannië is gebleken dat de online supermarkten van Sainsbury's, Somerfield en Asda te vroeg gekozen hebben om dure distributiecentra voor online verkoop op te zetten. De ketens hebben deze centra binnen een paar jaar moeten sluiten vanwege hun verliesgevendheid op het toenmalige lage niveau van online verkoop. Een ander probleem is het kwijtraken van overtollige voorraden van kort houdbare producten via elektronische media. In winkels kunnen deze artikelen makkelijker onder de aandacht gebracht worden met gunstige schapposities en afprijzingen. Nadelig is ook dat de afstand tussen het distributiepunt en de klant groter is dan tussen een supermarktwinkel en de klant. Er is namelijk maar één distributiepunt in een groot verzorgingsgebied. Dit leidt tot hogere bezorgkosten bij deze leveringsmethode. Ook moet de klant aanwezig zijn om de boodschappen in ontvangst te nemen bij de aflevering.

4.3 Thuisbezorging vanuit satellietstation

Satellietstations zijn kleine distributiecentra, die speciaal opgezet zijn om online klanten te bedienen. In omvang is een satellietstation kleiner dan een regulier distributiecentrum voor online verkoop, omdat zij kleinere gebieden bedienen. In elke regio waarin een supermarkt online actief is en boodschappen bezorgt, zijn meerdere satellietstations gevestigd. Kleinere regio's hebben voldoende aan één satellietstation. Zo past Peapod in de Verenigde Staten levering toe vanuit satellietstations in de kleine regio's. In grote stedenregio's worden reguliere distributiecentra voor online verkoop ingezet voor de levering van de online boodschappen.

Voordelen

Het verzamelen van de online bestellingen kan efficiënt plaatsvinden in satellietstations omdat ze, net als een regulier distributiecentrum voor online verkoop, hier speciaal voor ingericht zijn. Satellietstations zijn kleiner in omvang en hebben hierdoor een beperkter assortiment op voorraad dan een regulier distributiecentrum voor online verkoop. Door het beperktere assortiment kan het orderpicken echter nog sneller en efficiënter uitgevoerd worden. Daarnaast bevinden de satellietstations zich gemiddeld dichter bij de klant, omdat er meerdere stations in een regio gevestigd zijn. Vergeleken met reguliere distributiecentra voor online verkoop resulteren satellietstations daarom in relatief lagere bezorgkosten.

Nadelen

Enerzijds zijn de kosten om een netwerk van satellietstations op te zetten lager, omdat ze klein in omvang zijn. Anderzijds zullen er meer satellietstations gebouwd moeten worden, omdat er meerdere stations in een regio aanwezig moeten zijn om het systeem optimaal te laten renderen. Daardoor pakt de totale investering toch hoog uit. Een ander nadeel schuilt in het beperktere assortiment, waardoor de servicegraad minder hoog is dan in een regulier distributiecentrum voor online verkoop. De thuisbezorging maakt het noodzakelijk dat de klant thuis aanwezig is bij de aflevering van de boodschappen.

4.4 Afhaalpunt in winkel

Naast thuisbezorgen, kunnen consumenten via internet bestelde boodschappen ook afhalen bij supermarktwinkels. Het betreft hier het afhalen van boodschappen die in de winkel zelf worden verzameld door personeel. Bij het plaatsen van de bestelling wordt een tijdsperiode afgesproken waarbinnen de klant de boodschappen kan ophalen. Vervolgens rijdt de klant naar speciale parkeerplaatsen naast de supermarkt. De klant kan zo snel naar binnen om de boodschappen op te halen bij afhaalbalies. Een andere mogelijkheid is dat het personeel de kratten met boodschappen in

de kofferbak van de auto legt (drive-in principe met aanrijlanen). In Frankrijk en België (Colruyt, Delhaize en Carrefour) is het afhalen van online bestelde boodschappen al populair. In Nederland begint vaart te komen in de ontwikkeling van afhaalpunten. Albert Heijn is voorloper in thuisbezorgen, maar gaf recentelijk aan dat afhaalpunten de toekomst zijn in Nederland. Dit model, waarbij de boodschappen opgehaald worden in de supermarkt, wordt reeds toegepast door Dekamarkt en Boni.

Voordelen

Het grote voordeel van afhaalpunten is dat consumenten zelf de laatste kostbare meters voor hun rekening nemen. De online activiteit van een supermarkt is met name moeilijk winstgevend te maken, omdat deze laatste meters het duurst zijn. Met bestelbusjes vol boodschappen door de steden rijden is een grote kostenpost. Aanschafkosten van bestelbusjes, brandstofkosten en chauffeurkosten worden bespaard. Het afhalen van de boodschappen bij supermarkten door de klant biedt hier uitkomst in. De logistieke kosten zijn een stuk lager, want het zijn de klanten zelf die de laatste meters naar de keuken afleggen, terwijl de investeringen in de rest van de logistiek al gedaan is. Daarnaast is er door de grote fijnmazigheid van supermarkten in Nederland altijd een supermarkt met afhaalpunt in de buurt. Een ander voordeel is dat er geen netwerken van centrale distributiecentra en satelliet stations hoeven te worden opgezet, aangezien het orderpicken van de bestellingen plaatsvindt in de supermarkt zelf. Voordeel voor de klant is dat hij niet langer uren thuis hoeft te blijven om de boodschappen in ontvangst te nemen. Zo is de verwachting dat consumenten het in de toekomst steeds drukker zullen hebben en dat ze hun vrije tijd daarom willen besteden zoals het hen uitkomt.

Nadelen

De afhaalpunten zijn gebonden aan vaste locaties waar bestaande supermarkten zich gevestigd hebben. De vraag is of er voldoende parkeermeters naast de supermarkten beschikbaar zijn voor dit model. Mogelijk bevinden de supermarkten zich op minder bereikbare plekken dan het geval is bij zelfstandige afhaalpunten die vrij zijn in hun locatiekeuze. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid, dat de klant de meerwaarde niet inziet van een afhaalpunt in een supermarkt, omdat hij het gevoel heeft dat hij net zo goed zelf de boodschappen kan inslaan in de naastgelegen supermarkt. In België laten afhaalpunten in de supermarkten van Colruyt zien dat het principe echter erg succesvol is. Klanten in de omgeving van vestigingen wilden zoveel gebruik maken van de afhaalpunten, dat het verzamelen van de boodschappen in de winkel niet meer werkte omdat het te druk werd. Intussen worden de betreffende zeven afhaalpunten van Colruyt, terwijl ze in supermarkten gevestigd zijn, belevend met de kant-en-klare boodschappenpakketten vanuit een speciaal opgericht distributiecentrum.

4.5 Zelfstandig afhaalpunt

Een zelfstandig afhaalpunt is niet gekoppeld aan een bestaande supermarktwinkel. Deze afhaalpunten bevinden zich op losse locaties en worden belevend vanuit een speciaal distributiecentrum. Dit distributiecentrum kan gezien worden als een winkel die, aan de hand van de online bestellingen, boodschappenpakketten uitlevert en meerdere losse afhaalpunten bedient. De boodschappenpakketten worden vervolgens door de supermarkt bewaard bij een zelfstandig afhaalpunt. De klant krijgt dan een sms of mail met een code die hij moet melden bij het ophalen, zodat het juiste boodschappenpakket afgegeven kan worden. Het zelfstandige afhaalpunt dient alleen als opslag- en uitgiftepunt voor reeds compleet samengestelde boodschappenkratten. Een belangrijk aspect is de plaatsing van de zelfstandige afhaalpunten. Om voordeel te bieden aan de klant zijn afhaalpunten gevestigd op handige plekken waar hij vaak komt. Dit model wordt toegepast door Albert Heijn. Zij hebben inmiddels speciale distributiecentra in gebruik die enkele losse afhaalpunten bevoorraden. Ook Emté (Sligro) wil inzetten op dit idee.

Voordelen

De grootste kosten van online-foodverkoop, de laatste kilometer, worden er uit gehaald met het afhaalstelsel. Afhaalpunten die niet gekoppeld zijn aan bestaande supermarkten hebben als voordeel dat er geen kostbare winkelvloer voor opgeofferd hoeft te worden. In plaats daarvan kan voor de zelfstandige afhaalpunten betrekkelijk goedkope grond gebruikt worden op bijvoorbeeld bedrijventerreinen of leegstaande kantoren bij invalswegen van steden en dorpen. Dit is een belangrijk argument, omdat Nederland nog altijd dure supermarktmeters heeft. De grond voor afhaalpunten langs snelwegen en op bedrijventerreinen is goedkoper dan de grond waarop volgens bestemmingsplannen een supermarkt mag worden gevestigd. Een ander voordeel van losse afhaalpunten is, dat ze niet gebonden zijn aan de vaste locaties van bestaande supermarkten. Hierdoor kunnen ze opgezet worden op belangrijke punten die goed bereikbaar zijn in de wijk of langs stations, snelwegen, provinciale wegen of op bedrijventerreinen. Door de losse afhaalpunten te plaatsen op handige plekken, waar de klant vaak komt, kan er tijdsbesparing gerealiseerd worden voor de klant in vergelijking met afhaalpunten die op vaste supermarktlocaties gevestigd zijn. Voordeel van afhaalpunten die niet liggen in een supermarkt, is ook dat het niet tot chaos leidt in en bij de winkel, zoals het geval was in het voorgaande voorbeeld met Colruyt in België. Daarnaast gelden ook de eerder genoemde algemene voordelen van afhaalpunten, zoals het omzeilen van de laatste dure meters in het geval van thuisbezorging en het gegeven dat de consument niet thuis hoeft te wachten op het bezorgen van de boodschappen.

Nadelen

Het oprichten van zelfstandige afhaalpunten zal hogere kosten met zich mee brengen dan afhaalpunten in bestaande supermarkten. De losse afhaalpunten zijn daarmee kostbare objecten, temeer omdat er geïnvesteerd moet worden in een identificatie- en betaalsysteem en in koelelementen. Daarnaast dienen de zelfstandige afhaalpunten op veel plaatsen aanwezig te zijn om de reistijd voor de klant zo kort mogelijk te houden. Hoewel de thuisbezorgkosten ontbreken, kan het totale kostenplaatje zo toch nog hoog uitpakken. Om de kosten te delen voor het opzetten van zelfstandige afhaalpunten, kan de mogelijkheid opengelaten worden om ook andere e-tailers gebruik te laten maken van de afhaalpunten. Inmiddels zijn vanuit het bedrijfsleven initiatieven gestart om een netwerk van afhaalpunten op te richten. De Buren is van plan om 150 afhaalpunten te laten verrijzen in grote delen van het land. Deze afhaalpunten bestaan uit kluizen waar ook boodschappenpakketten in bewaard kunnen worden. Afhankelijk van het soort boodschappen kunnen de kluizen gekoeld of diepgevroren worden op verschillende temperaturen. De klant krijgt dan een sms of mail met een code die toegang biedt tot de kluis waarin de producten liggen. Het afhaalpunt kan ook voor andere soort internetaankopen dienen als opslag- en uitgiftepunt. De consument kan dan al zijn online aankopen, waaronder boodschappen, ophalen bij een afhaalpunt naar keuze. Eventueel kan het in combinatie met een boek dat ook online gekocht is. De kosten voor het opzetten van een netwerk van afhaalpunten komen zo niet bij de supermarktketens te liggen. Alleen de kosten voor kluishuur komen voor rekening van de super waar de klant zijn bestelling heeft geplaatst. Een ander nadeel is dat wanneer het aantal losse afhaalpunten een grote vlucht zal nemen, dit impact zal hebben op de omzet per vierkante meter van fysieke supermarkten. Zo komt de waarde van vastgoed onder druk te staan, omdat de afhaalpunten op veel goedkopere grond neergezet kunnen worden.

4.6 Retouren

In een fysieke supermarkt brengen klanten zelf statiegeldflessen en -katten terug. De emballage wordt in de emballagemachine gezet, waarna het bonnetje met statiegeld ingeleverd kan worden aan de kassa. De statiegeldflessen en -katten worden vervolgens meegenomen door de vrachtwagens die de producten geleverd hebben aan de supermarkt. Bij een websupermarkt steekt het retourproces van emballage anders in elkaar. Naast statiegeldflessen en -katten, bestaat dit ook uit bezorgkatten waarin de boodschappen geleverd worden waarop statiegeld zit. In het

bezorgsysteem worden de boodschappen thuis afgeleverd in kratten bij de klant. De supermarkt kan een minimaal serviceniveau aanbieden en de statiegeldflessen en –artikelen niet aannemen maar door de klant zelf naar een fysieke winkel laten terugbrengen. Bij de meeste websupermarkten kan de emballage bij een volgende bestelling direct aan de bezorger worden meegegeven. Het statiegeld wordt dan direct verrekend. Op deze wijze kunnen ook de bezorgkratten direct teruggegeven worden aan de bezorgdienst, zodat de klant niet met de kratjes opgezaagd zit. Zo wordt voorkomen dat de klant niet gedwongen wordt om de statiegeldflessen en –artikelen te retourneren bij de concurrent, namelijk de fysieke winkel. In het geval van een afhaalsysteem in een bestaande supermarkt, kan de klant de emballage zelf meenemen bij een volgend afhaalmoment en retourneren bij een emballagemachine aan de afhaalbalie van de supermarkt.

4.7 Conclusie

Logistiek vormt een essentieel onderdeel in online verkoopstrategieën van supermarktketens. Diverse factoren maken het logistieke proces van online food retail complex. Supermarktketens met een online kanaal moeten bestellingen samenstellen die gemiddeld bestaan uit 60-80 artikelen. Deze artikelen moeten verzameld worden uit een assortiment van 10.000-25.000 producten, rond drie verschillende temperaturen bewaard worden en binnen 12-24 uur afgeleverd of afgehaald zijn. Ter vergelijking bestaan online orders van non-foodproducten uit een kleiner aantal items (vaak slechts één) die niet gekoeld bewaard hoeven te worden. Voor het verzamelen en distribueren van online bestelde foodproducten zijn diverse logistieke systemen bedacht.

1. Thuisbezorging vanuit winkel

Supermarktketens bestaan uit meerdere winkels die ingezet kunnen worden als punt van waaruit de bestelde boodschappen worden samengesteld en thuisbezorgd. Het grootste voordeel van het store-based model is dat het de investering in nieuwe logistieke voorzieningen minimaliseert, waarvan de toekomstige vraag nog onzeker is. Dit model kenmerkt zich als een strategie met een laag risico, waarmee de kosten beheerst kunnen worden, omdat bestaand winkelvastgoed wordt gebruikt. Nadeel van het verzamelen en distribueren van de orders in de lokale winkel is dat de normale bedrijfsvoering wordt verstoord.

2. Thuisbezorging vanuit distributiecentrum voor online verkoop

Een apart distributiecentrum kan gebouwd worden dat speciaal is ingericht om online orders te verzamelen en gereed te maken voor thuisbezorging. Meerwaarde hiervan is dat het samenstellen van de orders sneller en efficiënter kan plaatsvinden dan in lokale winkels. Het complete assortiment is ruim op voorraad in het grote distributiecentrum voor online verkoop, waardoor er productgarantie aan de klant geboden kan worden. Nadelig zijn de hoge investeringskosten, waardoor een groot aantal orders noodzakelijk is om het centrum rendabel te laten opereren.

3. Thuisbezorging vanuit satellietstation

Satellietstations omvatten kleine distributiecentra voor online verkoop die gebieden van beperkte omvang bedienen. Enerzijds hebben deze centra door de geringe grootte een beperkt assortiment, waardoor de servicegraad naar de consument afneemt. Anderzijds kan het orderpicken hierdoor nog sneller en efficiënter plaatsvinden. In een grote regio dienen meerdere satellietstations aanwezig te zijn, waardoor de afstand naar de consument afneemt met betrekking tot thuisbezorging.

4. Afhaalpunt in winkel

In winkels van supermarktketens kunnen afhaalpunten gecreëerd worden waar klanten hun bestelde boodschappen kunnen ophalen. Online orders worden in de winkel verzameld door het personeel, waarna de consument het boodschappenpakket zelf kan afhalen in de supermarkt. Het grote voordeel van het afhaalmodel is dat de consument zelf de laatste kostbare meters voor zijn rekening neemt, in tegenstelling tot het thuisbezorgmodel, waardoor de distributiekosten sterk afnemen. De

vraag rijst of de klant niet liever thuis laat bezorgen dan naar een afhaalpunt te moeten gaan. Rondom de winkel dient wel voldoende ruimte te zijn om het afhalen mogelijk te maken.

5. Zelfstandig afhaalpunt

Locaties die niet gekoppeld zijn aan een supermarktwinkel kunnen ingezet worden als zelfstandig afhaalpunt waar klanten hun bestelde boodschappen kunnen ophalen. De zelfstandige afhaalpunten worden belevend met kant-en-klare boodschappenpakketten die in distributiecentra voor online verkoop reeds zijn samengesteld. Naast het omzeilen van de dure thuisbezorging, is het grootste pluspunt dat zelfstandige afhaalpunten op handige plekken gevestigd kunnen worden waar consumenten vaak langskomen. Dit komt het gemak van de afhalende klant ten goede. Minpunten zijn de investeringen in de nieuwe afhaalpunten, omdat bestaande winkels niet benut worden.

5. Interviews met supermarktketens

In dit hoofdstuk wordt het empirische gedeelte van het onderzoek behandeld. In de volgende paragrafen worden de gevolgen van e-commerce getoetst aan de ervaringen in de winkelmarkt bij een achttal supermarktketens. Deze ervaringen uit de praktijk zijn verkregen op een kwalitatieve basis door middel van interviews. Voor de vraaggesprekken zijn twee verschillende groepen benaderd, namelijk de multichannel retailers en de fysieke retailers. Helaas wilde niet alle supermarktketens meewerken aan het onderzoek. De redenen die de ketens gaven om niet deel te nemen aan een interview waren: geen tijd, te weinig kennis omtrent het onderwerp, geen behoefte aan het onderzoek of te gevoelige informatie. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens de geïnterviewde groep, de opbouw van de vragenlijst en de resultaten van de interviews besproken.

Geïnterviewde groep

Voor het onderzoek zijn supermarktketens in Nederland geïnterviewd. Kleine supermarkten met één winkel zijn buiten beschouwing gelaten. Ketens hebben meerdere winkels in gebruik en vormen daarmee het grootste deel van de winkelloppervlakte in de Nederlandse supermarktsector. Veranderingen in vastgoedstrategieën van ketens zullen daarom de grootste impact hebben op de winkelmarkt van supermarkten. Daarnaast hebben ketens goed zicht op de effecten van e-commerce op hun vastgoed, omdat zij bestaan uit een netwerk van distributiecentra, fysieke winkels en (vaak al) online winkel. Pure online supermarktretailers zijn niet behandeld, omdat hun aandeel gering is. Deze groep heeft in het verleden geprobeerd voet aan de grond te krijgen met online initiatieven die niet rendabel zijn gebleken.

Voor de vraaggesprekken zijn twee groepen retailers benaderd. Supermarktketens met webwinkel (multichannel retailers) en zonder webwinkel (fysieke retailers) zijn gecontacteerd voor een interview om te achterhalen wat hun visie is omtrent e-commerce en de invloed op de behoefte aan vastgoed. Uiteindelijk zijn in dit onderzoek twaalf interviews afgenomen met acht supermarktketens. De acht supermarktketens bestonden uit vijf multichannel retailers en drie fysieke retailers. De drie fysieke retailers zullen echter op korte termijn een online verkoopkanaal uitrollen. Binnen de supermarktorganisaties zijn interviews afgenomen met zowel de verantwoordelijke voor vastgoed als de verantwoordelijke voor e-commerce. Deze vraaggesprekken met beide verantwoordelijken hebben los van elkaar plaatsgevonden om zoveel mogelijk spreektijd en informatie over het onderwerp te vergaren. Elk interview nam een uur in beslag. Bij vijf supermarktorganisaties zijn zowel de e-commerce als vastgoedmanager gesproken. Bij twee supermarktorganisaties was de verantwoordelijke voor vastgoed tevens gedeeltelijk verantwoordelijk of erg nauw betrokken bij het online project, waardoor een dubbel interview niet noodzakelijk was. Bij één supermarktorganisatie is het alleen mogelijk geweest om de verantwoordelijke voor vastgoed te spreken. In totaal zijn negentien supermarktretailers benaderd voor een interview. Dit geeft een respons van 42%.

Tabel 5.1 – Geïnterviewde retailers

Multichannel retailer	Fysieke retailer
1. Albert Heijn	1. Dirk
2. Plus	2. Vomar
3. Dekamarkt	3. Jan Linders
4. COOP	
5. Ekoplaza	

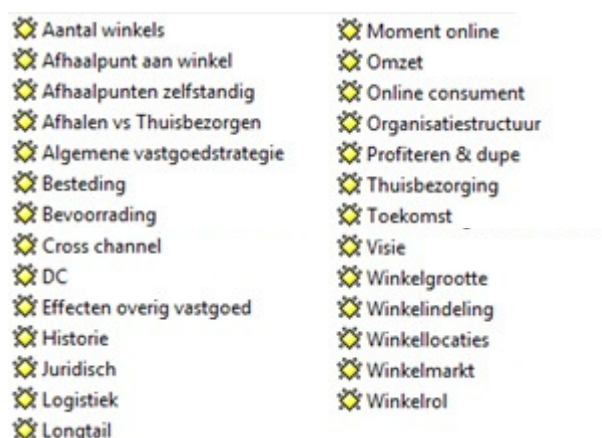
Opbouw interviews

De interviews zijn opgebouwd met behulp van de methode van Emans (2002). Emans beschrijft met een stappenplan hoe vanuit onderzoeksvragen tot een goede interviewopbouw gekomen kan worden. Stap 1 bestaat uit het vaststellen van de informatiebehoefte en het opstellen van theoretische variabelen. Deze theoretische variabelen dienen gedefinieerd te worden vanuit de onderzoeksvragen. In stap 2 en 3 moet er vanuit de theoretische variabelen gezocht worden naar ruwe variabelen en indicatoren. De variabelen en waarden zijn in dit onderzoek reeds afgeleid van de onderzoeksvragen in paragraaf 1.10. In stap 4 staat de transformatie centraal van het doel van het interview naar ruwe variabelen. Stap 5 behelst de omzetting van ruwe variabelen naar een antwoord- en noteersysteem. In stap 6 dienen instructies geformuleerd te worden voor het stellen van de vragen. Vervolgens moeten in stap 7 de vragen op volgorde worden gezet. Als laatste bestaan de stappen 8 en 9 uit de lay-out, introductie, afsluiting en het testen van de concept vragenlijst. Met het doorlopen van dit stappenplan hebben de afgenomen interviews met de supermarktketens het type informatie opgeleverd dat het onderzoek van tevoren beoogd had.

Voor de interviews is gebruik gemaakt van twee verschillende vragenlijsten (zie Bijlage 1). De vragenlijst voor de vastgoedmanager behandelde hoofdzakelijk het vastgoedkundige gedeelte van het onderzoek, terwijl de vragenlijst voor de e-commerce manager de nadruk meer legde op de visie omtrent e-commerce. Beide vragenlijsten waren gedeeltelijk gestructureerd van aard en bestonden uit een combinatie van gesloten en open vragen. De open vragen maakten het mogelijk om door te vragen, zodat er verdieping heeft kunnen plaatsvinden binnen het relatief nieuwe onderwerp van e-commerce in de supermarktbranche.

Kwalitatieve analyse

Om structuur aan te brengen in de verkregen informatie uit de interviews, is het software programma Atlas.ti gebruikt. Vanwege de omvang van de verzamelde gegevens is dit programma ingezet om op systematische wijze de informatie te ordenen en analyseren. De verkregen informatie uit de interviews bestond uit een verzameling van aantekeningen, notities en opgenomen geluidsfragmenten. Dit materiaal is omgezet in uitgeschreven verslagen in Wordfiles. Deze uitgeschreven interviews hebben het uitgangspunt van de analyse gevormd.



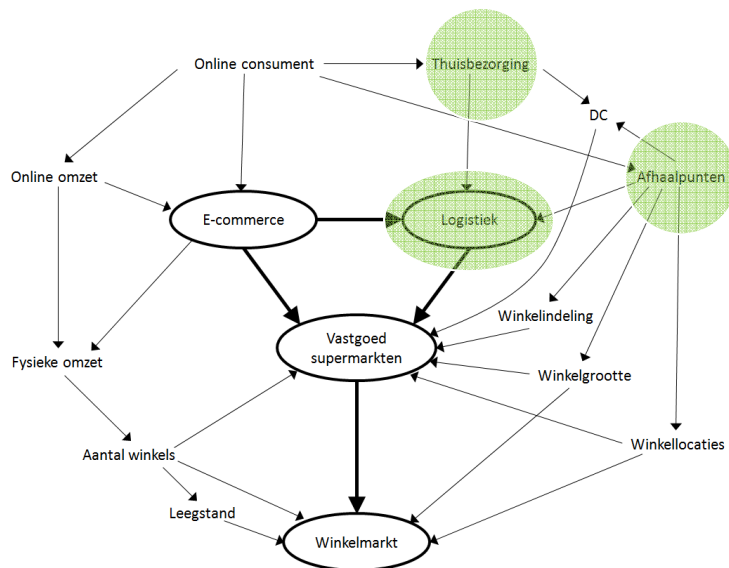
Figuur 5.1 - Coderingslijst

Uit het conceptueel zijn zes vastgoedkundige variabelen bestudeerd waar e-commerce mogelijk invloed op heeft. Van alle variabelen uit het conceptueel model zijn in Atlas.ti aparte codes gemaakt. Gedurende de interviews zijn meer thema's ter sprake gekomen waarvan tevens codes zijn aangemaakt. Met de codes is al het materiaal uit de interviews gesorteerd. Aan elke code zijn relevante tekstfragmenten uit de uitgeschreven interviews gehangen. Zodoende is het mogelijk geweest om de resultaten op een overzichtelijke wijze te rapporteren in het verslag.

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de interviews besproken. In elke paragraaf wordt een van de zes vastgoedkundige variabelen apart behandeld. Binnen elke paragraaf is eerst per supermarktketen beschreven wat de invloed van e-commerce is op de betreffende variabele. Vervolgens wordt in de conclusie van de paragraaf een rode draad door deze verhalen getrokken om een totaalbeeld voor de betreffende variabele te schetsen.

5.1 Logistiek

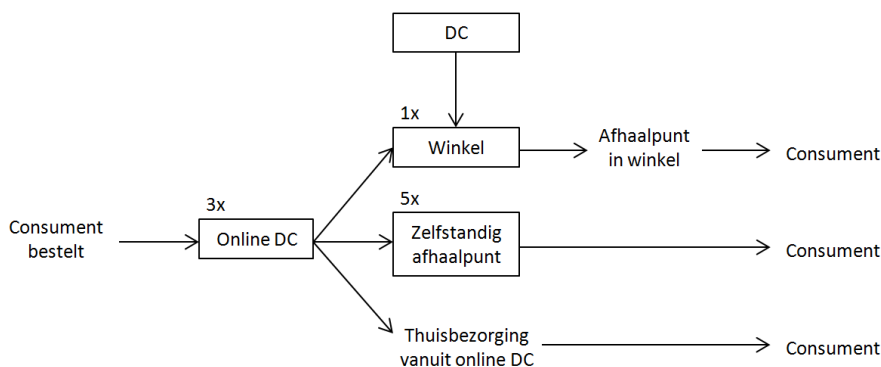
Het eerste deel van de vragenlijst behelst de logistieke systemen die de geïnterviewde supermarkketens hanteren voor hun online verkoop. Voor online verkoop van levensmiddelen zijn een aantal distributiesystemen te onderscheiden om de juiste producten op het juiste tijdstip op de juiste plaats te krijgen. Deze distributiesystemen kunnen in veel varianten toegepast worden. Op het moment dat consumenten in toenemende mate gebruik maken van e-commerce, zullen de thuisbezorgdiensten en de afhaalpunten van supermarkketens moeten uitbreiden om de online groei te faciliteren. Deze paragraaf gaat na welke distributiemodellen de supermarkketens (zullen) toepassen om de consument te bedienen in zijn online bestelde boodschappen.



Figuur 5.2 - Positie logistiek in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn geeft aan dat de organisatie al enige tijd boodschappen thuisbezorgd bij klanten met behulp van een eigen thuisbezorgdienst. Daarnaast kunnen boodschappen online besteld en afgehaald worden bij vijf zelfstandige afhaalpunten. In de nabije toekomst willen zij tevens inzetten op het creëren van afhaal mogelijkheden in hun bestaande winkels. Voor de webwinkel heeft de retailer inmiddels drie aparte distributiecentra opgezet ten behoeve van de online verkoop. Deze distributiecentra staan los van de reguliere distributiecentra voor winkels en bevoorraden de afhaalpunten en de thuisbezorgdienst. Binnen een dergelijk centrum wordt door orderpickers in consumenteneenheden op stuksniveau gepickt in plaats van in winkeleenheden in colli. Albert Heijn heeft momenteel voor online food retail apart vastgoed ontwikkeld in de vorm van drie distributiecentra en vijf zelfstandige afhaalpunten.



Figuur 5.3 - Logistieke opzet van Albert Heijn (bron auteur)

Albert Heijn gaat zich meer richten op het afhalen van boodschappen. De retailer heeft inmiddels een lange geschiedenis op het gebied van landelijk thuisbezorgen van boodschappen. In de praktijk is gebleken dat het voor de supermarktketen moeilijk is om de logistiek zodanig optimaal te krijgen dat er geld verdiend wordt met het thuisbezorgmodel. Hoewel de aparte distributiecentra direct leveren aan de klant en de winkel als dure schakel verdwijnt, blijven de kosten van de laatste meters naar de klant te hoog. Na jarenlange ervaring blijft het voor Albert Heijn ingewikkeld om het thuisbezorgen rond te rekenen. Het model van thuisbezorgen is tot op dit moment niet rendabel gebleken. De retailer betoogt dat de inefficiënte logistiek van bestelbusjes, die door wijken rijden met de kans voor gesloten huisdeuren te staan, opgelost kan worden met een systeem van afhaalpunten. In het logistieke proces hoeven losse bestelbusjes dan niet naar losse adressen te rijden, maar kunnen grote vrachtwagens dan een netwerk van Pick Up Points voorzien, waarna de klanten de boodschappenpakketten zelf ophalen.

Albert Heijn richt zich in toenemende mate op het afhalen boodschappen. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van twee verschillende type afhaalpunten. De retailer heeft momenteel vijf zelfstandige afhaalpunten die niet gekoppeld zijn aan een winkelgebied of winkelcentrum, de zogenaamde 'standalone Pick Up Points'. Daarnaast beschikt men sinds kort over een afhaalpunt dat gekoppeld is aan een van hun bestaande winkels, een zogenaamd 'store-based Pick Up Points'. Beide typen Pick Up Points worden bevoorradt vanuit de drie aparte distributiecentra die speciaal zijn opgericht voor online verkoop. Hoofdrede om niet vanuit de winkels de online boodschappen bij elkaar te verzamelen is om de klant niet mis te laten grijpen en 100% productgarantie te bieden dat alle producten beschikbaar zijn. Albert Heijn verwacht meer online consumenten aan te trekken met het afhaalmodel, omdat drie drempels weggenomen zijn ten opzichte van het thuisbezorgmodel: geen bestedingsminimum, geen bezorgkosten en de klant hoeft niet thuis te blijven wachten.

Het afhaalsysteem bestaat momenteel uit het principe van vandaag bestellen en morgen afhalen. Er wordt gestreefd naar een kortere leadtime van zes uur met 's ochtends bestellen en 's middags afhalen. In het bevoorradingsproces gaan de boodschappenpakketten in drie stromen naar de Pick Up Points, namelijk diepvries, gekoeld en houdbaar. Voordat de klant de boodschappen komt afhalen, worden de verschillende stromen samengevoegd. Het assortiment voor online verkoop bestond tot voor kort uit 10.000 artikelen. Recentelijk is hier een slag in gemaakt met een verdubbeling naar ongeveer 20.000 artikelen, waardoor het complete assortiment beschikbaar is voor thuisbezorgen en afhalen. Het is de bedoeling om straks het online assortiment dusdanig op te schalen dat de productkeuze via e-commerce groter is dan in de winkel. De gedachte hierachter is, is dat het assortiment van een supermarkt net zo groot is als de grootste winkel die een keten tot zijn beschikking heeft. Via e-commerce kan alles aangeboden worden, omdat de breedte van het assortiment in de distributiecentra voor online verkoop minder beperkt is door ruimtegebrek zoals het geval is in fysieke supermarktwinkels. Albert Heijn zegt: "Je assortiment is nu net zo groot als je grootste winkel. Deels heeft dat te maken met dat wij in Nederland niet de ruimte hebben om grote supermarkten te maken. Straks via je e-commerce kan je dat allemaal aanbieden. Het voorbeeld is vanuit de longtail met iTunes: vroeger had je 50.000 cd-titels die verkocht werden en meer niet, want die werden niet in de winkels aangeboden wegens ruimtegebrek. Met iTunes zag je dat bijvoorbeeld zelfs albumnummer zes miljoen nog steeds tien keer per week verkocht werd. Die werd daarvoor niet verkocht, omdat er geen schapruimte was om het aan te bieden. Meer verschillende producten in vlees, groente, fruit, houdbaar en non-food kunnen zo ook aangeboden worden."

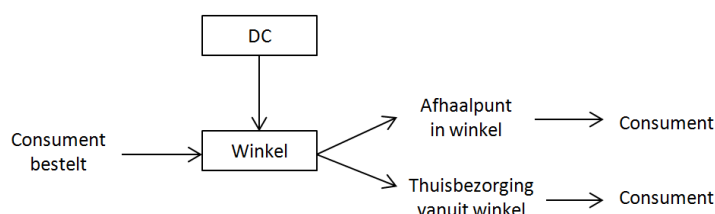
Albert Heijn heeft de ambitie om Nederland landelijk te dekken met afhaalpunten. De supermarktketen heeft de verwachting dat het huidige aantal van zes afhaalmogelijkheden fors uitgebreid zal worden. Het streven is om de komende jaren door te groeien met een flink aantal afhaalpunten die reeds op stapel staan. Het nieuwe afhaalconcept is momenteel nog niet winstgevend wegens aanloopkosten die van tevoren ingecalculeerd zijn. Desondanks heerst er veel vertrouwen dat het concept binnen een aantal jaren zal doorgroeien naar een verdienmodel

wanneer in de logistiek een netwerk van 25 afhaalpunten is opgezet. Albert Heijn zegt: “De huidige omzetten die we draaien zijn boven onze verwachtingen voor wat we het eerste jaar gingen doen, dus dat groeit door. Deze week gaat ons zesde afhaalpunt open. Je moet er eerst echt vijftientig hebben, voordat je totale business case goed loopt. Dat is nu nog niet zo, maar dat zijn de aanloopkosten die je van tevoren incalculeert. Dus wat dat betreft liggen we echt goed op schema. Je bent met een nieuw concept bezig, dus je calculeert je aanloopkosten in en dan is nog niks winstgevend. Over zoveel jaar heb je daar geloof in dat we doorgroeien en dat het goed gaat komen. En daar hoort een expansieplan bij van wat we de goede wijken en dorpen vinden waar we willen zitten. Dat is wel het mooie van onze organisatie, dat we gewoon die voortrekkersrol durven te nemen. We starten dit op en stel dat we eind 2013 zeggen dat het te weinig doorgroeit en de business case niet rendabel is. Ja, dan gaat ook de stekker eruit. Maar op dit moment staan de signalen in ieder geval op groen om het allemaal nog door te zetten.”

Binnen vijf jaar wordt er gewerkt naar een netwerk van ongeveer honderd afhaalpunten. Deze zullen bestaan uit zowel losse Pick Up Points als afhaalmogelijkheden die in bestaande winkels gecreëerd worden. Het geloof in het afhaalconcept is dermate sterk dat Albert Heijn de mogelijkheid open laat dat binnen vijf jaar het aantal afhaalpunten van de supermarktketen richting de honderden zal gaan, afhankelijk van het succes van de businesscase. De retailer zegt: “Het aantal afhaalpunten dat wij over vijf jaar in gebruik hebben, zullen er waarschijnlijk wel honderden zijn. Zeker als je ze aan je bestaande winkel gaat koppelen. Wij hebben negenhonderd winkels die eens in de tien jaar worden verbouwd. Dus wij hebben ongeveer negentig winkels per jaar die verbouwd gaan worden. Ik denk dat wij straks in onze nieuwe concepten, als het een succes is, daar ook een afhaalmogelijkheid komt. Maar in bestaande winkels gaat dat in ieder geval al gekoppeld worden op de een of andere manier. Bij de losse afhaalpunten hangt het een beetje van het succes van het business model af. Maar ik denk toch wel dat we daar over een paar jaar toch wel boven de honderd van hebben.”

COOP

COOP is bezig met het uitrollen van een systeem dat bestaat uit thuisbezorgen vanuit de winkels in combinatie met afhalen bij de winkels. De supermarktketen heeft een organisatie die bestaat uit eigen filialen en ondernemers, die zelf de keuze maken of zij meedoen met online. In eerste instantie is een aantal ondernemers op eigen initiatief begonnen met online verkoop. Recentelijk heeft de retailer geconstateerd dat de internetverkoop serieuze vormen begint aan te nemen en de verwachting uitgesproken dat er in de toekomst een redelijke groei in zal zitten. De organisatie heeft daarom besloten de online verkoop zelf te omarmen. Op dit moment is COOP het systeem van afhalen en bezorgen vanuit winkels aan het uitrollen binnen de filialen op de manier zoals zij het zelf willen. Er is een centrale website ontwikkeld, waaronder de winkels hangen die zich aangemeld hebben voor online verkoop. Op de centrale website wordt de klant doorgestuurd naar de winkel naar keuze. Op de website van de gekozen winkel kan de klant vervolgens het boodschappenpakket samenstellen. Elke winkel binnen de organisatie heeft dezelfde kansen en mogelijkheden en kan gebruik maken van het systeem.



Figuur 5.4 - Logistieke opzet van COOP (bron auteur)

De winkels zullen als centraal punt gebruikt worden om de boodschappen te verzamelen. De klant bepaalt zelf om af te halen of te laten thuisbezorgen vanaf de supermarkt. COOP denkt er op korte termijn niet over na om het picken te verplaatsen naar de distributiecentra. Volgens de keten is het

logische stap om te starten met het verzamelen van boodschappenlijstjes in de winkels zelf. Hier liggen de producten namelijk in losse eenheden uitgestald en kunnen zo uit het vak in de winkel gehaald worden. In distributiecentra wordt gewerkt met colli eenheden voor winkelfilialen.

COOP denk dat e-commerce een steeds grotere rol zal spelen. De supermarktketen erkent dat het verzamelen van boodschappen in de supermarkt de processen in de winkel verstoort. Klanten pakken de artikelen zelf niet meer, maar de retailer zal het zelf voor de klant moeten verzamelen. Dit leidt ertoe dat de uitdaging zal liggen in het scheiden van de stromen van afhalen en bezorgen ten opzichte van de traditionele manier van het runnen van een supermarkt. In het verlengde hiervan hebben drie winkels het proces van verzamelen al verplaatst vanuit de verkoopvloer naar het winkelmagazijn. Het orderpicken gebeurt dan nog steeds wel in de supermarkt. In deze filialen worden de colli niet eerst uitgepakt en in de winkel gezet, waarna een orderpicker op zijn beurt de bestellingen op de winkelvloer weer verzamelt en terug in het magazijn zet voor verzending of afhalen. In dit geval is het denkbaar dat de top100 van online producten al in het magazijn klaargezet worden, omdat het klantenbestand veelal iedere week dezelfde soort bestellingen doet. Het verzamelproces wordt zo in het magazijn georganiseerd met meer activiteiten achter de schermen, waardoor de verhouding tussen verkoopvloer en magazijn wellicht kantelt.

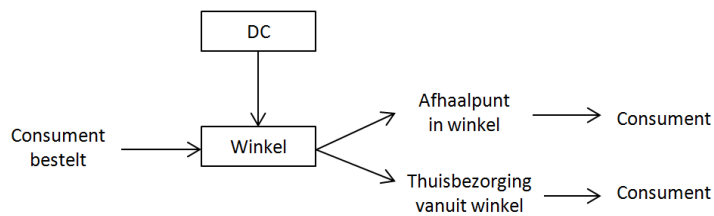
De supermarktketen gaat er van uit dat de online verkoop stevig zal doorgroeien. De retailer zegt: “Wij denken dat er in de toekomst een redelijke groei in zal zitten. Dat het gaat gebeuren, dat staat voor mij vast. Alleen de fasering wanneer en het tempo, dat is lastig. Alhoewel het heel hard gaat hoor. Vergis je niet. Als je kijkt naar wat mensen nu allemaal via internet bestellen en achter de computer doen. Kijk naar Bol.com vijf jaar geleden, toen had niemand er van gehoord, maar nu kent iedereen Bol.com. Ik ben er wel van overtuigd dat de tijd van erover praten wel voorbij is, ik denk dat je nu ziet dat het wel een vlucht zal gaan nemen.” Wanneer er grote volumes ontstaan, achten de supermarkt het voorstelbaar dat er in de toekomst overgestapt wordt op systemen die de internetverkoop apart zullen regelen. In eerste instantie denken zij dan aan het toevoegen van aanrijlanen aan de supermarkten. De klant hoeft dan niet meer zelf de winkel in te lopen om bij een afhaalbalie de boodschappen op te halen. De klant parkeert de auto in dit geval op een speciaal parkeervak waarna een medewerker de boodschappen in de auto zet. De huidige schaalgrootte van e-commerce is echter nog niet groot genoeg hiervoor. Niet elke supermarkt komt in aanmerking voor het principe. De winkel moet voldoende ruim zijn en de locaties moeten niet in het centrum liggen. Een andere optie die niet uitgesloten wordt, is het ontwikkelen van een apart Pick Up Point met aanrijlanen die losgekoppeld is van de winkels. In grote steden waarin de keten meerdere winkels heeft, wordt dan één centraal punt ontwikkeld voor de stad. De boodschappen worden in de omliggende winkels gepickt en naar het centrale punt gebracht. Op dit moment werkt COOP nog niet met dergelijke zelfstandige afhaalpunten, maar houdt deze optie wel open als deze kostentechnisch rond te rekenen is.

Wanneer e-commerce een day-to-day business wordt, dan sluit COOP niet uit dat de verhoudingen dusdanig kantelen dat het orderpicken verplaatst wordt van de winkels naar de distributiecentra. Binnen vijf jaar ziet COOP dit omslagpunt echter niet plaatsvinden.

Plus

Het distributiemodel van Plus op het gebied van online verkoop omvat ondernemers die zelf thuisbezorgen vanuit hun eigen winkels of laten afhalen bij hun winkels. De supermarktketen bestaat uit zelfstandige ondernemers waarvan de meeste thuisbezorgen met behulp van eigen busjes. Niet elke ondernemer doet mee aan online, dit hangt per winkel af. De meeste ondernemers van Plus zijn echter van huis uit gewend om spullen thuis te brengen bij mensen als onderdeel van de serviceverlening naar de consument. Andere ondernemers kiezen er voor om de boodschappen alleen klaar te zetten zodat deze in de winkel afgehaald kunnen worden. Het distributiemodel gaat uit van leveren vanuit de winkel, omdat dat volgens Plus voorlopig de stap is die hoort bij de

schaalgrootte die e-commerce op dit moment heeft. De organisatie zal van e-commerce nooit een centrale activiteit maken, omdat online verkoop vanwege het businessmodel altijd iets zal blijven wat gelieerd is aan de winkel. De organisatie is momenteel druk bezig om alles wat met e-commerce te maken heeft verder te ontwikkelen, met name op het gebied van distributie.



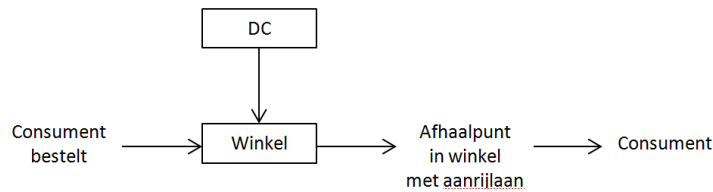
Figuur 5.5 - Logistieke opzet van Plus (bron auteur)

Het huidige distributiemodel van Plus komt sterk voort uit het bindingsmodel binnen de organisatie. De supermarktketen is een coöperatie die bestaat uit zelfstandige ondernemers. Als centraal beleid wordt aan de ondernemers een formule aangeboden. Binnen het format doet de ondernemer zelf in zijn eigen winkel wat hij denkt dat goed is. Samen zijn de ondernemers eigenaar van de organisatie. De organisatie is weer eigenaar van het vastgoed. Hierdoor zitten de organisatie en de ondernemers als een Gordiaanse knoop in elkaar. Het bindingsmodel maakt dat Plus e-commerce doet en blijft doen vanuit de winkel. De retailer zal daarom van e-commerce vanwege het businessmodel nooit een centrale activiteit maken en zal internetverkoop niet los van de winkels ontwikkelen. Dat is anders dan de manier waarop Albert Heijn het regelt. Albert Heijn ontwikkelt e-commerce wel los van de winkels. Zo bestaat Albert Heijn uit twee businesssen met één logo. Producten die het online kanaal Albert.nl verkoopt in een wijk van een reguliere Albert Heijn-winkel, worden niet bij de omzet van de betreffende winkel opgeteld, maar bij Albert.nl omdat deze verkoop uit een andere business komt. De systematiek van onze organisatie zit echter zo in elkaar dat e-commerce altijd bij de winkel zal blijven horen. De winkel zal de bestellingen binnenkrijgen, wegbrengen en of laten afhalen. De online omzet van ons zal zo altijd via de winkel blijven lopen, omdat de ondernemers de basis zijn voor het bestaan van onze organisatie.

Voor Plus is het verzamelen in de winkels op dit moment de schaal die e-commerce heeft. Indien e-commerce in de toekomst een grotere vaart neemt binnen de supermarktbranche en de ondernemer het verzamelen in de winkel niet meer aan kan, dan acht de supermarktketen het voorstelbaar dat centraal orderpicken in een distributiecentrum op een gegeven moment efficiënter en goedkoper is dan in de winkel. De retailer zegt: "Ik kan me voorstellen dat we centraal gaan orderpicken op het moment dat de winkels het niet meer aankunnen. Vanuit onze rol als centrale organisatie hebben we daar nog niet over besloten. Persoonlijk kan ik me voorstellen dat we in deze situatie centraal gaan orderpicken. Dan brengen we vervolgens de orders, gepickt en al, naar de winkel en dan krijgt de winkel stapeltjes met van die dozen voor meneer A, B, C en D. De bestelde boodschappenpakketten worden vervolgens keurig samen met de reguliere bevoorrading bij de winkel afgeleverd. De reguliere bevoorrading vanuit het distributiecentrum vindt momenteel al dagelijks plaats. Dat kan ik mij voorstellen, maar dat is nog een beetje fantasie." Zo blijft de omzet dan via de winkels lopen, conform het businessmodel van onze organisatie. Er wordt benadrukt door de supermarktketen dat de online stromen hier echter nog lang niet groot genoeg voor zijn. Deze variant heeft daarom een sterk hypothetisch karakter. De centrale organisatie zal voor online winkelen voorlopig de logistiek niet aanpassen. De retailer zegt: "Wij laten e-commerce in ieder geval via de winkel verlopen, dat is duidelijk. Wij zullen voor online verkoop de komende jaren niet een heel apart logistiek systeem bouwen, omdat het de omvang op dit moment nog niet heeft om dat te rechtvaardigen."

Dekamarkt

Dekamarkt maakt gebruik van een multichannelstrategie waarbij klanten bij enkele winkels boodschappen op een snelle wijze kunnen afhalen. Daarnaast heeft de supermarktketen een pilot project lopen bij één winkel om het thuisbezorgen uit te proberen. Bij het afhalen en thuisbezorgen worden de bestellingen in de winkels verzameld.



Figuur 5.6 - Logistieke opzet van Dekamarkt (bron auteur)

Voor het afhalen zijn op het parkeerterrein bij een aantal supermarkten speciale aanrijlanen voor auto's gecreëerd. Wanneer de klant zich met zijn bestellingnummer heeft gemeld, komen vervolgens medewerkers uit de supermarkt de boodschappen in de auto laden. De klant hoeft hierbij niet de auto uit te stappen om de bestelde boodschappen in de winkel op te halen. Dekamarkt is een full service supermarkt, waardoor zij met hun marges ruimte hebben om deze service te bieden aan hun klanten. In de planning staat om dit jaar ook bij zes andere winkels afhaalpunten met aanrijlanen te openen. Echter, niet alle bestaande locaties zijn geschikt om een dergelijk afhaalpunt bij de winkel te realiseren. De meeste winkels van Dekamarkt zijn gevestigd op lokale plekken in dorpen en kleine steden waar voldoende parkeergelegenheid is. Hoewel de speciale aanrijlanen relatief veel ruimte in beslag nemen, vormt het aanleggen hiervan bij deze locaties geen probleem. Er wordt niettemin geschat dat slechts een kwart van de winkels geschikt is. De rest van de winkels valt af vanwege eisen aan de locatie, ruimte, magazijn, personele bezetting en omliggende bevolkingsdensiteit waaraan de vestigingen niet voldoen. In deze winkels kunnen echter afhaalpunten in de winkel gecreëerd, waarbij de klanten zelf de boodschappen in de winkel bij een afhaalbalie ophalen.

Dekamarkt ziet het als logische stap om te beginnen met afhaalpunten, die gekoppeld zijn aan winkels. Voor het businessmodel is het voorlopig belangrijk dat met de fysieke winkels het ophalen wordt ondersteund. Op deze wijze zal geprobeerd worden om volume op te bouwen, zodat het principe van afhalen een kloppend businessmodel wordt. Op dit moment is het afhalen bij de speciale aanrijlanen nog niet winstgevend. Op persoonlijke titel denkt de geïnterviewde dat er een apart distributiecentrum voor online verkoop opgericht moet worden wanneer de drukte op het online kanaal sterk toeneemt. Hier worden dan efficiënt de klantenorders gepickt, terwijl de reguliere distributiecentra zich met winkelorders blijven bezig houden. De vraag zal dan zijn of men kiest voor kleine distributiecentra met beperkt assortiment in de regio of voor grote landelijke distributiecentra met een uitgebreid assortiment. Er zijn echter sterke twijfels of het ooit zo ver zal komen met e-commerce in de supermarktbranche.

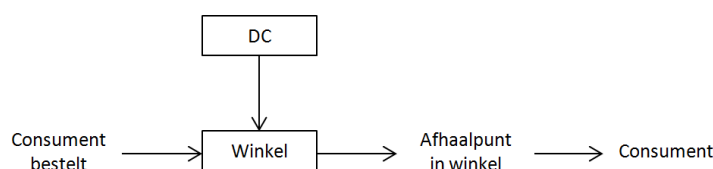
Thuisbezorging zit niet in de planning bij Dekamarkt. Momenteel is bij één filiaal een klein project opgezet dat bedoeld is om het thuisbezorgen uit te proberen. Hierbij worden bestellingen tot aan de keuken bij de klant afgeleverd. De supermarktketen merkt op dat de bezorgservice niet veel gebruikt wordt door de consument zelf. De retailer zegt hierover: "Afhalen en thuisbezorgen zijn verschillende markten. Afhalen is een toegevoegde waarde aan je winkel voor consumenten. Thuisbezorgen is een andere markt, dat is een ander soort business waarmee je ook ziet dat je andere klanten bereikt. Dat zijn met name kinderdagverblijven, zelfstandig woonprojecten en kleine bedrijven. Deze kleinzakelijke markt is heel erg belangrijk voor het thuisbezorgmodel. Het grootste gedeelte van de marge komt uit Business-to-Business. Dat is gewoon de melkkoe achter het thuisbezorgen. Die klanten heb je niet bij het afhalen van boodschappen. De afhaalmarkt is veel meer gericht op mensen, wat we nu weten, die incidenteel het gemak van het ophalen van boodschappen nodig

hebben. Je kan dus kiezen voor ophalen bij de winkel als service naar de consument of thuisbezorgen als een aparte propositie. Afhalen is misschien niet interessant genoeg en thuisbezorgen is eigenlijk te duur.” Het pilotproject met thuisbezorgen is niet winstgevend vanwege de logistiek rondom het versturen van de boodschappen naar de huizen. Dit vormt het grootste kostenplaatje, aangezien busjes en personeel beschikbaar moeten worden gesteld. Er wordt geloofd dat wanneer de problematiek rondom de logistiek van thuisbezorgen wordt opgelost de markt zal wijzigen, bijvoorbeeld met het ontwikkelen van koelkasten voor de deur. Een mogelijke ontwikkeling die Dekamarkt aankaart is dat logistieke postbezorgers in de toekomst avondbiedingen gaan doen. In de Verenigde Staten is dit reeds het geval. Wellicht dat het bezorgen van post en pakketten in de avond ook zal overwaaien naar Nederland.

Dekamarkt heeft geen plannen met betrekking tot het oprichten van zelfstandige afhaalpunten die losgekoppeld zijn van winkels. De retailer geeft aan tellingen bij concurrenten te verrichten, waaruit blijkt dat er nog te weinig mensen gebruik van maken. Volgens de organisatie is dit nog geen rendabel verdienmodel, omdat zij weten wat voor investeringen en kosten deze standalone pick up points met zich mee brengen. Dergelijke afhaalpunten gaan niet werken met het huidige online aandeel.

Dirk

Dirk heeft momenteel geen online bestelmogelijkheid, maar kondigt aan in 2015 te starten met een webwinkel. De supermarktketen zal beginnen met afhaalpunten in supermarktwinkels. De bestellingen zullen door verzamelaars in de winkels samengesteld worden. In de planning staan 20 afhaalpunten in 2015, die afhankelijk van het succes stapsgewijs uitgebreid zullen worden. In deze supermarktwinkels wordt een afhaalbalie geopend, waar klanten na reservering de bestellingen kunnen ophalen. De supermarktketen heeft geen plannen met betrekking tot thuisbezorging en zelfstandige afhaalpunten.



Figuur 5.7 - Logistieke opzet van Dirk (bron auteur)

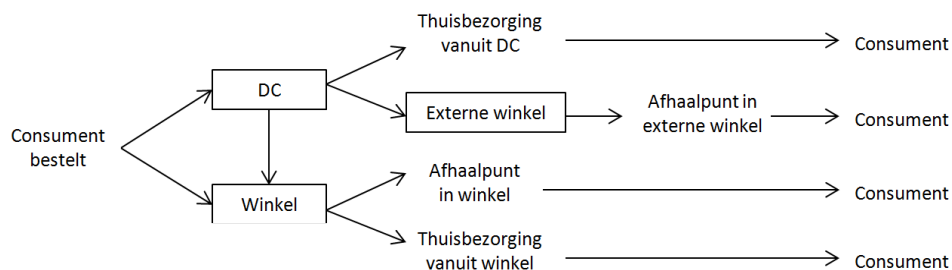
Dirk kan getypeerd worden als een merkendiscouter met een marge gevoelige formule. De supermarktketen heeft daardoor weinig financiële middelen om uit te pakken met een uitgebreide online verkoopstrategie. De online activiteiten en initiatieven moeten opgezet worden met behulp van de marges, die daarvoor verdiend worden. Bij het afhalen worden de boodschappen niet in de auto geladen door supermarktmedewerkers. De klant zal de boodschappen zelf in de winkel ophalen. Enerzijds ontbreekt deze service, omdat de retailer vanwege de marge gevoelige formule het kapitaal niet heeft om deze extra handeling toe te passen. Anderzijds is de dienstverlening niet mogelijk, omdat de fysieke ruimte het niet toelaat. De meeste verkooppunten van Dirk zijn gevestigd op drukke A-locaties in steden, waar de aanwezigheid van parkeerruimte beperkt is. Het aanleggen van speciale aanrijlanen voor het snel overdragen van de boodschappen is niet mogelijk, omdat dit te veel ruimte in beslag neemt.

Op het moment dat e-commerce toeneemt, dan is een logische volgende stap dat er een nieuw distributiecentrum wordt opgetuigd in de persoonlijk visie van de geïnterviewde. De geïnterviewde zegt hierover: “Als je het groot aanpakt, dan moet je zelfs een onderscheid maken vanuit het punt waar je gaat verzamelen naar mijn mening. Ik kan me niet voorstellen dat je in dat geval blijft verzamelen in winkels. De bestaande winkel zal dienen voor klanten die kiezen voor de traditionele

winkelbeleving. Je moet dan terug naar waar het vandaan komt, en dat is niet de supermarkt maar de stap ervoor: in het distributiecentrum. Ik zou het logisch vinden dat je dan twee typen distributiecentra krijgt. De grote distributiecentra blijven dienen voor bevoorrading van de winkels. En dat je iets vergelijkbaars maakt, maar dan in een andere vorm. Een kleine distributiecentrum voor online verkoop waar verzamelaars aan het pakken zijn voor de bestelde boodschappentas van de consument. Vanuit een dergelijk centraal punt worden de orders dan verspreid naar de afhaalpunten in de winkels. Dan kan ik me ook voorstellen dat we hier een hal gaan bijhuren op het industrieterrein, zodat je het hier wel gecentraliseerd houdt. Niet vanuit het bestaande verhaal, maar dat er iets nieuws voor online verkoop opgetuigd wordt. Wanneer deze distributiecentra dicht bij elkaar liggen, kan de distributie gecentraliseerd blijven voor de leveranciers die aan de distributiecentra leveren. Vanuit de distributiecentra kan de aanvulling van producten en boodschappenpakketten vervolgens doorgezet worden naar de winkels en afhaalpunten.” Binnen de organisatie zijn er echter nog geen concrete plannen voor deze fase. Op het moment dat e-commerce dergelijke vormen aanneemt, zal de organisatie over deze optie een beslissing nemen.

Ekoplaza

Ekoplaza is recentelijk gestart met een e-commerce initiatief dat bestaat uit het landelijk thuisbezorgen van boodschappen en afhalen bij bezorgpunten. Alle opties voor het distribueren van online boodschappen worden opgehouden en uitgetoetst. Zo wordt er thuisbezorgd vanuit zowel de winkel als het distributiecentrum. Tevens worden afhaalpunten gecreëerd in zowel de eigen winkels als in externe winkels buiten de supermarktformule waar de keten producten aan levert.



Figuur 5.8 - Logistieke opzet van Ekoplaza (bron auteur)

De supermarktketen bestaat uit eigen filialen en zelfstandige ondernemers. Elke winkel zal meedoen aan het afhalen van boodschappen. De verwachting is dat 80% van de winkels zal thuisbezorgen, omdat bepaalde ondernemers binnen de organisatie terughoudender staan tegenover het bezorgen. Naast het afhalen in de eigen winkels, heeft Ekoplaza ook een netwerk van externe winkels buiten de supermarktformule aan wie zij producten leveren. De wens is om in deze winkels van bestaande relaties afhalen mogelijk te maken. De bedoeling is om bestellingen tijdelijk in de externe winkels te stallen, zodat deze door klanten opgehaald kunnen worden. De retailer zal niet speciaal zelfstandige afhaalpunten oprichten zoals Albert Heijn doet. De keten staat wel open voor nieuwe samenwerkingen. Zo wordt niet uitgesloten dat er gebruik gemaakt zal worden van een initiatief als De Buren, die onbemande afhaalcentra met kluisjes in het land heeft opgezet waar retailers bestellingen kunnen laten afhalen door klanten.

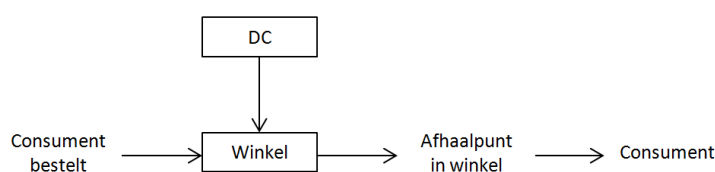
Ekoplaza kiest voor een brede online verkoopstrategie, waarbij de distributiekeuze volledig aan de consument wordt gelaten. De supermarktketen kiest voor een strategie waarbij het de marktwerking zijn werk laat doen. Alle opties worden opengelaten om te bepalen aan welke distributievorm de meeste behoefte is onder de consumenten. Op deze distributiemogelijkheden zal vervolgens gefocust worden. De reden om te starten met het openlaten van alle distributiemogelijkheden, heeft enerzijds te maken met het bieden van een ruime keuze aan de klant. De klant heeft de keuze uit thuisbezorgen of afhalen. Tevens heeft de klant de keuze uit een breed assortiment uit het distributiecentrum, of uit een beperkter assortiment uit de winkel. De supermarktketen zegt: “Wij

picken de orders zowel in de winkels als het in het distributiecentrum. Als wij voldoende assortiment kunnen bieden in de winkel, dan is het voor ons makkelijker als dat daar gebeurt. Dat is dan gewoon winkelomzet. We willen de klant echter niet voor het hoofd stoten. Als de klant producten wil die de winkel niet heeft, dan willen we die dissatisfy niet hebben. We willen ook die klant kunnen vinden, juist met e-commerce.” Anderzijds heeft het openlaten van alle variabelen in de distributie te maken met de organisatiestructuur binnen de supermarktketen. De supermarktketen bestaat uit een hoge mate van zelfstandige ondernemers. De centrale organisatie heeft een adviesfunctie naar de franchisers en kan hen niet dwingen om deel te nemen aan de online plannen. Omdat de keten erg afhankelijk is van de ondernemers bij het uitbreiden van de internetverkoop, zal er breed gestart worden om draagvlak te creëren en de ondernemers mee te krijgen in de online plannen. Zo kan de retailer met de ondernemers meer consumenten in het land kan bedienen.

Ekoplaza heeft een landelijke distributie van eigen winkels en externe winkels die zij elke dag bevoorraden. De retailer heeft een groot distributienetwerk, waardoor voor de online verkoop grotendeels zelf de boodschappen met eigen transport geleverd worden. Er wordt niet gebruik gemaakt van externe bezorgdiensten. Vrachtwagens beleveren eerst de winkels met reguliere winkelaanvulling en eventueel online boodschappen. De bestellingen, verzameld in de winkel of uit het distributiecentrum, kunnen in de winkels afgehaald worden. Voor de thuisbezorging worden de online boodschappen met behulp van bestelbusjes naar de consumenten gereden. De verwachting is dat het verzamelen van de producten in de toekomst uiteindelijk in het distributiecentrum zal plaatsvinden. De logistieke operatie in het huidige distributiecentrum zit zo in elkaar dat bestellingen eenvoudig per stuk gepickt kunnen worden. Op dit moment levert de keten namelijk al veel aan kleine winkels die weinig producten vragen.

Jan Linders

Jan Linders start eind dit jaar een project op waarbij het in een aantal winkels mogelijk wordt om boodschappen af te halen. In eerste instantie bestaat het project uit zeven winkels waarmee proef gedraaid wordt met e-commerce. In het afhaalsysteem meldt de klant zich bij een servicebalie in de winkel, waarna de bestelde boodschappentas overhandigd wordt. Afhankelijk van de resultaten is het de bedoeling om het afhaalsysteem in meer winkels uit te rollen. Thuisbezorging is op dit moment niet actueel, omdat het kostentechnisch te duur is. Op basis van de huidige verwachtingen zullen er voorlopig geen zelfstandige afhaalpunten geopend worden.



Figuur 5.9 - Logistieke opzet van Jan Linders (bron auteur)

Jan Linders gelooft in de combinatie tussen afhaalpunt en winkel. Deze combinatie heeft volgens de supermarktketen een aantal voordelen. De retailer zegt: “Wij vinden de combinatie van winkel en afhaalpunt erg belangrijk. Wanneer het afhalen in een winkel plaatsvindt, dan heeft de consument de mogelijkheid om nog een rondje door de winkel te lopen. Consumenten in de supermarkt hebben een aantal dingen nodig, maar uiteindelijk gaan ze toch naar buiten met een aantal spullen die ze eigenlijk niet nodig hadden, maar toch meenemen. Als je alleen zelfstandige afhaalpunten hebt, dan heb je die mogelijkheid niet. Dan bestel je het en haal je het op. Daarnaast kan de kwaliteit van het vers in de winkel bekeken en beoordeeld worden. De kwaliteit van vers wil je misschien wel bekijken en voelen. Bij zelfstandige afhaalpunten die losgekoppeld zijn van een winkel is dit niet mogelijk.” Verder wordt in het distributiemodel niet gekozen voor zelfstandige afhaalpunten, omdat de retailer in twijfel trekt of hiervoor voldoende markt is in Nederland. Nederland wordt gezien als een land dat

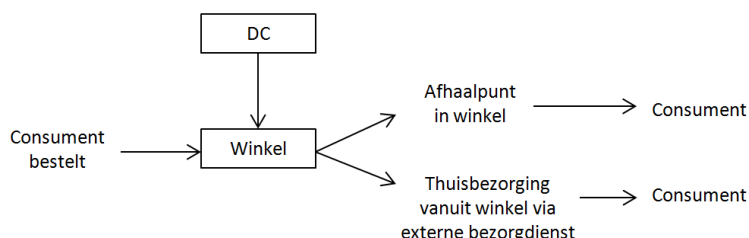
relatief goed bereikbaar is, waardoor er afgevraagd wordt of het creëren van honderden solitaire afhaalpunten haalbaar is. Zelfstandige afhaalpunten kunnen wellicht wel renderen als zij op strategische plekken als knooppunten worden neergelegd in stedelijke gebieden waar winkels te maken hebben met slechte bereikbaarheid, drukte en betaald parkeren. Jan Linders heeft dergelijke verkooppunten echter niet in zijn portefeuille zitten.

Momenteel is Jan Linders bezig met het selecteren van zeven geschikte winkels waaraan een afhaalpunt gekoppeld kan worden. Binnen de organisatie heeft men criteria opgesteld waarmee men de geschiktheid van de winkel als afhaalpunt toetst. De criteria waarop men de supermarkten als afhaalpunt beoordeeld, bestaan onder andere uit bereikbaarheid, ligging, parkeren, aantal forenzen, winkelgrootte, marktgebied en winkelgrootte.

Jan Linders zal de verkoop van online boodschappen vanuit de winkel doen. Binnen de winkels worden de bestellingen verzameld en de boodschappentassen samengesteld. Afhankelijk van het succes is het idee om op lange termijn het verzamelproces centraal uit te voeren. Wanneer e-commerce een toevlucht neemt, zal er een verschuiving in het orderpicken plaatsvinden vanuit de winkel naar een distributiecentrum dat hierop ingericht zal zijn. Het huidige distributiecentrum waarmee de winkels bevoorrad worden, is grotendeels geautomatiseerd. Binnen het distributiecentrum is de ruimte in vier lagen ingedeeld. De pallets met producten komen met behulp van geautomatiseerde systemen op hun stelling te staan. In dit vooruitstrevende concept hoeven minder heftrucks en werknemers ingezet te worden, wat kostenbesparend werkt. Het geautomatiseerde distributiecentrum is echter ingesteld op winkeleenheden. Het systeem is niet efficiënt ingericht om kleine bestellingen te verzamelen. Wanneer de online stromen verdikken, zal er vanuit logistiek oogpunt nagedacht worden op welke manier het orderpicken zo efficiënt mogelijk geregeld kan worden. Er is een grote kans aanwezig dat hiervoor een aparte afdeling wordt ingericht. Naar alle waarschijnlijkheid zal een loods in de nabijheid van het distributiecentrum gehuurd worden, dat zal dienen als nieuw distributiecentrum voor de online verkoop. Dit is alleen het geval wanneer het percentage online flink toeneemt.

Vomar

Vomar start binnen een half jaar een eigen webwinkel op waarmee levensmiddelen bij klanten thuisbezorgd worden. De supermarktketen heeft recentelijk besloten om de e-commerce activiteiten te intensifiëren. Het streven is om in de toekomst alle artikelen online aan te bieden en te verkopen aan consumenten in Nederland. Er wordt een pilot project opgezet bij twee winkels, die gericht zullen zijn op thuisbezorging. Vanuit de supermarktwinkels worden orders gepickt en afgeleverd. In de toekomst zal Vomar ook starten met afhalen bij supermarktwinkels. De supermarktketen heeft geen interesse om zelfstandige afhaalpunten op te zetten of om gebruik te maken van commerciële afhaalcentra van derden. Eerst zullen de eigen winkels benut worden voor online verkoop, voordat over wordt gegaan op eventuele volgende stappen.



Figuur 5.10 - Logistieke opzet van Vomar (bron auteur)

Voor de thuisbezorging zal de supermarktketen uitleveren over heel Nederland. Er is niet gekozen om te gaan bezorgen met eigen vervoer. De retailer zegt: "Wij zijn een regionale speler en hoofdzakelijk gevestigd in Noord-Holland. Met thuisbezorging hoeft je je echter niet alleen te

beperken tot deze provincie. Wij willen direct heel Nederland dekken. Wij gaan onze artikelen niet bezorgen met eigen vervoer. Wij gaan uitleveren met een externe, met bijvoorbeeld DHL of PostNL. Daarmee maak je jezelf dus breder wat betreft bereik en hoef je je niet te beperken tot je woongebied. Gebieden in Nederland die verder gelegen zijn, kunnen zo ook bereikt worden. Hiervoor zal altijd dezelfde bezorgprijs gehanteerd worden, omdat externen werken met een vast bezorgtarief.” Nadeel is dat de externe bezorgdiensten momenteel nog niet in staat zijn om diepgevroren artikelen te vervoeren. In de startfase kiest Vomar er daarom voor om diepvries niet thuis te bezorgen vanwege de beperkingen bij de bezorgdiensten.

Vomar kiest er voor om klein te beginnen met de e-commerce activiteiten om van daaruit, afhankelijk van het succes, stapsgewijs door te groeien. Het picken van de orders vindt voorlopig in de winkels zelf plaats. Indien een beslissing genomen zal worden om het verzamelen van de boodschappen centraal te regelen, dan kan het huidige distributiecentrum deze vraag eventueel aan. Het distributiecentrum van de retailer is enkele jaren oud en heeft de capaciteit om nog ongeveer 30 nieuwe winkels te beleveren. Er wordt echter verwacht dat de orderpicking voorlopig in de winkels zal blijven plaatsvinden. Een toename in de vraag naar e-commerce, zal in eerste instantie opgelost worden door de omloopsnelheid van de producten te verhogen. Dit betekent dat er meer vervoer zal plaatsvinden vanuit het distributiecentrum naar de winkels. De wijze waarop hier op ingespeeld wordt, hangt af van de snelheid waarmee de online markt zich ontwikkelt.

Conclusie logistiek

Alle geïnterviewde supermarktketens geven aan dat zij binnen de organisatie op strategisch niveau beleid aan het ontwikkelen zijn ten aanzien van e-commerce. Met name op het gebied van distributie liggen er uitdagingen voor de retailers. Albert Heijn, COOP, Plus, Dekamarkt en Ekoplaza verkopen op dit moment hun levensmiddelen online. Deze partijen melden dat hun online initiatieven wat betreft thuisbezorgen en afhalen momenteel niet winstgevend zijn. Jan Linders en Vomar starten dit jaar met hun webwinkel en Dirk heeft concrete plannen om hier binnen twee jaar mee te starten. Er kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de geïnterviewde supermarktketens kiest om met hun distributiemodellen vanuit hun winkels te starten met de e-commerce activiteiten om van daaruit, afhankelijk van het succes, stapsgewijs door te groeien.

Tabel 5.2 – Geïnterviewde supermarktketens en hun distributiemodellen (bron auteur)

	Thuisbezorgen vanuit winkels	Thuisbezorgen vanuit DC	Afhalen bij winkels	Afhalen bij zelfstandige punten
Albert Heijn		x	x	x
COOP	x		x	
Plus	x		x	
Dekamarkt			x	
Dirk*			x	
Ekoplaza	x	x	x	
Jan Linders*			x	
Vomar*	x		x	

*Gepland online verkoopkanaal

Afhalen bij winkels

Alle geïnterviewde supermarktketens zullen vanuit een deel van hun bestaande supermarktwinkels boodschappen laten afhalen door de consument. De meeste van deze supermarktketens kiezen er voor om te starten met de store-based pick up points, omdat dit volgens hen voorlopig de stap is, die hoort bij de schaalgrootte die e-commerce op dit moment heeft. Voor het businessmodel is het voorlopig belangrijk dat met de fysieke winkels het ophalen ondersteund wordt. Op deze wijze zal geprobeerd worden om volume op te bouwen, zodat het afhalen kan doorgroeien tot een kloppend businessmodel. Albert Heijn en Dekamarkt werken met aanrijlanen en speciale parkeerplaatsen voor klanten die bestelling komen afhalen, waarbij de boodschappen in de auto van de klant geladen worden door supermarktmedewerkers als serviceverlening. Bij de overige supermarkten meldt de klant zich bij een servicebalie in de winkel, waarna de bestelde boodschappentas overhandigd wordt.

Afhalen bij zelfstandige punten

Afhalen bij losse afhaalpunten wordt alleen toegepast door Albert Heijn. Dit is de enige supermarktketen van de geïnterviewde organisaties, die zelfstandige afhaalpunten in gebruik heeft die niet gekoppeld zijn aan winkels of winkelgebieden. De supermarktketen geeft aan dat zij de standalone pick up points fors willen uitbreiden en dat honderden van dergelijke afhaalpunten op stapel staan voor de komende vijf jaar. De overige supermarktretailers, die zijn geïnterviewd zijn, geven aan dat zij geen plannen hebben om op korte termijn zelfstandige afhaalpunten op te richten die losgekoppeld zijn van de winkel. Volgens deze ketens zijn de investeringen en kosten die standalone pick up points met zich mee brengen vooralsnog te hoog om dit afhaalmodel rendabel te laten functioneren. Dit type afhaalpunten gaan volgens deze groep niet renderen bij het huidige online aandeel. Tevens dient vermeld te worden dat er momenteel een juridische strijd afspeelt omtrent zelfstandige afhaalpunten.

Thuisbezorgen vanuit winkels

Plus, COOP, Ekoplaza en Vomar hanteren een distributiesysteem waarbij thuisbezorgd wordt vanuit de supermarktwinkels. De boodschappen worden in de winkels verzameld en vervolgens naar de klanten gebracht. Met de kleine schaalgrootte, die e-commerce op dit moment heeft, kunnen de supermarkten de thuisbezorging nog aan met eigen bestelbusjes. Vomar heeft als enige respondent de keuze gemaakt om boodschappen bij consumenten thuis te bezorgen met behulp van een externe bezorgdienst die landelijk levert. Vanwege beperkingen bij de externe bezorgdienst zullen in eerste instantie geen diepgevroren producten geleverd worden. Bij de overige supermarktketens, die geïnterviewd zijn, is thuisbezorging op dit moment niet actueel om de reden dat thuisbezorgen kostentechnisch te duur is. De logistiek rondom het versturen van boodschappen naar huizen vormt een te grote kostenpost in de calculaties van deze groep, waardoor het model niet rond te rekenen is voor hen.

Thuisbezorgen vanuit distributiecentrum

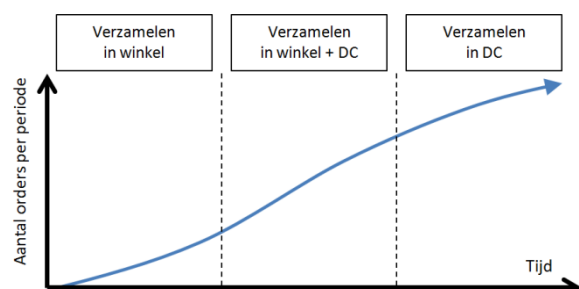
Albert Heijn geeft aan dat zij thuisbezorgt vanaf drie aparte distributiecentra voor online verkoop. Ekoplaza geeft aan dat zij thuisbezorgt vanaf hun huidige winkeldistributiecentrum. Laatstgenoemde keten bezorgt thuis vanuit zowel hun winkels als het distributiecentrum. Ekoplaza is een kleine supermarktketen waarbij het distributiecentrum voor winkels zo in elkaar zit dat er tevens makkelijk in consumenteneenheden gepickt kan worden, omdat de keten ook in kleine hoeveelheden aan externe winkels levert. Albert Heijn heeft drie distributiecentra ontwikkeld die volledig op online verkoop ingericht zijn. Hoewel de keten jarenlange ervaring heeft in thuisbezorgen, geeft zij aan dat het voor haar nog steeds moeilijk is om de logistiek zodanig te regelen dat er geld verdiend wordt aan thuisbezorgen, ondanks dat de winkel als dure schakel verdwijnt omdat er rechtstreeks geleverd wordt vanuit de distributiecentra aan de klant.

Tegenover het thuisbezorgen vanuit een distributiecentrum heerst vooralsnog terughoudendheid onder de meeste supermarktketens die geïnterviewd zijn. Deze groep geeft aan dat zij eerst de eigen winkels benutten als basis om te orderpicken en thuis te bezorgen. Thuisbezorgen vanuit een distributiecentrum wordt gezien als een volgende stap die niet past bij de huidige schaalgrootte van e-commerce.

Distributiemodel per fase

De komst van e-commerce heeft er vooralsnog alleen bij Albert Heijn toe geleid dat hiervoor speciaal logistiek vastgoed ontwikkeld is. De supermarktketen heeft drie aparte distributiecentra en vijf zelfstandige afhaalpunten gebouwd voor online food retail. Albert Heijn heeft het kapitaal om momenteel deze forse investeringen te doen in hun online verkoopkanaal. Op uitzondering van Albert Heijn, geven alle supermarktketens die geïnterviewd zijn aan dat zij voorlopig niet een apart logistiek systeem bouwen voor online verkoop. Op dit moment worden bij deze groep de bestellingen in elke winkel decentraal verzameld en samengesteld. De huidige omvang van e-commerce heeft volgens hen nog lang niet de omvang om orderpicken in aparte distributiecentra te rechtvaardigen. De meeste retailers menen dat verzamelen in de winkel op dit moment de schaal is die e-commerce heeft.

De meeste supermarkten geven aan dat zij verwachten dat e-commerce op lange termijn zal doorgroeien naar een omzetaandeel van 5-10%. Door de supermarktretailers wordt erkend dat het verzamelen van bestellingen in de winkel de reguliere processen in de supermarkt verstoort. Naarmate het aantal online bestellingen toeneemt, zal deze verstoring steeds groter worden. Op het moment dat de online stromen



Figuur 5.11 - Geschiktheid distributiemodel per fase (EFMI, 2012)

dusdanig verdikken dat de winkels het orderpicken zelf niet meer aankunnen, dan is volgens de retailers de volgende logische stap dat er een verschuiving in het orderpicken plaatsvindt vanuit de winkel naar een distributiecentrum. Wanneer een dergelijk distributiecentrum op deze online verkoop ingericht is, zal dit op een gegeven moment efficiënter en goedkoper zijn dan afzonderlijk orderpicken in elke winkel. Afhankelijk van het succes is het gemeenschappelijke idee om op lange termijn het verzamelproces centraal in één punt uit te voeren in een distributiecentrum dat hierop ingericht is. Er wordt zo een stap terug gezet naar de schakel van waaruit alle artikelen verspreid worden.

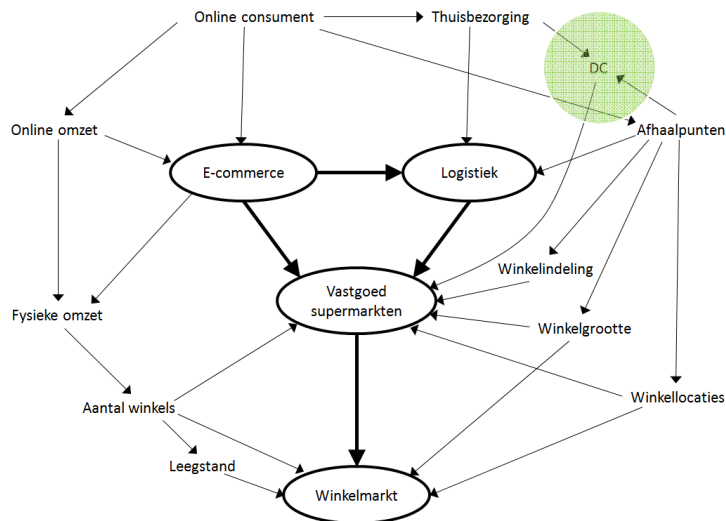
Huidige distributiecentra voor winkels zijn er op ingesteld om in winkeleenheden te picken. Vanuit logistiek oogpunt is het systeem niet efficiënt ingericht om kleine klantenorders te picken. Wanneer de vraag naar online sterk toeneemt, zal volgens de geïnterviewde retailers daarom het orderpicken hoogstwaarschijnlijk plaatsvinden op een aparte afdeling in een regulier distributiecentrum of in een nieuw apart distributiecentrum. Deze zullen dan speciaal ingericht worden om te picken in consumenteneenheden, zodat voor kleine bestellingen bij internetverkoop goedkoper en efficiënter verzameld kan worden. Op dit moment achten de meeste retailers, die geïnterviewd zijn, de kans groot, dat zij dan een apart distributiecentrum bouwen of een bedrijfshal huren in de nabijheid van het reguliere distributiecentrum, zodat de bevoorrading van de distributiecentra door de leveranciers gecentraliseerd kan blijven. Vervolgens is het de vraag of er vanuit het aparte distributiecentrum voor online rechtstreeks naar de consument wordt geleverd, of dat er eerst naar de winkel als tussenschakel wordt geleverd om van daaruit thuis te bezorgen bij de consument.

	Verzamelen in winkel	Verzamelen in winkel + DC	Verzamelen in DC
Afhalen bij winkels			
Afhalen bij zelfstandige afhaalpunten			
Thuisbezorging vanuit winkel			
Thuisbezorging vanuit DC			 

Figuur 5.12– Geïnterviewde supermarktketens en hun distributiemodellen (bron auteur)

5.2 Distributiecentra

Het tweede deel van de vragenlijst gaat in op de huidige en toekomstige invloed van e-commerce op de distributiecentra van de supermarktketens. Op het moment dat consumenten in toenemende mate gebruik maken van e-commerce, zullen de thuisbezorgdiensten en de afhaalpunten van supermarktketens uitbreiden om de online groei te faciliteren. In het conceptueel model is de hypothese geformuleerd dat op het moment dat e-commerce toeneemt, distributiecentra zullen groeien in omvang en aantal. Als gevolg daarvan zullen zij een steeds groter aandeel krijgen in de vastgoedportefeuilles van supermarktketens. Tevens is het mogelijk dat processen en indelingen binnen distributiecentra wijzigen vanwege online verkoop.



Figuur 5.13- Positie distributiecentra in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn geeft aan dat hun distributieruimte voor online verkoop de afgelopen jaren is toegenomen zijn als gevolg van hun online initiatieven. De supermarktketen heeft voor e-commerce drie aparte distributiecentra opgericht waarin bestellingen efficiënt gepickt kunnen worden in consumenteneenheden. Binnen deze distributiecentra lopen orderpickers rond met headsets die boodschappenlijstjes verzamelen. Deze distributiecentra voor online verkoop hebben ieder een omvang van ongeveer 20.000 m². Daarmee is een distributiecentrum voor online verkoop vijfmaal zo groot als de grootste winkel in de portefeuille van Albert Heijn.

Albert Heijn heeft recentelijk het online assortiment flink uitgebreid in hun distributiecentra voor internetverkoop. De retailer zegt hierover: "Ons online assortiment bestond tot voor kort uit 9.000-10.000 artikelen. Voorheen werd voor het thuisbezorgen niet het complete assortiment aangeboden. Daar hebben we net een slag in gemaakt. Het is nu verdubbeld. Het gaat straks ook door naar een nog groter assortiment van 30.000 artikelen. En nog verder omdat we van plan zijn in te zetten op longtail." Albert Heijn verklaart dat er in eerste instantie voldoende ruimte aanwezig is binnen de huidige distributiecentra om zowel meer producten als bestellingen aan te kunnen.

Indien het scenario zich voordoet dat e-commerce sterk groeit in de toekomst, dan is het voor Albert Heijn nog niet helemaal helder hoe zij hun distributiecentra gaan organiseren. Enerzijds zullen de meters voor online verkoop toenemen in distributiecentra. De geïnterviewde zegt: "Ik denk dat door onze voorsprong op het gebied van e-commerce, we meer omzet weghalen bij de concurrentie. Dus op die manier gaat dat verschuiven. Dan is even de vraag hoe je dat gaat inrichten. Ik denk dat er nog wel meer distributiecentra voor onze online verkoop bijkomen als het echt een succes is. Maar wellicht wordt dan ook de keuze gemaakt deze meters aan onze reguliere winkeldistributiecentra te koppelen."

Uiteindelijk denkt Albert Heijn dat de combinatie van enerzijds een toename in e-commerce en anderzijds een efficiency slag binnen distributiecentra en eventuele koppeling van e-commerce aan bestaande winkeldistributiecentra ertoe leidt tot dat het aantal meters van distributiecentra redelijk neutraal zal blijven in de toekomst. Met het oog op de toekomst voorspelt Albert Heijn dat er op een bepaald moment, afhankelijk van het succes, overgestapt zal worden naar geautomatiseerde systemen. Albert Heijn zegt: “In Groot-Brittannië verzamelt Ocado de bestellingen automatisch. Dat is de toekomst, daar gaat het naartoe. Het heeft alles met schaalgrootte te maken wanneer wij die stap maken. Je moet eerst een kritische grens hebben bereikt, en daarna ga je die investering doen.”

COOP

In de optiek van COOP zullen de drie distributiecentra die zij in gebruik hebben op dit moment niet toenemen als gevolg van e-commerce. De supermarktketen heeft de keuze gemaakt om de winkels als punt te kiezen waar de boodschappen verzameld, afgehaald en bezorgd worden. Zodoende zal de invloed op de drie distributiecentra van COOP voorlopig beperkt blijven. Op korte termijn brengt e-commerce geen veranderingen teweeg in de distributiecentra met betrekking tot processen en indelingen die zullen wijzigen. Er wordt binnen de organisatie niet verwacht dat distributiecentra en grootte daarvan zullen wijzigen binnen vijf jaar. De retailer zegt hierover: “In een distributiecentrum liggen gewoon colli, dus meerdere eenheden van een product in een doos of verpakking. Een consument wil geen colli, maar losse eenheden. Ik wil geen losse flessen in mijn distributiecentrum, want dat werkt ook niet. Dus dan krijg je toch weer de stap: ik ga eerst naar de winkel met de colli, waar de colli worden uitgepakt. Vervolgens wordt het daar weer gewoon uit het schap gehaald. Ik zie niet dat dat op korte termijn verandert.”

Plus

Plus gelooft niet dat e-commerce op korte termijn leidt tot minder distributiecentra voor hun supermarktketen. Dit komt voort uit het distributiemodel dat Plus momenteel hanteert. Boodschappen voor online verkoop worden voorlopig nog verzameld in de winkels van waaruit wordt thuisbezorgd of afgehaald. Zodoende zal e-commerce de komende tijd niet van invloed zijn op het aantal en de grootte van de distributiecentra van de supermarktketen. In de toekomst, indien e-commerce grotere vormen aanneemt, is het volgens de supermarktketen denkbaar dat de stap wordt gemaakt naar verzamelen in distributiecentra. Plus heeft op dit moment vier distributiecentra in gebruik die de winkels bevoorraden.

Plus beweert dat de volgende handelingen de ruimte in een distributiecentrum bepalen: “In een distributiecentrum rijden heftrucks goed doordachte routes tussen paden. Elke keer wordt er een doos gepakt en op een pallet gezet. De heftrucks rijden op deze wijze door totdat de pallet vol is. Vervolgens worden de pallets bij het juiste station neergezet, waar de vrachtwagen staat die geladen wordt. Dat is het systeem wat veel gebruikt wordt. Er zijn dus een aantal plekken waar pallets neergezet moeten worden met bijvoorbeeld chips en suiker. Dat bepaalt de ruimte in een distributiecentrum. Dus als je minder winkels nodig hebt, dan maakt dat niet uit want je hebt nog steeds even veel stopplaatsen nodig.”

Wanneer e-commerce toeneemt in de toekomst, dan acht Plus het voorstelbaar dat het orderpicken centraal gaat plaatsvinden. Vervolgens worden de boodschappenpakketten naar de winkels vervoerd, van waaruit de bestellingen worden thuisbezorgd of afgehaald. Daarmee zullen distributiecentra op den duur wellicht in omvang toenemen, omdat e-commerce activiteiten om meer ruimte vragen. Plus legt dit als volgt uit: “In een supermarkt staat alles. In een distributiecentrum staat ook alles. Alleen in een distributiecentrum staan de producten verder uit elkaar, omdat de eenheden groter zijn. In een distributiecentrum zijn het winkeleenheden en in de winkel zijn het consumenteneenheden. Als je voor online verkoop in een distributiecentrum centraal gaat orderpicken in consumenteneenheden, dan dient er een heel systeem ingericht te worden voor producten die los op stuksniveau in plaats van de dozen met 24 eenheden (colli). Er ontstaat dan dus

een speciale routing voor consumenteneenheden. Dan moet je nieuw rondje maken en daar heb je wat ruimte voor nodig.” Een mogelijkheid om deze nieuwe ruimtevraag op te vangen is binnen de distributiecentra te schuiven en reorganiseren. Plus zegt: “Wij doen het op dit moment met vier distributiecentra. Ik kan me voorstellen dat je misschien tot de conclusie komt dat je het met drie distributiecentra voor de winkels doet en met één distributiecentrum voor consumenteneenheden.”

Dekamarkt

Dekamarkt geeft aan dat zij hun distributieruimte de komende tijd niet zal uitbreiden, omdat het verzamelproces de komende jaren nog in de winkels zal plaatsvinden. Op persoonlijke titel verwacht de geïnterviewde dat er een goede kans bestaat dat Dekamarkt over enkele jaren wel een apart distributiecentrum opzet voor hun online bestellingen. De geïnterviewde vastgoedmanager zegt hierover: “Als het groot genoeg wordt, dan moet je een apart distributiecentrum bouwen. Als we het voor elkaar krijgen om het onszelf nog wat makkelijker te maken, dan denk ik dat we voor thuisbezorgen over drie jaar een dergelijk distributiecentrum hebben, want dan kan het gewoon snel gaan.” De e-commerce manager van Dekamarkt, die tevens geïnterviewd is, verklaart hierover: “Een regulier distributiecentrum is niet ingesteld voor klantenorders, maar voor filiaalorders en dat gaat op een hele andere manier. Dus er zullen wellicht twee distributies per formule ontstaan. Albert Heijn heeft ook al van dergelijke verschillende kleinere distributiecentra die niks anders doen dan zich bezig houden met online orders te picken. Dus ik denk uiteindelijk wel dat dit de basis is, omdat online verkoop gewoon efficiënt ingericht en geregeld moet worden.”

De geïnterviewde vastgoedmanager verklaart dat dit een ander type distributiecentrum met meer ruimte vereist vanwege de processen die anders zijn. Als er wordt overgestapt naar aparte distributiecentra voor online verkoop, dan is de volgende vraag hoe groot het assortiment is dat je online aanbiedt. Er kan dan gekozen worden uit twee modellen: “Op het moment dat wij overstappen naar speciale distributiecentra, dan is de vraag: ga je voor kleine in de regio of ga je voor grote landelijk?” Als voorbeeld wijst Dekamarkt hierbij naar Albert.nl. Als Albert.nl het complete pakket van 20.000 artikelen via de webshop aanbiedt, dan kan het maar met een beperkt aantal grote distributiecentra voor online verkoop. Als het online assortiment bij 5.000 artikelen blijft, dan kan er met kleinere distributiecentra voor online verkoop dichterbij de consument gezeten worden. Dekamarkt verklaart dat hier intern nog geen beslissing over is genomen.

De geïnterviewde e-commerce manager verklaart over het assortiment het volgende: “Ik denk dat de toegevoegde waarde van online is, is dat je daar een breder assortiment kunt neerzetten. Dus als het gaat inderdaad om distributiecentra, dan zul je extra ruimte nodig hebben om je breedte van het assortiment te kunnen aanbieden.”

Dirk

Dirk constateert dat e-commerce momenteel geen invloed heeft op toe- of afname van het aantal distributiecentra. De supermarktketen geeft aan dat de verdeling heel erg zal blijven plaatsvinden vanuit de winkels. Dirk denkt daarom dat online verkoop niet van invloed is op het sluiten dan wel uitbreiden van het centrale verspreidpunt. In het geval e-commerce daadwerkelijk een vlucht neemt, dan denkt de geïnterviewde vastgoedmanager op persoonlijke titel dat er onderscheid gemaakt moet worden vanuit het punt waar het verzameld wordt. De geïnterviewde zegt hierover: “Ik zou het logisch vinden dat er twee typen distributiecentra ontstaan: een groot distributiecentrum voor de winkel waaruit de grote vrachtwagens de winkels uit bevoorraden. En dat je iets vergelijkbaars maakt, maar dan in een andere vorm: een klein distributiecentrum waar verzamelaars de tas voor de consument aan het pakken zijn, wat vanuit dit centrale punt wordt verspreid naar afhaalpunten.”

Persoonlijk denkt de geïnterviewde dat het voorstelbaar is dat, als het aandeel e-commerce toeneemt, er niet in bestaande distributiecentra online afdelingen worden gecreëerd. De geïnterviewde vastgoedmanager zegt hierover: “Ik kan me zomaar voorstellen dat we in de buurt van

het winkeldistributiecentrum een hal gaan bijhuren, zodat je het wel gecentraliseerd houdt, maar niet vanuit het bestaande verhaal. Dat er voor online verkoop iets nieuws wordt opgetuigd dat wel dichtbij ligt, omdat onze leveranciers hier binnen komen. Zo komen de bevoorradings hier gecentraliseerd aan en dan vanuit daar door.” Wanneer een dergelijk e-commerce systeem wordt opgetuigd, dan is het volgens de geïnterviewde logisch dat dit vanuit de nabijheid van het bestaande distributiecentrum wordt doorgezet. Binnen de organisatie is hier echter nog geen beleid over geformuleerd.

Ekoplaza

Ekoplaza is onlangs gestart met het uitrollen van e-commerce activiteiten. Vooralsnog heeft de supermarktketen daarvoor geen aanpassingen gedaan in hun distributiecentra. Ekoplaza houdt er rekening mee dat er druk zal komen te staan op hun distributiecentrum. De supermarktketen verklaart: “We hebben één distributiecentrum. Maar daar zal absoluut wel druk op komen, dus we moeten uitbreiden. We gaan ook bouwen om dit stukje dienstverlening te faciliteren.” In eerste instantie verwacht Ekoplaza de online groei wel op te kunnen vangen in hun huidige distributiecentrum. De supermarktketen levert, naast de eigen winkels, ook veel kleine bestellingen aan externe winkels buiten de supermarktformule. Ekoplaza onderscheidt zich van de andere onderzochte supermarktketens, omdat zij kleiner zijn en een lager aantal producten verkopen. Zodoende wordt er in het huidige distributiecentrum al gepickt in zowel winkel- als consumenteneenheden. Uit intern onderzoek is gebleken dat het automatiseringspakket in het huidige distributiecentrum de logistieke operatie van het orderpicken ten behoeve van e-commerce in de beginfase aan moet kunnen.

Jan Linders

Volgens Jan Linders zal de vraag naar distributieruimte in eerste instantie niet toenemen. Momenteel voert de supermarktketen een pilotproject uit bij een aantal winkels waar ter plekke boodschappen worden verzameld en afgehaald. Jan Linders zegt hierover: “Het distributiecentrum zal op termijn toenemen onder invloed van e-commerce. In eerste instantie gaan we het vanuit de winkel doen. Dus dan zal dat meevallen. Maar op lange termijn, als het een groot succes wordt, is het idee om het centraal te doen. Dan moet je voorbereidingen treffen op je distributiecentrum en dat betekent inderdaad dat je er op ingericht moet zijn. En daar is ruimte voor nodig.” Indien de online stromen verdikken, dan heeft Jan Linders enige ruimte over in het distributiecentrum dat momenteel in gebruik is. De supermarktretailer vervolgt: “In het huidige distributiecentrum is wel wat ruimte, alleen het kan best zijn dat op termijn ergens hier of op een industrieterrein een opslag of loods gehuurd wordt of dat er uitgebreid wordt in de vorm van een aanbouw tegen het huidige distributiecentrum. Er staan best wat bedrijfsgebouwen leeg her en der, dus dat zou een optie kunnen zijn. Maar in eerste instantie hebben we daar voldoende vierkante meters voor.” Wanneer e-commerce aan populariteit wint, zal e-commerce in ieder geval zijn ruimtebeslag krijgen in het distributiecentrum volgens Jan Linders. Het is echter afwachten in hoeverre e-commerce aanslaat binnen de supermarktbranche.

Vomar

Vomar geeft aan dat e-commerce geen invloed heeft op het distributiecentrum, omdat online bestellingen vooralsnog verzameld worden in de winkel. Het is volgens de supermarktketen de vraag of de omvang van e-commerce dusdanig zal toenemen dat het verzamelen in de toekomst plaats gaat vinden in het distributiecentrum. Vomar heeft een aantal jaar geleden een nieuw distributiecentrum opgetuigd. Vanuit dit distributiecentrum worden de huidige winkels bevoorrad. In het distributiecentrum is nog capaciteit over, zodat het distributiepunt in de toekomst de capaciteit heeft om nog dertig nieuwe winkels te bevoorraden. Indien de supermarktketen besluit het verzamelproces te verplaatsen van de winkels naar het distributiecentrum, dan kan het centrale verspreidpunt deze vraag aan. De keten geeft tevens aan dat omloopsnelheden van producten zullen stijgen wanneer e-commerce aanslaat. Er zal dan meer vervoer vanuit het distributiecentrum naar de

winkels plaatsvinden, zodat de aanvulling in de winkel op peil blijft ondanks de extra online bestellingen die in de winkel gepickt worden. Het is ook voorstelbaar dat er meer vervoer plaatsvindt vanuit het distributiecentrum met reeds samengestelde boodschappenpakketten naar de winkels. Het distributiecentrum fungeert dan als verzamelpunt en de winkel als afhaalpunt.

Conclusie distributiecentra

Huidig aandeel e-commerce

De supermarkten zullen hun distributiecentra op korte termijn niet uitbreiden als gevolg van e-commerce. De komende tijd zullen het aantal en de grootte van distributiecentra van de supermarktketens niet toenemen om online verkoop te faciliteren. Albert Heijn vormt hier een uitzondering op, omdat de retailer de afgelopen jaren drie aparte distributiecentra heeft ontwikkeld die gericht zijn op online verkoop. Albert Heijn geeft echter aan dat er op korte termijn geen concrete plannen bestaan binnen de organisatie om dit aantal te vergroten.

Er bestaat een verband tussen de vraag naar distributiecentra en het distributiemodel dat een supermarktketen hanteert. Het merendeel van de supermarkten heeft de keuze gemaakt om de winkel als punt te kiezen waar de boodschappen worden verzameld, afgehaald en/of bezorgd. De invloed van e-commerce op huidige distributiecentra zal voorlopig beperkt blijven, omdat het verzamelproces van de bestellingen voorlopig ter plekke in de winkels blijft plaatsvinden. Zodoende hangt de behoefte aan distributieruimte samen met het toegepaste distributiemodel.

Tabel 5.3 - Antwoorden van de acht geïnterviewde retailers op het effect van e-commerce op distributiecentra

Zullen uw distributiecentra wijzigen door toedoen van e-commerce in de komende vijf jaar?	- Toenemen: 1 - Afnemen: 0 - Gelijk: 7
---	--

Toename aandeel e-commerce

In eerste instantie zullen de meeste van de supermarktorganisaties hun winkels als gedecentraliseerde verzamelpunten laten dienen. Op het moment dat e-commerce sterk doorgroeit, heerst er onder de supermarktretailers de opvatting om het orderpicken te centraliseren in distributiecentra. Op dat moment kunnen de winkels zelf het verzamelen van de bestellingen niet meer aan, omdat het online en fysieke kanaal elkaar dan in de weg gaan zitten in de winkel. De retailers erkennen dat in deze situatie voorbereidingen getroffen moeten worden om nieuwe of bestaande distributieruimte in te richten om efficiënt met online verkoop om te gaan. In dit geval zal de distributieruimte uitgebreid worden door de supermarktketens die geïnterviewd zijn.

Om te begrijpen dat de behoefte aan distributieruimte toeneemt op het moment dat het verzamelproces centraal plaatsvindt, zal eerst duidelijk moeten zijn hoe een regulier winkeldistributiecentrum in elkaar zit. De handelingen die in een distributiecentrum plaatsvinden, bepalen de grootte van de ruimte in een distributiecentrum. Een distributiecentrum bestaat uit paden waar heftrucks routes op rijden. Elke keer wordt een doos van een bepaald product gepakt die op een pallet wordt neergezet. Op deze wijze rijden de heftrucks rondes door het distributiecentrum totdat de pallet voor een winkel is volgeladen. De complete pallet wordt bij het juiste station neergezet, zodat de vrachtwagen geladen kan worden voor vertrek naar de winkel. De plekken waar de pallets met producten staan opgesteld, bepalen de ruimte in een distributiecentrum.

Alle geïnterviewde retailers geven aan dat op het moment dat e-commerce zich sterk doorontwikkelt, het verzamelproces moet verplaatsen van de winkel naar het distributiecentrum. In dit scenario zullen distributiecentra in grootte en/of aantal toenemen om de reden dat een nieuwe routing in consumenteneenheden aangelegd moet worden. In een regulier winkeldistributiecentrum wordt er namelijk gepickt in winkeleenheden, waarbij de producten in verpakte dozen van 24 stuks staan opgesteld. In een dergelijk distributiecentrum kan het orderpicken van kleine orders niet efficiënt plaatsvinden, omdat de producten ver uit elkaar staan en verpakt zijn. Wanneer het orderpicken gecentraliseerd wordt, dient er daarom een nieuw rondje gecreëerd te worden, waarbij de producten los langs de routing staan opgesteld zodat kleine online bestellingen efficiënt gepickt

kunnen worden. Deze nieuwe routing zal zodoende ruimte in beslag nemen. Hierdoor verwachten alle geïnterviewde supermarktketens dat de vraag naar distributieruimte zal toenemen, als een vergroting van het e-commerce aandeel er voor zorgt dat het verzamelproces gecentraliseerd wordt.

Typen distributiecentra voor online verkoop

De supermarktretailers hebben een aantal mogelijkheden aangedragen om extra ruimte te creëren voor de nieuwe benodigde routing in consumenteneenheden. De onderstaande mogelijkheden zijn op persoonlijke titel geschetst door de geïnterviewde vastgoedmanagers om de nieuwe vraag naar distributieruimte op te vangen, in het geval e-commerce toeneemt. De eerste mogelijkheid is reeds realiteit voor Albert Heijn, terwijl de overige geschetste mogelijkheden door de retailers opties zijn voor de toekomst.

1. Decentraal distributiecentrum voor online verkoop

Het oprichten van een distributiecentrum voor online verkoop die niet in de nabijheid van een bestaand winkeldistributiecentrum ligt, is een mogelijkheid die vooralsnog alleen Albert Heijn toegepast heeft. Albert Heijn is de enige supermarktketen in Nederland die voor hun online initiatieven drie aparte distributiecentra heeft ontwikkeld, die los op enige afstand gevestigd zijn van hun bestaande winkeldistributiecentra. Deze distributiecentra voor online verkoop hebben ieder een omvang van ongeveer 20.000 m² en kunnen daarmee een uitgebreid online assortiment huisvesten. Op termijn is de wens om online een breder assortiment neer te zetten dan in de fysieke winkels. Om het bredere assortiment online aan te bieden, dient in de toekomst ruimte gereserveerd te worden in de distributiecentra voor online verkoop.

2. Centraal distributiecentrum voor online verkoop

Dit type distributiepunt omvat het oprichten van een distributiecentrum voor online verkoop in de nabijheid van een bestaand winkeldistributiecentrum. De vastgoedmanagers van Dekamarkt, Dirk en Jan Linders geven aan dat het een mogelijkheid is om in de buurt van hun huidige distributiecentra een hal of loods erbij te huren voor online verkoop, zodat beide typen distributiecentra gecentraliseerd blijven. Er wordt dan voor online een nieuw gebouw opgetuigd dat wel dichtbij ligt, zodat leveranciers de bevoorradings gecentraliseerd kunnen blijven aanleveren.

3. Online integreren in winkeldistributiecentrum

Deze optie betreft het oprichten van een online afdeling tegen of in een bestaand winkeldistributiecentrum. Het kan zijn dat binnen een bestaand winkeldistributiecentrum voldoende ruimte over is voor een speciale online afdeling, of dat er wordt uitgebreid in de vorm van een aanbouw tegen een bestaand winkeldistributiecentrum. Naast het eventueel oprichten van meer distributiecentra voor online verkoop, geeft de vastgoedmanager van Albert Heijn tevens aan dat het ook mogelijkheid is om een nieuwe routing in consumenteneenheden te koppelen aan bestaande winkeldistributiecentra. Er zijn hier binnen de organisatie nog geen concrete plannen voor, omdat de huidige capaciteit in de aparte distributiecentra voor online verkoop voorlopig voldoende is. Vomar verklaart voldoende capaciteit te hebben om een online afdeling op te richten in hun nieuwe overgedimensioneerde distributiecentrum indien e-commerce zich sterk doorontwikkelt. Ekoplaza en Jan Linders verklaren dat zij eventueel in staat zijn om online groei in eerste instantie op te vangen in hun huidige winkeldistributiecentrum.

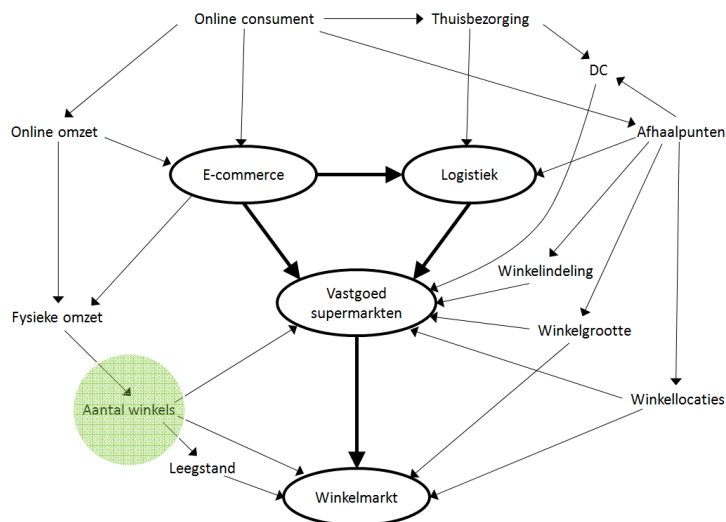
4. Reorganiseren

Wanneer een supermarktketen meerdere distributiecentra in gebruik heeft, kan geopteerd worden om onder deze distributiecentra één winkeldistributiecentrum te transformeren tot distributiecentrum voor online verkoop. Door intern binnen de bestaande distributiecentra te schuiven kan zo bijvoorbeeld één distributiecentrum ingericht worden voor consumenteneenheden, terwijl de rest van de distributiecentra op reguliere winkeleenheden blijft ingesteld.

De geschetste mogelijkheden bevatten een sterk hypothetisch karakter, omdat het persoonlijke opvattingen betreft van de geïnterviewde vastgoedmanagers. Intern bestaat er binnen de supermarktorganisaties nog geen beleid ten aanzien van het centraliseren van orderpicken in distributiecentra, omdat het momenteel nog niet zo'n vaart loopt met e-commerce. Het is de vraag of het in de toekomst überhaupt zover gaat komen dat de omschreven overwegingen gemaakt worden.

5.3 Aantal winkels

Het derde deel van de vragenlijst behandelt de invloed van e-commerce op het aantal winkels van de supermarktketens. Op het moment dat de online omzet stijgt, kan dit leiden tot een afname in de fysieke omzet. In het conceptueel model wordt de mogelijkheid opengehouden dat supermarktketens mogelijk een deel van hun fysieke winkels zullen sluiten, omdat deze niet meer voldoende rendabel zullen zijn door e-commerce. In andere retailbranches is dit momenteel al het geval. Macintosh Retail Group zal de komende jaren 10% van zijn winkelvestigingen sluiten om zich meer toe te leggen op online verkoop (Financieel Dagblad, 2013, p. 13). Macintosh Retail Group heeft in diverse branches merken als Scapino, Manfield, Kwantum en Halfords onder zijn hoede. Een afname in het aantal fysieke supermarktwinkels zorgt in dit eventuele scenario voor krimp van het retailvastgoed in de portefeuilles van supermarktketens en in de winkelmkt. Deze paragraaf gaat na in hoeverre de supermarktketens verwachten dat e-commerce het aantal winkels zal beïnvloeden.



Figuur 5.14 - Positie aantal winkels in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn ziet voor de eigen onderneming voorlopig geen teruggang in het aantal winkels vanwege e-commerce. De supermarktketen geeft aan dat hun verkooppunten zullen toenemen de komende tijd. Onder verkooppunten verstaat de retailer zijn supermarktwinkels, zelfstandige afhaalpunten en kleine winkels in stations en stadscentra. De supermarktketen geeft aan van plan te zijn de consument in toenemende mate te vangen op de plekken waar deze komt. Albert Heijn verwacht dat goede supermarktlocaties de komende twintig jaar op orde blijven.

Om te begrijpen wat de eventuele invloed van e-commerce is op het aantal supermarktwinkels, zal eerst duidelijk moeten zijn welke ontwikkelingen er spelen in de winkelmkt van supermarkten. Albert Heijn geeft aan dat er in het supermarktlandschap in Nederland een consolidatieslag gaande is. Albert Heijn zegt hierover: "We waren tot een paar jaar geleden nog heel druk bezig met allerlei nieuwe posities, met het invullen van witte vlekken in bijvoorbeeld vinexwijken die gebouwd werden. Die tijd is gewoon een beetje over. We zijn nu voornamelijk bezig met optimalisatie van bestaande winkels, dus het uitbreiden van bestaande winkels of het verplaatsen van winkels die op hun plek niet meer kunt uitbreiden of als de winkels van binnen niet meer goed zijn."

Albert Heijn ziet dat een consolidatie plaatsvinden van minder ketens die minder meters willen. De supermarktketen verwacht dat kleine winkels, die niet meer rendabel zijn, verdwijnen. Daarmee verwachten zij dat aan de onderkant van de markt een aantal supermarktketens gaat verdwijnen. Albert Heijn zegt: "Je merkt gewoon dat we terug gaan. We hadden een paar jaar geleden nog tweeëntwintig ketens. Wij denken dat dit aantal straks waarschijnlijk teruggaat naar negen ketens."

Daarmee gaan aan de onderkant van de markt een aantal supermarkten en locaties verdwijnen. Kijk maar naar C1000, Edah en Super de Boer die op zijn gehouden met bestaan. Jumbo heeft ook recentelijk C1000 overgenomen. Het draait allemaal om inkoopkracht. In een markt met volle concurrentie met 22 partijen zijn er meer meters te verdelen, maar straks zal dat minder het geval zijn. Dus aan de onderkant van de markt gaan er meters wegvallen, maar de goede posities die blijven zeker nog 20-30 jaar bestaan.” De retailer vervolgt: “De kleintjes gaan het toch verliezen, je ziet in kleine meer agrarische kernen in het noorden, oosten of zuiden van het land dat veel plaatsen onder de 3.000 inwoners niet meer een eigen supermarktvoorziening hebben. Dat is vervelend, maar met e-commerce kan je dat straks wel weer oplossen. Mensen kunnen dan online bestellen en thuis laten bezorgen of bij een pick up point afhalen.”

Kijkend naar de gehele winkelmarkt, verwacht Albert Heijn wel dat e-commerce zijn invloed gaat hebben op het aantal winkels in de winkelmarkt. Echter, een deel van e-commerce gaat ook via de winkel verkocht worden door Albert Heijn. Met behulp van een rekenvoorbeeld en vuistregels schetst Albert Heijn de toekomstige gevolgen van e-commerce voor het aantal supermarkten in de winkelmarkt. Albert Heijn zegt: “Volgens het HBD besteedt een Nederlander €55 per week aan supermarktboodschappen of aan voedings- en genotsmiddelen. Ongeveer 70% van dat bedrag wordt besteed in de supermarkt en 30% wordt uitgegeven in speciaalzaken. Stel je een wijk of dorp voor dat 10.000 inwoners heeft. Daarin wordt van die €55 ongeveer €35 gspendeerd aan supermarktbestedingen. Dan heb je ongeveer €350.000 supermarktomsatz per week in zo’n dorp beschikbaar, ervan uitgaand dat de inwoners nergens anders naartoe gaan. Een supermarkt draait een omzet van ongeveer €200 per m² per week. Als je een monopolist zou zijn, dan kom je uit op een winkel met een grootte van 1750 m² waarmee je de hele markt zou kunnen bedienen (namelijk: €350.000 / €200 = 1750 m²).”

Vervolgens is de vraag welke rol e-commerce hierin gaat spelen in de toekomst. Albert Heijn vervolgt: “En stel dat e-commerce straks 25% van de markt gaat bedienen, dan is het de vraag: waar gaat die 25% naartoe? Wordt die afgetrokken van het metrage van de winkel, omdat er losse afhaalpunten gecreëerd gaan worden. Wanneer er gekozen wordt voor externe afhaalpunten, dan zal de fysieke omzet dalen. Mensen gaan dan minder in de winkel besteden en meer bij afhaalpunten of thuisbezorgdiensten, terwijl die besteding van €55 per week van een consument ongeveer gelijk blijft omdat mensen niet meer gaan eten of drinken. De omzet gaat zich verplaatsen en dat heeft zeker zijn weerslag op de supermarktmeters. Ik denk dat de eerste beweging is dat het aan de onderkant van de markt meters gaan afvallen. Gewoon jaren ’70 locaties die nu nog door discounters ingevuld worden die gaan verdwijnen. Dat gaat zich als eerst saneren. En dan, als e-commerce echt gaat doorgroeien, is de vraag wat dat gaat betekenen en hoe de marktverdeling eruit gaat zien.”

COOP

COOP verklaart op korte termijn niet terug te gaan wat betreft het aantal supermarktwinkels als gevolg van e-commerce. De supermarktketen geeft aan intern regelmatig discussie te hebben gevoerd over de clicks (online) en de bricks (offline). COOP zegt hierover: “We hebben vaak intern discussie over de clicks en de bricks. Wij denken dat het allebei zal zijn. De verhouding: de clicks zal meer worden, en de bricks zal in verhouding minder worden. Maar op het moment dat je niet investeert in je clicks, in het online, dan kan het wel eens betekenen dat je het in je fysieke winkel uiteindelijk het niet meer gaat redden, omdat ze je voorbij gaan. Op het moment dat online verkoop een grotere vlucht gaat nemen, en dat gaat het, en je bent in een kleine winkel daar niet actief mee bezig, waardoor klanten van jou online dingen gaan kopen, dan zakt je omzet en uiteindelijk kun je gewoon niet meer je tent dicht rekenen. En dan betekent het gewoon dat je weg bent. Dus als je daar zelf als ondernemer niet actief mee omgaat, dan gaat je dat omzet kosten.”

Over het tempo waarin de e-commerce ontwikkelingen plaatsvinden zegt de vastgoedmanager van COOP: “Dat het gaat gebeuren, dat staat voor mij vast. Alleen de fasering wanneer, dat is lastig. Het

tempo gaat hard, vergis je niet. Als je kijkt naar wat mensen allemaal doen op het internet, qua bestellen. Laten we eerlijk zijn, vijf jaar geleden had niemand van Bol.com gehoord, maar nu kent iedereen Bol.com.” De geïnterviewde geeft vervolgens aan: “Ik ben er wel van overtuigd dat de tijd van er over praten voorbij is. Ik denk dat je nu ziet dat het wel een vlucht zal gaan nemen. En ik denk dat als je daar nu niet bij bent, dan mis je de boot. Vaak heb je toch een vaste winkel, ik denk dat dit met online ook zo gaat. Mensen kennen de weg op je website, weten hoe het werkt met wachtwoorden en betaling. Dus ik denk dat je daar wel op tijd bij moet zijn.”

COOP voorspelt dat winkels in kleinere winkelcentra het nog moeilijker gaan krijgen als gevolg van e-commerce. De geïnterviewde zegt: “Ik denk dat als e-commerce betekent dat je daadwerkelijk naar locaties gaat waar afhaalpunten zijn, of dat nou wel of niet in combinatie is met supermarkten, dan zou dat wel eens kunnen betekenen dat winkels die daarin niet actief meegaan, met name kleinere winkels, op termijn gaan verdwijnen. Dit zal ten koste gaan van de leefbaarheid van een dorp.”

Plus

Het aantal winkels van Plus zal naar verwachting gelijk blijven. E-commerce zal op de toename of afname van het aantal winkels van Plus voorlopig geen invloed hebben. Als verklaring geeft de supermarktketen hiervoor dat online verkoop voor hen altijd iets zal blijven wat gelieerd is aan de winkel, waarbij de online omzet voor de winkel zal blijven. Plus bestaat namelijk uit zelfstandige ondernemers die samen eigenaar zijn van de organisatie. Het bindingsmodel maakt dat de retailer e-commerce doet en blijft doen vanuit de winkel, omdat de ondernemers de basis zijn van het bestaan van de supermarktketen. De retailer zal daarom van e-commerce nooit een centrale activiteit maken zoals bij Albert Heijn en zal internetverkoop niet los van de winkels ontwikkelen. Plus verklaart: “Die omzet blijft wel via die winkel lopen. E-commerce hoort gewoon bij die winkel. Die krijgt die online omzet wel en moet de bestellingen ook wegbrengen of ze komen het ophalen in de winkel.”

Plus verwacht niet op korte termijn winkels te moeten sluiten, omdat e-commerce een deel van de fysieke omzet uit winkels wegneemt. De supermarktketen zegt hierover: “De vraag is goed. Als je kijkt naar de ontwikkeling van e-commerce op dit moment in de foodmarkt, dan denken we wel dat online verkoop gaat groeien. Het is ook maar net hoe je het definieert, maar online verkoop heeft op dit moment al een stuk van de markt en dat zal ook verder groeien. Alleen als je kijkt naar het marktaandeel van e-commerce in de non-food sector, dan is dat veel groter dan het effect op de food sector. Kijk maar naar alle onderzoeken, dan zie je dat de food kant kleiner is dan bij de non-food kant. Voorlopig is onze visie in ieder geval dat het aantal supermarktwinkels niet zal afnemen, maar het zal wellicht invloed hebben op de omzet in supermarkten. Want daar is nu ook heel veel aan de gang. Maar het hangt er tevens van af wat voor vestigingspunten je hebt.”

Dekamarkt

Dekamarkt ziet niet gebeuren dat de organisatie winkels gaat minderen in de nabije toekomst, omdat online omzet ten koste gaat van zijn fysieke omzet. De retailer geeft aan dat e-commerce op den duur zeker een effect zal hebben. Daar is nu echter nog geen sprake van. De supermarktketen geeft aan dat andere zaken voorlopig belangrijker zijn in de supermarktbranche, zoals de concurrentie, bereikbaarheid en de prijzenoorlog. Deze bewegingen in de markt hebben meer invloed op sluiting van winkels dan e-commerce. Het huidige online omzetaandeel van 1% is miniem volgens de retailer. Er wordt niet verwacht dat het aandeel heel snel zal toenemen, ondanks dat hier de afgelopen jaren een stijgende lijn in zit. De supermarktketen zegt hierover: “In 2001 werd er bij AH Thuiservice al gezegd dat het online omzetaandeel 5% zou zijn in 2006. Momenteel is het echter ongeveer 1% van de markt. Dus het zal echt wel gaan stijgen, maar het zal erg langzaam gaan. En Albert.nl groeit wel, maar dat gaat ook niet erg hard. Wellicht dat het overigens nu wel wat harder gaat.”

Als e-commerce over de hele markt wordt bekeken, dan is Dekamarkt van mening dat er winkels zullen sneuvelen op den duur. De retailer trekt een vergelijking tussen de supermarkt- en schoenenbranche. In laatstgenoemde zijn de gevolgen van internetverkoop veel drastischer. Dekamarkt zegt: "Er zullen wel enkele winkels gaan verdwijnen, maar dat zal niet heel snel en heel dramatisch zijn. Niet zoals in de schoenenbranche waar het in één keer een klap is. Het zal zeker een effect hebben. Maar de sluitingen door een prijzenoorlog of door locatieveranderingen zullen belangrijker zijn." De gevolgen van een verminderde omzet kunnen opgevangen worden door te bezuinigen op de loonkosten volgens de retailer. De geïnterviewde vervolgt: "Ik denk dat als de online omzet 10% wordt, dan zullen er wat winkels sneuvelen. Maar bij de schoenenbranche is dat veel massaler. Een omzet die 10% lager is, is voor een foodretailer dramatisch. Echter, de belangrijkste kostendriver is natuurlijk de loonkosten je dan gewoon terugbrengt met 10%. Dat is wat anders dan de huisvestingskosten die 1-2% zijn in de supermarktbranche, terwijl de huisvestingskosten in de schoenenbranche misschien wel 10% zijn en de loonkosten 20%."

Dirk

Dirk gaat ervan uit het aantal winkels voor de eigen organisatie gelijk zal blijven in 2020. Uit eigen onderzoek blijkt dat klanten graag naar de winkel toe blijven gaan. De supermarktwinkel zal dezelfde toegevoegde waarde blijven houden. De retailer verklaart een noemenswaardige verandering te verwachten wanneer het omzetaandeel van e-commerce een grens van 15% bereikt. Dirk zegt: "Ik ga er wel van uit dat als wij richting 15% komen, dat er dan kannibalisatie optreedt richting de bricks en het eigen kanaal. Als gevolg daarvan kunnen er hier en daar wel wat winkels gaan sluiten. Er zullen dan in de winkelmarkt geheide filialen sluiten." Als mogelijk gevolg van kannibalisatie noemt Dirk dat er flexibelere huurcontracten met kortere duur afgesloten zullen worden. De supermarktketen zegt hierover: "Het kan zijn dat e-commerce een kannibaliserend effect heeft op je eigen kanaal. En daar moet je ook weer mee opletten. Want op het moment dat je net een tienjarig contract hebt getekend met een bepaalde huur, en je snoept opeens een derde deel van je omzet af omdat je er een kanaal naast legt, dan is die winkel opeens een stuk minder interessant."

In het geval dat e-commerce succesvol wordt, verwacht Dirk dat online verkoop in de toekomst zeker een effect zal sorteren op het vastgoed in de winkelmarkt van supermarkten. Als reden hiervoor draagt de retailer aan dat wanneer er een kanaal bijkomt om de klant te bereiken, dat het niet anders kan dan dat een ander kanaal daar pijn van ondervinden. Mensen gaan namelijk niet opeens meer eten. Dirk zegt: "Mensen gaan niet meer brood eten, het aantal verkochte broden blijft gelijk. Op het moment dat ik ergens een nieuwe winkel open, dan komt daar additioneel een bepaalde omzet uit en die haal je weg bij iemand anders. Het is namelijk niet zo dat er opeens meer mensen in de wijk komen te wonen. We hebben ongeveer 16 miljoen inwoners in dit land en dat zijn er morgen niet opeens 17 miljoen. En die 16 miljoen die blijven evenveel eten. Dus op het moment dat je met een kanaal op een andere manier je klanten gaat bedienen, dan kan het al bijna niet anders dat dit ergens gevolgen heeft voor je fysieke winkels. En dan zou je dus bijna kunnen veronderstellen dat de winkels die het moeilijkst bereikbaar of het minst interessant zijn voor een klant om allerlei variabelen, dat e-commerce daarvoor een keer ergens een effect gaat hebben."

Ekoplaza

Ekoplaza verwacht voor hun eigen organisatie dat het aantal winkels niet beïnvloed zal worden door e-commerce. De supermarktketen bevindt zich in een fase van grote groei, waarbij in het afgelopen jaar 23 winkellocaties zijn toegevoegd. Deze groei zal zitten in de harde kern van de activiteiten van de retailer en dat is de winkeloperatie. De keten wil zowel meer als grotere winkels bemachtigen de komende tijd. Het feit dat de supermarktketen een online verkoopkanaal erbij heeft geopend, verandert daar niks aan. Ekoplaza verklaart: "Als e-commerce succesvol wordt en er komen elke dag honderd bestellingen binnen, dan gaat dat eigenlijk ten koste van de groei van de winkels. Maar momenteel zijn we nog knalhard aan het groeien met onze winkels."

Ekoplaza verwacht niet een deel van hun winkels te moeten sluiten vanwege e-commerce. De supermarkt denkt dat e-commerce voor de eigen onderneming geen kannibaliserend effect zal hebben. Ekoplaza zegt: “Wij verwachten geen kannibaliserend effect. Wij denken dat het extra klanten zijn die via de website makkelijker meer kunnen kopen. Dat is extra omzet en zal niet ten koste gaan van bestaande omzet.”

Jan Linders

Jan Linders meent dat e-commerce vooralsnog geen verschil maakt voor het aantal winkels. De supermarktketen ziet het online kanaal als een toevoeging en niet als een vervanging. Jan Linders zegt: “Wij zien e-commerce in eerste instantie als een stukje extra service. Een aantal procent van je omzet zal daar naartoe gaan. Maar het zal nooit een vervanging zijn van een complete supermarkt. Als je in een wijk zit, dan zijn er heel veel mensen die gewoon fysiek hun boodschappen willen doen. Dus ik denk dat het op het aantal winkels niet zo heel veel invloed zal hebben.”

De supermarktorganisatie denkt tevens dat de invloed op de winkelmarkt op korte termijn beperkt blijft. Jan Linders zegt: “Het zou consequenties kunnen hebben voor formules die online verkoop wellicht op een minder goede manier invullen. Maar wij denken dat de fysieke winkel heel erg belangrijk blijft. Binnen de organisatie denken wij dat op het moment dat je de locaties die je hebt fysiek op orde hebt, dus goede locaties en een goede formule die aanslaat, dat de invloed van e-commerce voorlopig mee zal vallen.”

Vomar

Vomar verklaart dat e-commerce geen invloed heeft op het aantal winkels van de supermarktketen. De supermarktretailer meldt dat er plannen zijn om de komende jaren flink uit te breiden wat betreft aantal winkels. De doelstelling is om elk jaar drie tot vijf nieuwe winkels te openen. Vooralsnog ziet de retailer voor e-commerce geen gevolgen weggelegd in de supermarktbranche. De geïnterviewde vastgoedmanager van Vomar zegt: “Ik denk dat het aantal winkels dat er nu is, dat het er zeker blijft. En het zou best zo kunnen zijn dat als het goed aanslaat, en je blijft daarin achter als partij, dan kan je de boot missen. En dan zou het wel zo kunnen zijn dat er ergens een winkel omvalt. Ik ga ervan uit dat er gewoon een kanaal bijkomt in de markt van de supermarktwereld. En dat we daar met zijn allen weer op inspelen, terwijl de spanning onderin blijft.”

In de branchering van winkelcentra ziet de retailer beweging ontstaan. De keten zegt steeds meer leegstand te zien in diverse wijkcentra. Vomar denkt dat e-commerce en de economie hier onder andere van invloed op zijn. De retailer constateert tevens branchevervaging. Er wordt steeds meer non-food verkocht in supermarkten en de geïnterviewde verwacht dat via het internet het aanbod van non-food uitbreid wordt in de toekomst. Dit zal gevolgen hebben voor winkels in andere branches die daarmee omzet gaan missen volgens de retailer. Winkels in de supermarktbranche zullen niet zozeer sluiten door internetverkoop. De supermarktketen ziet dus niet zozeer een probleem ontstaan in de supermarktbranche met betrekking tot sluiting van winkels, maar wel in andere retailbranches.

Conclusie winkelaantal

Eigen winkelportefeuille

Het aantal winkels in de eigen portefeuille komt door de komst van e-commerce op korte termijn niet in gevaar volgens de geïnterviewde supermarktketens. Er wordt verwacht dat het aantal winkels voor de eigen organisatie voorlopig niet beïnvloed wordt door online verkoop. E-commerce zorgt vooralsnog niet voor een daling van de fysieke omzet. Andere factoren zijn belangrijker op de sluiting van winkels volgens de supermarktretailers, zoals de prijzenoorlog, concurrentie, locatieveranderingen en bereikbaarheid. De online omzet zal verder blijven stijgen volgens de supermarktketens, om de reden dat steeds meer consumenten gebruik zullen maken van e-commerce in de komende vijf jaar. Er wordt verwacht dat online verkoop op den duur een steeds grotere rol gaat spelen. Op het moment dat e-commerce zich doorontwikkelt, dan is de stelling juist volgens de retailers dat online omzet ten koste gaat van fysieke omzet. E-commerce zal in deze situatie een effect hebben op de omvang van winkelportefeuilles volgens de supermarktketens. De retailers geven echter aan dat deze grens nog lang niet bereikt is.

Tabel 5.4- Antwoorden van de acht geïnterviewde retailers op het effect van e-commerce op aantal winkels

Zullen uw winkelaantallen wijzigen door toedoen van e-commerce in de komende vijf jaar?	- Toenemen: 0 - Afnemen: 0 - Gelijk: 8
---	--

Onder de geïnterviewde supermarktketens blijkt een drietal redenen te bestaan waarom zij verwachten dat het aantal winkels van hun eigen onderneming de komende vijf jaar niet zal teruglopen onder invloed van e-commerce.

1. Het huidige online omzetaandeel is miniem. Ondanks de stijgende lijn in internetverkoop binnen de supermarktbranche, verwacht het merendeel van de retailers niet dat het aandeel explosief zal groeien in een kort tijdsbestek. Een geleidelijke groei wordt aannemelijker geacht. Het kannibaliserende effect zal de komende tijd daarmee beperkt blijven. Het overgrote deel van de consumenten wil zijn boodschappen blijven doen in de fysieke supermarkt, zeggen de retailers. E-commerce wordt daarmee niet gezien als vervanging van een complete supermarkt.
2. De eigen omzet zal behouden blijven omdat alle geïnterviewde retailers, onder meer uit defensieve motieven, inmiddels een online verkoopkanaal hebben gestart. Eigen klantengroepen die geïnteresseerd zijn in online bestellen worden zo niet verloren aan concurrenten met webshops, waardoor de eigen omzet en daarmee het aantal filialen vooralsnog gelijk blijft.
3. Online omzet zal voorlopig via de winkel blijven lopen. Op uitzondering van Albert Heijn, gebruiken alle geïnterviewde ketens de winkel als punt waar de online bestellingen worden verzameld, opgehaald en/of thuisbezorgd. Online omzet die gegenereerd wordt, is daarmee grotendeels voor de winkels. Vanwege de beperkte schaalgrootte blijven de ketens inzetten op distributiemodellen die gelieerd zijn aan de winkel. E-commerce wordt voorlopig niet los van de winkels ontwikkeld. Albert Heijn wijkt van deze lijn af, hoewel ook zij verkondigen boodschappen deels via hun winkels te gaan distribueren in de nabije toekomst.

Winkelmarkt van supermarkten

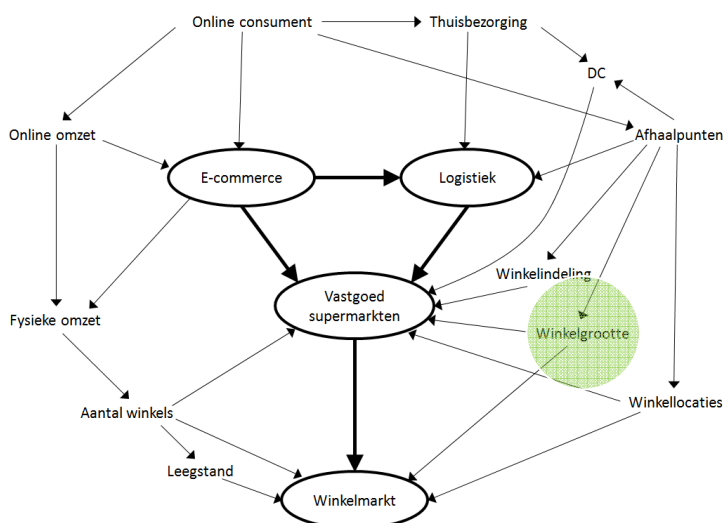
De visies van de geïnterviewde supermarktretailers zijn optimistisch wat betreft het eigen aantal winkels op korte termijn. Wanneer e-commerce over de hele winkelmarkt van supermarkten wordt bekeken op lange termijn, zijn de vooruitzichten van de supermarktketens minder positief. Op lange termijn is de verwachting van de meeste retailers dat de clicks meer worden, terwijl de bricks in verhouding minder worden. Op het moment dat online verkoop succesvol wordt, dan gaat dat fysieke omzet kosten. De besteding aan boodschappen zal namelijk gelijk blijven, omdat consumenten niet opeens meer gaan eten of drinken. In deze situatie verwachten de meeste

retailers dat het niet anders kan dan dat e-commerce zijn weerslag gaat hebben op de winkelmeters in de supermarktbranche.

In het eventuele scenario dat e-commerce daadwerkelijk gaat leiden tot sluiting van winkels, dan wordt door de respondenten in eerste instantie een moeilijke toekomst toegedicht voor winkels die zich aan de onderkant van de markt begeven. Hiermee bedoelen de retailers kleine winkels die niet meer rendabel zijn, niet meegaan met online verkoop, kampen met slechte bereikbaarheid of om andere variabelen niet interessant zijn voor een klant. Goede winkelposities blijven echter aantrekkelijk op lange termijn en zullen niet omvallen vanwege e-commerce. Een ontwikkeling die door een retailer reeds als een bedreiging voor het aantal winkels in de winkelmarkt wordt gezien, is de consolidatieslag die momenteel gaande is in het supermarktlandschap. De supermarktketen denkt dat de consolidatie ertoe gaat leiden dat er in de markt minder ketens overblijven die minder supermarktmeters willen. De retailers geven aan dat het effect van e-commerce op de food sector minder groot zal blijven dan op de non-food sector. Supermarktketens zien daarmee op korte termijn in ieder geval geen problemen ontstaan in de winkelmarkt van supermarkten met betrekking tot sluiting van winkels.

5.4 Winkelgrootte

Het volgende deel van de vragenlijst behandelt de invloed van e-commerce op de grootte van supermarktwinkels. Op het moment dat de schaalgrootte van online verkoop toeneemt, is het voorstelbaar dat steeds meer e-commerce handelingen in de winkel zullen plaatsvinden. De ontplooiing van online activiteiten kan leiden tot vraag naar grotere winkels. Magazijnruimte is nodig om online boodschappen te verzamelen en te stallen, voordat de bestellingen worden afgehaald of thuisbezorgd. In dit scenario is het aan de ene kant denkbaar dat nieuwbouw winkels ruimer opgezet worden en bestaande winkels uitgebreid of verplaatst worden om de online groei te faciliteren. Aan de andere kant bestaat de mogelijkheid dat winkelomvang afneemt, aangezien een deel van het assortiment via het online kanaal verkocht gaat worden. Deze paragraaf probeert inzicht te scheppen in de relatie tussen e-commerce en winkelgrootte.



Figuur 5.15 - Positie winkelgrootte in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn denkt dat e-commerce zal zorgen dat de grootte van bepaalde winkeltypes zal toenemen, terwijl dat bij andere winkeltypes zal afnemen. De supermarktketen zegt over deze combinatie: “De winkelgrootte onder invloed van e-commerce kan een combinatie zijn van toenemen en afnemen. Je goede succesvolle winkels waar je een hoge vloerdruk hebt, daar wil je eigenlijk meer meters hebben om ook je e-commerce activiteiten te kunnen ontplooiën. Maar als het aandeel van e-commerce groter wordt, dan heeft het ook zijn weerslag op de meters.”

Albert Heijn heeft de wens om goedlopende winkels uit te breiden, zodat van hieruit ook online bestellingen afgehaald kunnen worden door klanten. Het aantal mogelijkheden is beperkt om bestaande winkels uit te breiden. Supermarktwinkels liggen doorgaans middenin of tegen een woonwijk aan, waardoor er zoveel belemmeringen zijn dat er dikwijls niet uitgebreid kan worden vanuit een bestaande winkel. Het huren van naastgelegen panden om extra meters te creëren is een methode die de supermarktketen toepast in binnensteden. Laatstgenoemde keuze is echter een concessie. Op het moment dat de retailer fysiek op een plek niet meer kan uitbreiden, dan wil Albert Heijn het liefst de winkel verplaatsen naar een ruimere locatie. In winkels die minder geschikt zijn voor e-commerce vanwege hoge vloerdruk, is het volgens de supermarktorganisatie ook een mogelijkheid om in de nabijheid zelfstandige afhaalpunten op te zetten. Albert Heijn zegt: “In plaatsen met winkels met een hoge vloerdruk zou je dus eerder kiezen voor een standalone pick up point. Naast de periferie, kunnen die ook gevestigd zijn in een apart pandje bij een goed winkelcentrum.”

De supermarktketen geeft aan bij andere winkels, met een lagere vloerdruk, te verwachten dat de meters per locatie minder zullen worden. Albert Heijn gelooft dat e-commerce gaat groeien en daarmee de omzet verplaatst. Op het moment dat e-commerce een deel van de fysieke omzet inneemt, is het voorstelbaar dat het metrage van de winkel gereduceerd wordt volgens de keten. Uiteindelijk zal de consument bepalen of bestaande winkelgroottes een obstakel zullen vormen voor e-commerce. Albert Heijn zegt: "Ik denk de consument dat gaat dat bepalen. Als je je e-commerce op orde hebt dan gaat er zeker een verplaatsing naar e-commerce plaatsvinden. Dan kan je wel grote winkels houden, maar dat is niet logisch. Uiteindelijk bepaalt de consument en wij volgen."

COOP

COOP gaat geen ander beleid invoeren om winkelgroottes te veranderen ten behoeve van e-commerce. De supermarktketen kan op de bestaande winkelmeters de e-commerce activiteiten opvangen. Daarnaast kunnen de winkels niet te klein gemaakt worden. De retailer zegt hierover: "Ik denk niet dat de groottes in onze bestaande winkels een belemmering vormen voor online groei. Wij hebben winkels die qua vloerproductiviteit kunnen groeien, dus ik voorzie daar de komende vijf jaar geen problemen in voor ons. Wij kunnen dus nog wel groeien op de bestaande meters. Wij moeten 20-30% groei per winkel kunnen handelen op de bestaande meters." Aan de andere kant kan de winkelgrootte ook niet te veel worden ingeperkt als e-commerce deels de fysieke omzet inneemt. COOP zegt: "Je kan niet zeggen dat je een winkel heel veel kleiner maakt, want dat gaat ten koste van het assortiment en de klanten die dan komen winkelen die missen dan assortiment. Die zeggen dan dat ze niet meer alles kunnen krijgen hier, dus ik kom hier niet meer. Een winkel kleiner maken is dus lastig, want je hebt een minimale oppervlakte wel nodig."

COOP geeft aan dat er niet direct fysiek uitgebreid hoeft te worden, maar dat e-commerce activiteiten grotendeels opgevangen kunnen worden door de logistiek aan te passen. De retailer zegt: "We hebben in onze bestaande winkels ruimte om meer omzet te draaien. Je zult alleen extra leveringsmomenten moeten hebben vanuit logistiek oogpunt, omdat de omloopsnelheid van de producten hoger wordt. Dit betekent dat je frequenter moet aanvullen. Je kunt dus heel veel zaken opvangen door je logistiek aan te passen. Frequenter beleveren waardoor je dus niet fysiek groter hoeft te worden." Intern zal er wellicht wel geschoven worden tussen winkel- en magazijnruimte, maar dit zal geen gevolgen hebben voor de winkelgrootte. De supermarktketen zegt hierover: "Als e-commerce steeds meer wordt, dan heeft het natuurlijk beslag op je magazijnruimte. Alles wat je verzameld moet je ergens kwijt kunnen en apart wegzetten, voordat je gaat bezorgen. Dus dat heeft wel consequenties. Wellicht dat je dan verschuiving krijgt van WVO dat kleiner wordt ten gunste van het BVO."

Indien er wel in fysieke zin winkels uitgebreid dienen te worden, dan is dit in bepaalde gebieden beter mogelijk dan in anderen. COOP zegt: "Er zijn natuurlijk gebieden waar je vrij makkelijk wat kunt uitbreiden. Het ligt wat anders in echt stedelijke gebieden als Amsterdam, Rotterdam, Nijmegen en Arnhem. Hier zul je dan eventueel naastgelegen panden voor moeten opkopen of huren. Echter, op het moment dat je naar gescheiden locaties gaat, ook al zit er maar één pand tussen, dan heb je het toch weer uit elkaar getrokken en dat is ongunstig. Als je het kan bundelen, dan is het vanuit efficiency oogpunt gewoon beter."

Plus

Plus gelooft voorlopig niet dat e-commerce gevolgen heeft voor de omvang van zijn winkels. Activiteiten in de winkel ten behoeve van online verkoop zullen niet leiden tot meer vierkante meters. De supermarktketen legt uit: "De eerste stap is dat e-commerce vanuit de winkels ontwikkeld wordt. Als dat veel wordt, zal vervolgens waarschijnlijk overgestapt worden naar centraal orderpicken in het distributiecentrum. De dozen met boodschappen kunnen dan dagelijks vanuit het distributiecentrum naar de winkel gebracht worden, zodat de klant zijn bestelling kan afhalen bij de

winkel. Als dat in de toekomst honderden dozen zijn, dan kan je dat prima kwijt in het magazijn van de winkel. Dus ik geloof niet dat het op korte termijn gevolgen heeft voor de grootte van winkels.”

Plus kaart wel een trend aan die momenteel gaande is en raakvlakken heeft met e-commerce. De organisatie probeert al een tijd winkels niet te groot maken. De retailer zegt: “Wij passen wel op dat we onze winkels niet te groot maken. Tien jaar geleden was iedereen nog bezig met te denken dat de bomen nog tot in de hemel groeiden. Elke vierkante meter erbij was prima. Dat is nu niet meer zo.” Plus geeft aan het oppervlak van de eigen winkels sterk in de gaten te houden, zodat de vloerdruk klopt. Vloerdruk wordt gezien als omzet per vierkante meter. Het belang van de juiste vloerdruk wordt als volgt uitgelegd: “Het in gebruik hebben van een teveel aan meters is kostbaar. Elke vierkante meter kost huur. Bij elke vierkante meter betaal je tevens voor de tegels die op de grond liggen, de investeringen in de stellingen, de betaalde spullen die op de plank liggen, het plafond, de verlichting, de energie enzovoorts. Dus als je winkels te groot zijn voor je omzet, dan verdien je geen geld meer. Als de omzet niet in verhouding staat met de omvang van de winkel, dan zijn je kosten te hoog en is je omzet te laag. In dat geval maak je verliesgevendende exploitaties. Vooral bij de winkels aan de onderkant van de markt, de winkels in de laagste omzetklassen, moet opgepast worden dat ze niet te groot gemaakt worden.”

E-commerce doet mee in deze trend van het op orde houden van het vloeroppervlak. Plus zegt: “E-commerce zorgt straks dat er meer omzet gaat lopen via ingepakte spullen. Dan heb je minder ruimte in de fysieke winkel nodig. Op het moment dat het orderpicken verplaatst wordt naar het distributiecentrum, dan gaat er wat minder omzet door de winkel heen. Je hebt dan minder fysieke voorraad in je winkel nodig. Dus in plaats van drie zijn twee zakken chips in de winkel dan genoeg. Dat scheelt weer een meter stelling, en dat is weer vierkante meters, en dat is weer huur enzovoorts. Dus niet zo zeer minder assortiment, maar wel minder voorraad in de winkel als eventueel gevolg van e-commerce. Uiteindelijk is je outlet heel belangrijk: als je die niet te groot maakt, dan heb je je hele proces efficiënt gemaakt en verlies je daar geen geld op. Dus wij maken wel mooie winkels en we maken ze ook nog steeds groter, maar we letten er wel op dat we ze niet te groot maken, anders ga je daar nat. E-commerce gaat dus mogelijk wel in de toekomst een rol spelen op de winkelgrootte als online verkoop doorgroeit.”

Dekamarkt

Dekamarkt geeft aan op korte termijn niet te verwachten dat winkelgroottes veranderen als gevolg van e-commerce. De supermarktketen geeft wel aan dat bepaalde effecten van e-commerce de ruimtevrage van winkels vergroten, terwijl andere effecten van e-commerce een reducerende werking hebben op de winkelgrootte. Aan de ene kant kan er door e-commerce een afname van de winkelgrootte plaatsvinden, omdat een deel van het assortiment via het online kanaal aangeboden kan worden. Dekamarkt zegt: “Mensen hebben steeds meer specifieke behoeftes als het gaat over bio-assortiment, groente, fruit en bepaalde kookbenodigdheden. Ze willen dan net die speciale olijfolie bijvoorbeeld. Als retailer ben je wel bezig om dat extra assortiment in de winkel te krijgen. Dat is assortiment wat je in kleine winkels niet kan aanbieden en in grote winkels eigenlijk ook niet, omdat je er toch te weinig van verkoopt. Maar als je een afhaalpunt hebt in de winkel, dan kan je dat via het centrale distributiecentrum wel gaan aanbieden. Waardoor je minder snel extra assortiment gaat toevoegen aan de fysieke winkels, omdat je het al online aanbiedt.”

Aan de andere kant kan er een toename van de winkelgrootte plaatsvinden, omdat er magazijnruimte nodig is om de boodschappenpakketten samen te stellen en te bewaren tot zij afgehaald worden. Dekamarkt zegt: “Voor die online orders heb je ruimte nodig. Dat kunnen heel snel ruimtevreter zijn. Dus van de goedkope meters zal je wat meer nodig hebben en van de dure meters wat minder.” Als de ontwikkelingen van e-commerce zich doorzetten, dan gelooft Dekamarkt dat er meer magazijnruimte nodig is om het afhalen van de online bestellingen mogelijk te maken. Deze magazijnruimte zal niet ten koste gaan van de winkelruimte, omdat de winkelruimte voorrang

heeft. Uiteindelijk denkt Dekamarkt dat e-commerce de komende vijf jaar niet ten koste gaat van de huidige winkelgroottes. Op de manier waarop Dekamarkt momenteel zijn e-commerce activiteiten organiseert, kan niet gezegd worden dat de winkelgrootte verandert de komende jaren. Op lange termijn kan dit wellicht anders zijn, wanneer de ontwikkeling van e-commerce zich doorzet.

Dirk

Dirk verwacht niet dat online verkoop zal betekenen dat winkelgroottes gaan veranderen de komende tijd. De supermarktketen geeft aan dat de winkels binnen de organisatie voldoende ruim in hun jasje zitten om online groei op te vangen. Bestaande winkelgroottes zullen hiermee geen obstakel vormen voor de e-commerce activiteiten op korte termijn. De vastgoedmanager van Dirk zegt op persoonlijke titel: “Ik denk dat e-commerce nog niet zozeer van invloed is op de winkelgrootte, omdat bestaande winkels niet heel veel kleiner kunnen als je die klant op de normale manier wil blijven ontvangen. Online heeft dus denk ik weinig invloed op het metrage. Je wilt nou eenmaal je formule op een bepaalde manier presenteren en daarvoor heb je een aantal vierkante meters nodig om die artikelen te kunnen presenteren. De grootte van de winkels komt veel meer voort vanuit de formule-uitgangspunten die een keten heeft. Als AH XL namelijk een AH XL wil zijn, dan gaat die niet opeens in plaats van 3000 m² een winkel van 1000 m² maken omdat er een afhaalpunt is bedacht. Dus de winkelgrootte komt veel meer voort vanuit de formule-uitgangspunten die op een bepaalde plek gepresenteerd moeten worden. En dus gaan winkelgrootte en e-commerce naar mijn mening naast elkaar lopen. Mijn persoonlijk mening is dat als internetverkoop groot wordt, het niet teveel vanuit de bestaande winkels gedaan moet worden.” De e-commerce manager noemt als voordeel van online verkoop dat een breder assortiment aangeboden kan worden. Om de breedte van het assortiment aan te bieden, zal extra ruimte nodig zijn in het distributiecentrum en niet in de winkels. In de winkels zal online bij de huidige schaalgrootte niet zorgen dat aanvullende magazijnruimte gereserveerd moet worden voor online activiteiten.

Ekoplaza

Ekoplaza geeft aan dat de organisatie zich in een sterke groei bevindt en daardoor steeds grotere winkels probeert te vergaren. E-commerce heeft bij hen daardoor weinig invloed op de grootte van de winkels. Ekoplaza zegt: “Wij willen sowieso grotere winkels. Wij zitten gigantisch in de opschaling. Op dit moment zeggen we overal de huur op om naar betere en grotere locaties te gaan. Dat is ons beleid. Die groei die zit in onze focus, dat is niet anders dan vanuit de gedachte dat we e-commerce erbij doen.” De supermarktketen vervolgt: “Ik denk dat het verzamelen van de bestellingen naar verwachting in het distributiecentrum zal plaatsvinden in de toekomst. Dus we hoeven in de winkel niet ruimte te creëren voor het verzamelen. Ik moet alleen in de winkel ruimte creëren waar de bestelde boodschappen in dozen in een rek op de klant wachten. Dit rek wil ik in het zicht hebben voor de klant. Dus ergens in de winkel komt een wandje waar de bestellingen in de inrichting worden gepresenteerd. Het lijkt me sterk dat daar op een dag 500 dozen moeten staan.” De invloed van e-commerce op de winkelgrootte is daarmee dus beperkt volgens Ekoplaza.

Jan Linders

Jan Linders denkt dat de invloeden van schaalvergroting en e-commerce elkaar compenseren, waardoor de grootte van winkels uiteindelijk hetzelfde zullen blijven. Jan Linders zegt: “Ik denk dat de invloed van e-commerce niet zoveel zal uitmaken voor de winkelgrootte. Je ziet sowieso al jarenlang een stukje schaalvergroting. Je ziet in supermarkten meer meters, een stukje assortiment wat toeneemt, meer vers waar je meer meters voor nodig hebt. Je moet toch in je bestaande winkel, waar toch het merendeel van je omzet vandaan komt, niet teveel snijden in je assortiment. Misschien verkoop je door e-commerce iets minder in de winkel, maar je assortiment blijft hetzelfde of zal misschien wel blijven groeien en daar heb je meters voor nodig.”

De retailer vervolgt: “Aan de andere kant, als een deel van je omzet inderdaad zou komen te zitten in afhaalpunten, dan zou je inderdaad kunnen concluderen dat je iets minder meters nodig hebt voor

de winkels zelf, maar wel weer een soort stukje opslag voor in je magazijn. Dus als je een beetje plussen en minnen tegen elkaar wegstreept, dan denk ik dat het uiteindelijk niet zoveel uit zal maken. Als ik zeg dat de schaalvergroting zal doorgaan en combineert met de invloed van e-commerce, dan denk ik dat het niet zoveel zal uitmaken.”

Vomar

Vomar denkt niet dat de grootte van winkels zal toenemen of afnemen vanwege e-commerce. De supermarktketen verklaart dat op het moment dat e-commerce groeit, wellicht de verdeling in de winkel anders zal zijn. Het aantal items zal niet verkleinen, waardoor de winkelgrootte hetzelfde zal blijven. De supermarktorganisatie ziet geen obstakels wat betreft grootte van de eigen winkels die voor e-commerce een obstakel vormen. Online groei kan opgevangen worden. De winkels van Vomar bevatten voldoende magazijnruimte om online verkoop in eerste instantie te faciliteren.

Conclusie winkelgrootte

Winkelgroottes zullen vanwege de opkomst van e-commerce de komende vijf jaar niet veranderen volgens het merendeel van de geïnterviewde supermarktketens. E-commerce activiteiten kunnen groeien op de bestaande winkelmeters en zullen op korte termijn niet leiden tot meer of minder winkeloppervlak. De retailers voorzien de komende jaren geen problemen om online groei op te vangen binnen de bestaande winkelmeters. De wijze waarop de retailers momenteel hun online activiteiten organiseren, zorgt er voor dat de invloed van e-commerce op de winkelgrootte voorlopig beperkt blijft. Albert Heijn geeft als enige keten aan te verwachten dat de omvang van bepaalde winkeltypen in zijn winkelportefeuille zal toenemen, terwijl de omvang van andere winkeltypen zal afnemen. Bij succesvolle winkels met een hoge vloerdruk zijn meer meters gewenst om e-commerce activiteiten te ontplooiën volgens de supermarktorganisatie. Bij winkels met een lagere vloerdruk is de verwachting van Albert Heijn dat het metrage per locatie minder wordt.

Tabel 5.5 – Antwoorden van de acht geïnterviewde retailers op het effect van e-commerce op winkelgrootte

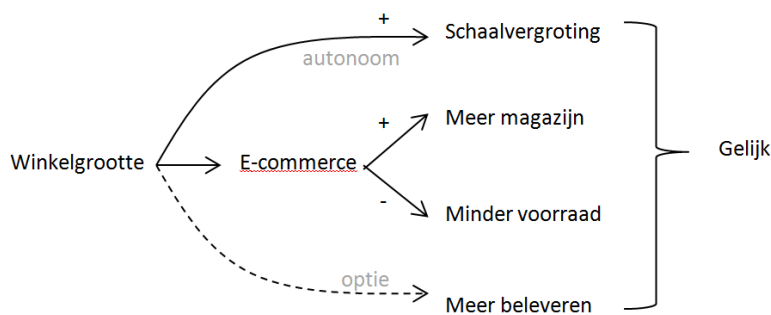
Zullen uw winkelgroottes wijzigen door toedoen van e-commerce in de komende vijf jaar?	- Toenemen: ½ * - Afnemen: ½ * - Gelijk: 7
--	--

*De omvang van winkels met hoge vloerdruk nemen toe, terwijl andere winkeltypen afnemen volgens Albert Heijn.

Bepaalde effecten van e-commerce vergroten de ruimtevraag van winkels, terwijl andere effecten van e-commerce een reducerende werking hebben op de winkelomvang (zie figuur 5.16).

1. Enerzijds zijn minder winkelmeters nodig, omdat steeds minder omzet via de winkel gaat lopen op het moment dat e-commerce zich ontwikkelt via thuisbezorging en afhaalpunten. In dit geval is minder fysieke voorraad in de winkel nodig, omdat een deel van het assortiment via het online kanaal wordt verkocht. Winkels kunnen zo kleiner worden opgezet.
2. Anderzijds zijn meer meters gewenst, omdat online orders ruimte behoeven in de vorm van opslag. Magazijnruimte is nodig om online boodschappen te verzamelen en te bewaren tot de bestellingen afgehaald worden. De huidige schaalgrootte van e-commerce zorgt ervoor dat de behoefte aan extra magazijnruimte voornamelijk gering is onder de supermarktketens.
3. Een ontwikkeling omtrent winkelgrootte, die losstaat van e-commerce, is de schaalvergroting van supermarktwinkels. Ondanks de groei van online verkoop geven de retailers aan dat het grootste deel van de omzet in de winkel blijft zitten in de toekomst, waardoor er niet teveel in het assortiment gesneden kan worden vanwege formule-uitgangspunten en mogelijk klantenverlies. Het assortiment blijft daarom hetzelfde of zal toenemen en daar zijn winkelmeters voor nodig.
4. Door aanpassingen in de logistiek hoeft de winkel fysiek niet groter te worden. Een groot deel van de e-commerce activiteiten kan zo opgevangen worden. Op het moment dat winkel- en internetverkoop in een winkel gecombineerd worden, zal de omloopsnelheid van producten stijgen. Door frequenter de winkel te bevoorraden vanuit het distributiecentrum, hoeft de winkel in omvang niet groter te worden.

Als laatste kan opgemerkt worden dat er tevens een afhaalbalie in de winkels gecreëerd dient te worden. Deze is echter vaak al aanwezig in de vorm van een servicebalie die hiervoor ingezet kan worden.



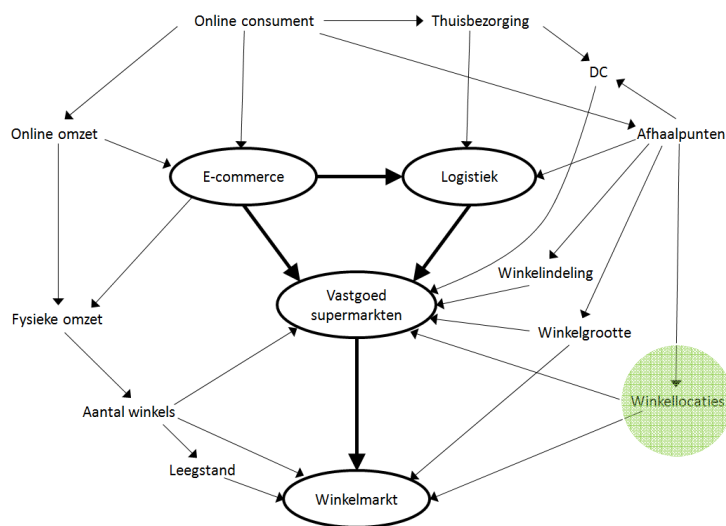
Figuur 5.16 – Relatie tussen e-commerce & winkelgrootte (bron auteur)

De invloeden van schaalvergroting en e-commerce compenseren elkaar, waardoor de grootte van winkels uiteindelijk hetzelfde zal blijven de komende tijd volgens de meeste retailers. De plussen en minnen kunnen tegen elkaar weggestreept worden, waardoor online verkoop uiteindelijk niet veel zal uitmaken voor de winkelgrootte. Daarnaast wordt de mogelijkheid aangedragen dat eventueel winkelruimte opgeofferd kan worden ten behoeve van magazijnruimte, zodat online niet ten koste gaat van winkelgrootte.

Naast bovenstaande argumentatie, voeren de meeste supermarktketens aan dat e-commerce activiteiten voor een groot deel opgevangen kunnen worden door de logistiek aan te passen. Op het moment dat winkel- en internetverkoop in een winkel gecombineerd worden, zal de omloopsnelheid van producten stijgen. Door frequenter de winkel te bevoorraden vanuit het distributiecentrum, hoeft de winkel fysiek niet groter te worden. Op het moment dat e-commerce zich verder ontwikkelt en zich in een volgende fase gaat bevinden, kunnen er andere maatregelen in het logistieke proces worden getroffen. De meeste supermarktketens verwachten dat het verzamelproces in de toekomst verplaatst wordt van de winkel naar het distributiecentrum op het moment dat online verkoop succesvol wordt. De invloed van e-commerce op de winkel blijft zodoende beperkt, omdat in deze situatie in de winkel alleen ruimte nodig is om de ingepakte boodschappen uit het distributiecentrum tijdelijk te stallen, voordat ze worden bezorgd of afgehaald. De meeste retailers beweren dat deze opslagruimte voldoende aanwezig is in het magazijn van hun huidige winkels.

5.5 Winkellocaties

Het voorlaatste deel van de vragenlijst omvat de impact van e-commerce op de locaties van winkels van de supermarktketens. Groei van online verkoop kan supermarktretailers doen besluiten om bestaande of nieuwe winkels te plaatsen op goed bereikbare locaties in de periferie van steden, zodat online bestellingen snel en eenvoudig afgehaald kunnen worden door consumenten. Het is mogelijk dat de verdeling en zwaarte in huidige locatiecriteria veranderen, waardoor bepaalde locaties interessant worden als vestiging voor winkels met afhaalpunten. Deze paragraaf bestudeert in hoeverre winkellocaties zullen verschuiven onder invloed van e-commerce.



Figuur 5.17 - Positie winkellocaties in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn geeft aan te verwachten dat de locaties van hun verkooppunten zullen veranderen onder invloed van e-commerce. De supermarktketen geeft aan momenteel al rekening te houden op welke wijze e-commerce verwerkt kan worden in de winkel wanneer naar nieuwe locaties wordt gezocht. Daarnaast worden bereikbaarheid en parkeermogelijkheden nog belangrijkere locatiecriteria voor winkels. De supermarktketen gaat ervan uit dat er altijd vraag blijft bestaan naar goede supermarktlocaties, ongeacht de opkomst van e-commerce. De retailer zegt: "Goede supermarktlocaties blijven hele gewilde locaties. Onder goede supermarktlocaties versta ik niet alleen winkels middenin wijken die alleen de wijk zelf bedienen, maar ook winkels die een kruisverstuiving zijn of in een dorpscentrum liggen. Deze supermarktlocaties blijven de komende jaren nog heel courant. Dat merk je ook aan de beleggingswaarde. Hoe kijken de grote beleggers en ontwikkelaars tegen de supermarktwinkels aan. Het blijft toch een hele goede beleggingscategorie, dus vanuit die kant is de verwachting dat het goed blijft."

Over het creëren van afhaal mogelijkheden zegt de retailer het volgende: "Je wilt het liefst een afhaalpunt aan de bestaande supermarkt koppelen waar dat mogelijk is. Waar je dat niet kan regelen, ga je waarschijnlijk op een nabijgelegen locatie met een losse unit in de vorm van een zelfstandig afhaalpunt aan de bak. Bij nieuwe supermarktwinkels hebben we nu al e-commerce in ons achterhoofd. Bij nieuwe locaties kijken we met onze lay-outs hoe we straks e-commerce in die winkel kunnen krijgen." Over de invloed van e-commerce op bestaande locatiecriteria zegt de supermarktketen het volgende: "Je ziet de beweging dat we de supermarkten het liefst willen hebben op goed ontsloten centrale gebieden met voldoende parkeergelegenheid. Je wilt met je supermarkten goed bereikbaar zijn met goede parkeermogelijkheden. E-commerce zal deze locatiecriteria alleen maar versterken."

Als achtergrondinformatie vertelt Albert Heijn over vuistregels die het bedrijf momenteel gebruikt in zijn huidige locatiebeleid. De supermarktketen zegt hierover: “Vaak maakt de supermarktwinkel onderdeel uit van een dorps- of stadscentrum. De regel bij ons is dat bij gemeentes tot 20.000 inwoners je vaak met je supermarkt in het dorpscentrum wilt zitten, omdat daar alles gebeurt. Plaatsen van een hogere orde met meer inwoners, daar voldoen de wijk- en buurtwinkelcentra ook om een goede supermarkt neer te zetten. Die wijkwinkelcentra zijn dan stevig genoeg. In de grote dorpen boven de 20.000 inwoners zie je het kantelpunt dat je eigenlijk niet meer in een dorpscentrum met betaald parkeren wil zitten en dat supermarkten beter functioneren in de buitenwijken.”

Locatiecriteria voor zelfstandige afhaalpunten

Albert Heijn verklaart momenteel te werken aan een plan om de gemeente Amsterdam te bedienen met een netwerk van afhaalpunten. Om te achterhalen welke parameters worden gehanteerd voor locaties van zelfstandige afhaalpunten, is een kaart van Amsterdam aan de geïnterviewde voorgelegd. Albert Heijn zegt: “We zijn nog heel druk bezig met hoe we de markt van Amsterdam gaan bedienen. In Amsterdam heb je niet de meest briljante winkelpanden, omdat ze gewoon niet beschikbaar zijn of al zijn ingenomen. Je hebt een groot gebrek aan goede grote panden in de binnenstad. Toch wil je die markt bedienen, omdat er binnen de Ring 450.000 mensen wonen. Het zou kunnen dat we straks naar een soort bakfietsconcept in de binnenstad gaan, waarbij de boodschappentas in een fietskrat of in een bakfiets gelegd kan worden. Het zou mogelijk kunnen zijn dat het afhaalconcept naast klanten met auto’s, ook geschikt gaat worden voor klanten met de fiets.”

“In eerste instantie is het logisch om afhaalpunten aan de bestaande winkels in Amsterdam te koppelen. Je loopt dan even naar binnen bij de balie waar je een soort afhaalmogelijkheid hebt. Daarnaast kunnen zelfstandige afhaalpunten opgericht worden. Goede plekken voor zelfstandige afhaalpunten in Amsterdam zijn eigenlijk alle grote afritten van de Ring. Dit zijn de S101 tot en met de S114. Je kan afhaalpunten meepikken bij de Gooiseweg, de Wibautstraat, de Rijnstraat enzovoorts. Het moet wel combinatie van plekken zijn waar je met de auto bij kan komen. Bij sommige afritten is het dan handiger om het afhaalpunt net aan de andere kant van de Ring te vestigen, zodat het voor de auto wat betreft parkeren beter bereikbaar is. Het is leuk als je op de Overtoom een zelfstandig afhaalpunt creëert, maar je parkeer kans is daar nul, dus daar ga je geen afhaalpunt voor auto’s maken.”

COOP

COOP verwacht dat de huidige locatiecriteria die de supermarktorganisatie hanteert voorlopig niet veel zullen veranderen vanwege e-commerce. Voor het bepalen van winkellocaties gebruikt de supermarktketen momenteel diverse criteria. De retailer zegt: “Wij beoordelen de winkels per locatie. Eigenlijk klinkt het wellicht raar, maar ik heb één hoofdcriteria: kan ik er geld verdienen? Dat is voor mij het simpelste, omdat we het daar uiteindelijk voor doen. Soms krijg ik een locatie aangeboden die ik kan bemachtigen en soms moet ik zelf op zoek. Ik kijk of ik voldoende mogelijkheden zie op een locatie. Dat betekent dat ik kijk naar het marktgebied, wat er aan potentieel in de markt zit, wat er aan concurrenten zit en welke locaties ik eventueel zou kunnen bemachtigen.”

Momenteel creëert COOP uitsluitend afhaalpunten in winkels. Op het moment dat de schaalgrootte van e-commerce ertoe leidt dat zelfstandige afhaalpunten rendabel worden, dan worden locaties aan randen van steden of dorpen interessant hiervoor. De supermarktketen zegt: “Ik denk dat de eerste stap is om afhaalpunten op bestaande winkellocaties te creëren indien je winkels hebt die daarvoor voldoende ruim zijn. Wanneer zelfstandige afhaalpunten rendabel worden, dan is het aantrekkelijk om buiten het centrum te zitten met afhaalpunten. Wat is er nou mooier dat als jij aan het rand van het dorp zit aan een doorgaande weg. Wat nou als je dadelijk naar huis rijdt en je zegt ik ga er in Utrecht even af en ga mijn boodschappen even pakken onder aan de oprit en ik ga er weer

op. Dat zijn plekken waar consumenten vaak langskomen. Echter, periferie is vanuit overheidswegen lastig, omdat je voor deze plekken moeilijk een bestemming voor detailhandel voor krijgt. Aan de andere kant heb je ook een bepaald volume nodig om dat ook te kunnen doen. Als locaties voor zelfstandige afhaalpunten kan ik me voorstellen dat tankstations, leegstaande kantoren en carpoolplaatsen gebruikt kunnen worden om te dienen als afhaalcentra voor deze zaken, omdat deze vaak langs doorgaande wegen liggen en makkelijk bereikbaar zijn.”

Plus

Plus stelt dat de locatiecriteria van hun winkels niet zullen wijzigen vanwege e-commerce. De locatie van een supermarkt heeft geen link met e-commerce in de ogen van de supermarktketen. De fysieke winkel en aparte afhaalpunten zijn twee separate dingen. Op het moment dat er vraag is naar het afhalen van boodschappen langs bereikbare wegen, dan dient daarvoor uitsluitend een zelfstandig afhaalpunt gecreëerd te worden zonder winkel. Locatiecriteria voor fysieke winkels met ingebouwde afhaalbaarheid zullen tevens niet wijzigen, omdat de outlet moet blijven staan op plekken waar de mensen wonen of werken. De aanname dat bereikbaarheid als locatiecriteria van winkels met afhaalservice belangrijker wordt vanwege e-commerce klopt niet, omdat bereikbaarheid van reguliere supermarktwinkels momenteel al een issue is.

Plus zegt hierover: “Onze basisgedachte is dat de supermarktwinkel moet zitten op plekken waar de consumenten zijn en dat is niet aan de rand van de stad. Ik denk dat de supermarkt zit waar hij zit, omdat de winkel daar gewoon een hele logische plek is voor klanten om boodschappen te doen. Op het moment dat je visie is dat supermarktwinkels niet meer bestaan, dan heb je het dus over zelfstandige afhaalpunten. Deze punten kan je op meerdere plekken neerzetten. Wij geloven in het bestaan van de supermarkt in vorm van een fysieke winkel. Deze moet je gewoon daar maken waar de mensen wonen. Dat is midden in de woonwijk of aan de rand van een goed bereikbare plek voor de woonwijk. Het is altijd interessant als je een locatie kan vinden waar je twee woonwijken kan bedienen vanuit één plek, want dan heb je meer consumenten en kans op meer omzet. Als je de beste locaties hebt, dan maak je zoveel mogelijk fysieke omzet. Dat is een spel waar elke supermarktorganisatie druk mee bezig is.”

Plus is niet bezig met het inzetten op zelfstandige afhaalpunten. Op het moment dat de schaalgrootte dusdanig groot is dat zelfstandige afhaalpunten rendabel gemaakt kunnen worden, dan gelooft de retailer dat er veel plekken te bedenken zijn waar op een logische manier boodschappen afgehaald kunnen worden. Plus zegt: “Vanuit de ruimtelijke ordening is er een restrictief beleid ten aanzien van waar detailhandel mag plaatsvinden. Daarom zit er niet op elke plek een supermarktwinkel. De volgende vraag is of een zelfstandig afhaalpunt detailhandel is, is dat een winkel of niet? Daar zijn een paar rechtszaken over geweest en dat is nog niet helemaal tot in de finesse uitgepunt. Voorlopig is de fungerende gedachte dat het niet-detailhandel is. In dit geval zijn er in steden en dorpen veel plekken aan te wijzen die interessant zijn om losse afhaalpunten te maken. Bij een fysieke supermarktwinkel zit dus heel anders in elkaar. Ik geloof dus niet in de schaarste van de plek en in de stelling dat Albert Heijn een voorsprong heeft, omdat zij nu al grootschalig inzetten op het bemachtigen van de beste locaties van zelfstandige afhaalpunten.”

Dekamarkt

Dekamarkt geeft aan geen rekening te houden met e-commerce bij het bepalen van winkellocaties. E-commerce zal nooit bepalend zijn voor een locatiekeuze van een winkel. Er wordt puur gekeken naar de winkelende klant als een locatie beoordeeld wordt. De supermarktketen wijst erop dat het belangrijk blijft dat winkels alsmaar groter worden en dat de bereikbaarheid als locatiecriteria steeds belangrijker wordt. In deze trends past de ontwikkeling van e-commerce.

De retailer geeft aan voorlopig niet te werken aan het opzetten van zelfstandige afhaalpunten, omdat dit nog geen rendabel business model is bij de huidige schaalgrootte van e-commerce. De

retailer beweert tevens dat zelfstandige afhaalpunten voorlopig niet aan de orde zijn, omdat afhaalpunten gekoppeld kunnen worden aan supermarktwinkels, die doorgaans al goed bereikbaar zijn. De retailer zegt hierover: “Ik vind het wel een interessante discussie over het afhaalmodel dat het zelfstandige afhaalpunten moeten worden. Dat hoeft helemaal niet, want supermarkten liggen ook vaak al op een goede plek. Als wij een supermarkt zoeken, dan willen we dat de winkel op een aanrijroute ligt, bereikbaar is en parkeergelegenheid heeft. Dat zijn de argumenten om ergens een supermarkt op te zetten. En dat lukt zeker niet altijd, maar er zijn genoeg supermarkten die aan die criteria voldoen en waar je dus prima ook een afhaalservice kunt hebben. De supermarkt voldoet aan die criteria die het handig maken om boodschappen op te halen. In sommige gebieden is dat moeilijker en kan je misschien een locatie van een tankstation of industrieterrein daarvoor gebruiken. Dan is het de vraag of dat het businessmodel uitkomt met de klantengroepen die daarin geïnteresseerd zijn, omdat het dan een aparte operatie wordt in plaats van een service die bij je supermarkt hoort.”

Dirk

Dirk geeft aan dat e-commerce op dit moment nog niet van invloed is op winkellocaties, maar sluit niet uit dat dit in de nabije toekomst wel in toenemende mate gaat gebeuren. De geïnterviewde e-commerce manager acht het voorstelbaar dat online verkoop ingezet kan worden om te meten op welke locaties vraag is naar winkels van de supermarktketen. Bestaande locaties zullen in ieder geval niet gerelokeerd worden vanwege internetverkoop. Over e-commerce op bestaande locaties zegt Dirk het volgende: “Ik denk dat op het moment dat wij ergens een goede winkel hebben waar wat ruimte is en je ziet mogelijkheden om een afhaalpunt of drive-through te realiseren in je bestaande winkel, dan zou je daar rekening mee kunnen houden als de fysieke ruimte dat toelaat. Ik ben er echter van overtuigd dat we dit kunnen vergeten in bepaalde winkels in binnensteden waar we zitten. Op deze plekken moet de winkel blijven doen wat hij nu al doet en dat is gewoon een voorziening zijn in de buurt. Deze locaties kun je niet bereiken met de auto en hier kan niks bedacht worden in de vorm van een afhaalpunt. Hier blijft de winkel dus in de huidige vorm bestaan zoals die bestaat, want de klant blijft daar wel komen.”

Bij nieuwe locaties kan e-commerce op termijn van invloed zijn. De geïnterviewde e-commerce manager denkt dat e-commerce een rol kan spelen bij het bepalen van winkellocaties. Online verkoop gegevens kunnen gebruikt worden om te kijken op welke locaties vraag is naar winkels van Dirk. De geïnterviewde zegt hierover: “Ik denk dat e-commerce zeker een invloed zal hebben in de oriëntatiefase om te achterhalen op welke locaties nieuwe supermarkten uitgerold kunnen worden. Stel dat wij nog niet in Den Haag aanwezig zijn met een winkel, maar aan de hand van de online bestellingen merken dat er toch vraag is in dit gebied voor onze producten. Als we dit weten, waarom zouden we dan niet een overweging maken om ook in Den Haag een winkel te openen? Dan zou het de moeite waard zijn om je daarover te buigen en te kijken of daar mogelijkwerwijs een nieuwe supermarkt neergezet kan worden.”

Ekoplaza

Ekoplaza verklaart dat de locatiecriteria van winkels niet wijzigen onder invloed van e-commerce. De supermarktketen zal met hun winkels blijven zitten op routes naar het hoofdcentrum in steden. Hoewel omliggende subcentra in steden betere parkeergelegenheid en bereikbaarheid bevatten voor het afhalen, worden deze locaties niet interessanter door e-commerce omdat hier niet de grootste fysieke omzetten te behalen zijn voor de supermarktketen. De retailer geeft aan te proberen bestaande winkellocaties aantrekkelijker te maken door laad- en losplekken voor de deur van winkels te creëren om makkelijker en sneller online bestelde boodschappen af te halen. De retailer zegt: “Wat nu actueel is, is dat wij proberen om bij panden een laad- en losplaats te krijgen van gemeentes. Zo kan de consument even parkeren met de alarmlichten aan, terwijl hij de doos met boodschappen ophaalt in de winkel en vervolgens weer vertrekt. Wij gaan locaties van winkels niet veranderen, maar we willen wel de voorzieningen optimaal maken om die consument beter te

kunnen bedienen. We hebben recentelijk aan de gemeente van Tilburg voorgelegd of we een bordje met 'Afhaalpunt Webshop' voor de deur mochten hangen, maar dat mocht in dit geval niet omdat het voor hen te commercieel was."

De supermarktketen verklaart zijn locatiebeleid aan de hand van een beschrijving. Ekoplaza zegt: "In een stad heb je altijd een hoofdcentrum met daar omheen een aantal subcentra in stadsdelen. In het hoofdcentrum heb je A-locaties met voetgangersgebied. Wij willen niet in het voetgangersgebied van het hoofdcentrum zitten, omdat daar gaat niemand met een boodschappentas naartoe gaat. Wij willen ook niet in omliggende subcentra zitten, omdat dan slechts de consumenten uit dat betreffende deel van de stad bereikt worden. Mensen uit andere subcentra gaan namelijk niet naar een ander subcentrum. Wij willen zitten op hoofdroutes naar het hoofdcentrum, omdat mensen wel bereid zijn vanuit omliggende subcentra naar deze locatie te komen. Wij zijn altijd op zoek naar aanrijroutes met zichtlocaties waar je met de auto bij kan komen en parkeren enigszins mogelijk is. We hoeven echter geen honderd parkeerplaatsen te hebben. Dat zijn onze locaties. Met e-commerce zou je zeggen dat je beter in de subcentra kan zitten, omdat deze beter bereikbaar zijn en er makkelijker geparkeerd kan worden. Echter, daar bereiken wij niet onze grootste omzetgroep zoals hiervoor uitgelegd."

Jan Linders

Jan Linders geeft aan dat de organisatie de beoordelingspunten van een winkellocatie niet wijzigt onder invloed van e-commerce, maar dat bepaalde criteria wel belangrijker worden bij een locatiekeuze. Als er een combinatie plaatsvindt van een winkel en afhaalpunt, dan worden ligging, bereikbaarheid en parkeren nog crucialer. Volgens de supermarktketen is het altijd belangrijk om met winkels op goede plekken te zitten. Met e-commerce zal dit nog zwaarder gaan wegen. Jan Linders zegt: "Supermarktbedrijven worden steeds kritischer naar locaties, wij ook. De klant is steeds meer ingesteld op gemak en snelheid. Met e-commerce wordt met name bereikbaarheid steeds belangrijker. Bereikbaarheid is altijd cruciaal, een van de belangrijke beoordelingspunten van een locatie dat erg meeweegt in een keuze. Locatiecriteria die we hanteren om de geschiktheid van bestaande winkels te bepalen voor een afhaalpunt zijn parkeren, bereikbaarheid, zichtbaarheid, marktgebied en of er veel forenzen voorbij komen. Je moet wellicht ook parkeerplaatsen voor het magazijn of de ingang aanwijzen die vrij blijven voor klanten die komen afhalen. Bij nieuwe locaties gaan deze criteria ook een steeds grotere rol spelen. Op dit moment houden we echter nog geen rekening met e-commerce wanneer nieuwe locaties bezocht worden."

Aan de andere kant stelt Jan Linders dat supermarktretailers in Nederland beperkt zijn in hun locatiemogelijkheden vanwege overheidsbeleid. De retailer zegt: "In Nederland is het niet zomaar mogelijk om te zeggen dat je op een bepaalde locatie een supermarkt wil hebben, want dan hadden er niet zoveel supermarkten in de kernen van dorpen en steden gezeten als nu het geval is. Het beleid in Nederland is er op gericht om vooral in wijken en centra winkelvoorzieningen te vestigen. Overigens zie je dat wel een klein beetje wijzigen. Het wordt steeds vaker mogelijk om wel buiten de kernen op bruikbare plekken winkels neer te leggen, zodat overlast van auto's en vrachtwagens voorkomen wordt. Maar locaties zijn gewoon schaars. Als je al de mogelijkheid krijgt om ergens te gaan zitten, dan kun je niet zeggen dat je de winkels even vijftig meter wil verplaatsen of honderd meter wil verschuiven om dichterbij die afslag te zitten. Het is niet zo dat je even op de kaart een stip kan zetten en zegt van daar ga ik zitten."

Onder de huidige omstandigheden zal Jan Linders voorlopig niet inzetten op zelfstandige afhaalpunten. De supermarktketen heeft wel ideeën over mogelijke locaties voor standalone pick up points. Jan Linders zegt: "Afhalen zal bij ons voorlopig altijd in combinatie zijn met een winkel. Maar ik kan niet vooruit kijken, de ontwikkelingen gaan zo snel. Misschien is e-commerce over twee jaar zo'n groot succes dat we zeggen dat we het toch doen op de cruciale supergoed bereikbare plekken. In Heerlen hebben we bijvoorbeeld vier winkels en die allemaal ergens in een wijk zitten. Op dat

soort supergoed bereikbare plekken waar ook nog redelijk wat mensen wonen, kunnen we zeggen dat we zo'n ding neerzetten. Als ik het nu zo inschat, dan gaat dat de komende periode niet gebeuren vanuit het geloof dat je een afhaalpunt moet combineren met een winkel."

Vomar

Binnen de organisatie van Vomar verschillen de meningen ten aanzien van de impact van e-commerce op winkellocaties. De geïnterviewde vastgoedmanager zegt: "Ik zie locatiecriteria niet veranderen. Locaties worden iedere keer beoordeeld op wat er aan concurrentie zit, wat er in de wijk zit en hoe de aanrijroute gelegen is. In de beoordeling daarvan zal niks wijzigen." De geïnterviewde e-commerce manager denkt echter wel dat e-commerce impact kan hebben op winkellocaties en zegt hierover: "Een punt is bereikbaarheid. Als je afhaalpunten wil hebben, dan moet je naar mijn mening ook denken aan het logistieke verhaal van de consument. Die wil je niet laten wachten in de auto. Die komt aanrijden, neemt zijn boodschappenpakket mee en wil weer weg kunnen gaan. Je wilt geen tien stoplichten voor je deur hebben, omdat je anders niet makkelijk bereikbaar bent. Dat zijn kleine dingen waarvan ik denk dat ze zeker impact hebben op de ligging van het vastgoed."

De geïnterviewde e-commerce manager heeft een bepaalde locatieomschrijving in gedachte voor (zelfstandige) afhaalpunten. De geïnterviewde zegt: "Met online zou ik rondom de knelpunten willen zitten, waarbij wel een goede doorstroom te behouden is, omdat je anders zelf het knelpunt bent. Dat is voor e-commerce met betrekking tot het afhalen van je boodschappen. Met offline wil in de wijk zitten voor het verzorgen van een klein gebied. De gezelligheid en het contact met de wijk behouden als winkel. En dat verschil ga je denk ik krijgen." Hierbij moet opgemerkt worden dat zelfstandige afhaalpunten momenteel helemaal niet spelen bij de supermarktorganisatie.

Conclusie winkellocaties

Winkellocaties

Winkellocaties zullen door de komst van e-commerce niet veranderen volgens de meeste geïnterviewde supermarktketens. Door de groei van online verkoop zullen de supermarktketens wel beter gaan letten op welke locaties ze zich willen vestigen met hun winkels. De belangrijkste locatiecriteria die momenteel gebruikt worden zijn bereikbaarheid, concurrentie, marktgebied, zicht en parkeergelegenheid. Deze beoordelingspunten voor locaties zullen hetzelfde blijven. Bereikbaarheid en parkeergelegenheid zullen echter vanwege e-commerce (afhaalpunten in winkels) als criteria bij een locatiekeuze nog zwaarder meewegen volgens de meeste supermarktketens. E-commerce zal bij een locatiekeuze voor een winkel echter nooit bepalend worden, omdat de retailers puur vanuit de winkelende klant naar locaties blijven kijken. Goed gelegen supermarktlocaties die een wijk of meerdere wijken bedienen blijven gewild, omdat hiermee de meeste consumenten bereikt worden en de kans op de hoogste omzet het grootst is. De impact die internetverkoop gaat hebben op de ligging van het vastgoed blijft op korte termijn beperkt, omdat het merendeel van de supermarktketens in hun beoordeling van locaties geen grote wijzigingen aanbrengt. Albert Heijn vormt een uitzondering hierop, omdat bij nieuwe locaties reeds gekeken wordt op welke wijze e-commerce in de winkellayout vervlochten kan worden.

Onder de geïnterviewde supermarktketens blijkt een drietal redenen te bestaan waarom zij denken dat winkellocaties voorlopig niet veranderen onder invloed van e-commerce.

1. Supermarkten blijven een voorziening voor de winkelende klant in woonwijken. Een winkel moet staan op plekken waar de consumenten wonen, omdat het overgrote deel van de consumenten boodschappen wil blijven doen in de fysieke winkel volgens de geïnterviewde retailers. Dat is midden in de woonwijk of aan de rand van de woonwijk. De supermarktketens blijven daarmee geloven in het bestaan van de supermarkt in de vorm van een fysieke winkel. In de beoordeling van winkellocaties zal daarom gekeken blijven worden vanuit de winkelende klant.
2. Bestaande winkels zijn geschikt voor afhaalpunten vanwege identieke locatiecriteria. Een groot deel van het bestaande winkelaanbod is gevestigd op plekken die voldoen aan bereikbaarheid en parkeergelegenheid. Dit zijn reeds argumenten om ergens een supermarkt neer te zetten. Supermarkten voldoen daarom aan de criteria die het handig maken om boodschappen op te halen. Aan dit deel van het winkelaanbod kunnen afhaalpunten gekoppeld worden. De noodzaak om zelfstandige afhaalpunten op te zetten of om winkellocaties te verplaatsen voor online verkoop wordt daarom niet gevoeld door het overgrote deel van de ketens.
3. Afhaalpunten buiten woongebieden zullen niet ontwikkeld worden in combinatie met een winkel. Op het moment dat de vraag naar afhalen rondom snelwegen en randen van steden toeneemt, zullen louter zelfstandige afhaalpunten gebouwd worden op de betreffende locaties. Volgens de retailers is het niet logisch om op deze plekken een winkel met afhaalpunt op te richten, omdat bestemmingen voor winkels buiten woongebieden lastig te krijgen zijn vanuit het oogpunt van de ruimtelijke ordening. Daarnaast is de basisgedachte onder de geïnterviewde retailers dat winkels zich moeten bevinden op plekken waar de consumenten wonen, omdat winkelende klanten de belangrijkste doelgroep blijven.

Locaties zelfstandige afhaalpunten

De geïnterviewde retailers hebben gedachtes over mogelijke locaties voor zelfstandige afhaalpunten op het moment dat de schaalgrootte ertoe leidt dat deze als rendabel businessmodel opgezet kunnen worden. Als eerste wordt echter opgemerkt dat vanuit overheidswegen nog geen centraal beleid geformuleerd is over de vraag of zelfstandige afhaalpunten gezien moet worden als detailhandel of niet-detailhandel. Over dit onderwerp hebben recentelijk wel een aantal rechtszaken plaatsgevonden. De fungerende gedachte bij veel gemeentes is dat het voorlopig niet-detailhandel is. Als belangrijkste locatiecriteria voor zelfstandige afhaalpunten worden bereikbaarheid en

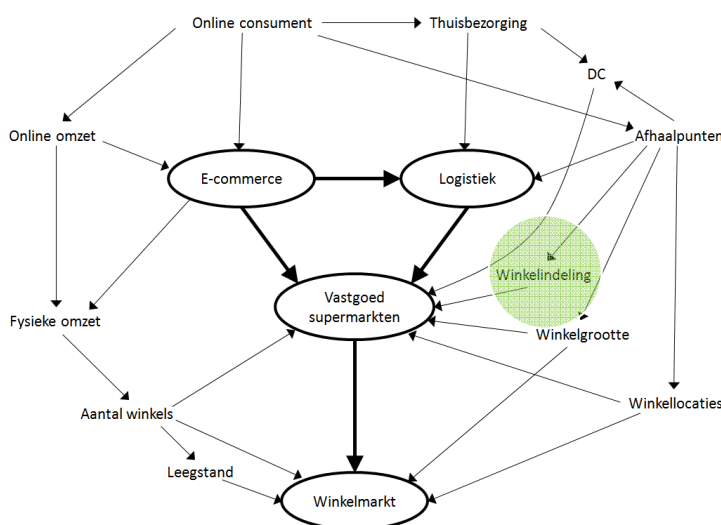
parkeergelegenheid genoemd. Hierdoor worden locaties buiten het centrum als interessant gezien voor losse afhaalpunten. Locaties die voldoen aan deze criteria zijn:

- Regionaal niveau: snelwegen, knooppunten, industrieterreinen, carpoolplaatsen, leegstaande kantoren en tankstations.
- Stadsniveau: afritten bij ringwegen, invalswegen en overige locaties aan randen van steden.

De supermarktketens geven aan dat er veel plekken zijn aan te wijzen, die interessant zijn om op een logische manier boodschappen af te halen. Er wordt niet geloofd in de schaarste van de plek voor zelfstandige afhaalpunten. Daarmee is het niet nodig om nu al preventief in te zetten op het bemachtigen van gewilde locaties voor zelfstandige afhaalpunten.

5.6 Winkelindeling

Het laatste deel van de vragenlijst gaat in op de effecten van e-commerce op winkelindelingen van supermarktketens. De ontplooiing van e-commerce activiteiten kan leiden tot aanpassingen in de indeling van en rondom de winkel. Extra magazijnruimte in winkels kan nodig zijn om de bestelde boodschappen te verzamelen en te stallen. Groei van de magazijnruimtes in winkels gaat mogelijk ten koste van de verkoopruimte. Tevens kan op de verkoopvloer de verhouding tussen bulk- en versproducten wijzigen. Bulkproducten lenen zich goed om online ingekocht te worden, omdat zij bestaan uit veel massa en volume en in grote hoeveelheden aangeschaft moeten worden. De mogelijkheid bestaat dat dit zich vertaalt in minder schapruimte voor bulkproducten op de winkelvloer, terwijl het versgedeelte meer schapruimte toebedeeld krijgt omdat klanten deze producten willen blijven bekijken, voelen en ruiken in de winkel. Als laatste is het denkbaar dat het parkeerterrein een rol gaat spelen om het afhalen van boodschappen te ondersteunen. Deze paragraaf gaat na in hoeverre de supermarktorganisaties verwachten dat de indeling van en rondom de winkel zullen wijzigen onder invloed van e-commerce.



Figuur 5.19 - Positie winkelindeling in conceptueel model (bron auteur)

Albert Heijn

Albert Heijn verwacht dat er wijzigingen gaan plaatsvinden in de indelingen van zijn supermarktwinkels. De supermarktketen stelt dat met het afhaalmodel straks naar een ander type winkel gegaan wordt. De retailer zegt hierover: “Door afhalen gaan wij straks naar hele andere type winkels toe. Niet met de traditionele kassa’s zoals je nu hebt, maar ik denk veel meer met zo’n balie waar je straks je boodschappen, Bol-pakketjes en alles kan afhalen. Dus je gaat een hele andere winkelrichting krijgen.” Daarbij denkt de retailer dat de consument met afhalen in de toekomst tevens op een andere manier boodschappen gaat doen: “De supermarkt wordt een combinatie van afhalen en zelf boodschappen doen, waarbij wij verwachten dat het afhalen meer op het houdbare vlak gaat plaatsvinden en het boodschappen doen zich meer op de verse elementen gaat richten. Het wordt een combinatie van deels afhaal in de zin dat het pakket met houdbare boodschappen klaarstaat voor de klant. Vervolgens maakt de klant nog wel zijn rondje door de supermarkt om het vers in te kopen. Ik denk dat het meer en meer die kant opgaat.” De supermarktketen vervolgt: “De reguliere standaard supermarkt met kassa’s gaat veranderen. Wij noemen dat het wiwu-gebied: het winkel-in en winkel-uit gebied. Dat gaat de komende jaren wijzigen. Dat wordt een combinatie van een counter met een service-punt waar je producten kan afhalen en andere dingen. Kijk maar naar de extra service die je nu al in supermarkten hebt met pinautomaten, de OV-chip die je kan opladen en de counter waar ook veel meer functies aan worden toebedeeld. Het gaat nog veel meer service worden en dat eist de klant ook.”

Magazijnoppervlak

Albert Heijn verwacht dat de magazijnruimte in zijn winkels zal toenemen, terwijl de winkel kleiner wordt. Tevens is het vervolgens de vraag of de ingepakte boodschappenpakketten aan de voor- of achterkant van de winkel weggegeven gaan worden aan de klanten. De supermarktketen zegt hierover: “De winkel zal waarschijnlijk bestaan uit minder service en meer magazijnruimte, om de reden dat de e-commerce pakketjes gestald moeten worden. Daarnaast moet je kijken of je het aan het magazijn achter aan de winkel gaat koppelen of aan de voorkant van de winkel. Het is nog de vraag welke kant het opgaat, maar dat gaat wel gebeuren. Bij onze vestigingen in Breda en Alkmaar hebben ze het afhalen aan de achterkant van de winkel kunnen koppelen. Vaak zijn de bevoorradingsituaties aan de achterkant van supermarkten alleen ingericht op vrachtwagens die daar manoeuvreren. Dus eigenlijk moet je de stroom van personenauto’s en vrachtwagens weer loskoppelen, want anders is het vragen om ongelukken.”

Verkoopoppervlak

Het verkoopoppervlak in de winkel zal afnemen ten behoeve van het uitbreiden van de magazijnruimte volgens Albert Heijn. De keten zegt: “Het winkeloppervlak wordt kleiner en het magazijn groter, omdat de e-commerce pakketjes gestald moeten worden. Het hangt ook helemaal van de situatie af. Wij kijken altijd naar vloerproductiviteit, dus omzet per vierkante meter. Bij heel veel winkels heb je sowieso de wens om uit te breiden maar is dat fysiek gewoon niet makkelijk, zeker in de binnenstad van Amsterdam. Dus dat is per locatie afhankelijk.”

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

De supermarktretailer voorspelt dat bulkproducten een kleiner aandeel gaan innemen wat betreft oppervlak in de winkelindelingen. De keten zegt: “Ik denk dat schapruimte voor bulkproducten gaat afnemen in de winkel. Dan staat je boodschappentas met bulkproducten al klaar voor de klant om af te halen. E-commerce gaat vooral sneller groeien in de non-food en bulk. Je ziet bij je afhaalpunten dat men meer houdbaar haalt, dus de grote volumes. Dat is gewoon makkelijk, omdat je het bij afhalen gewoon in je achterbak knalt en je er zelf niet mee hoeft te zeulen.” Over versproducten zegt de retailer: “Ik denk dat het percentage vers ten opzichte van houdbaar in de toekomst, dat groeit nog steeds door. Maar of dat in meer meters resulteert, dat is de vraag. Want ook het versgedeelte groeit in e-commerce.”

Parkeerterrein

Albert Heijn geeft aan dat er wat betreft parkeerruimte bij winkels vaak niet veel mogelijkheden zijn om uit te breiden ten behoeve van het afhalen van boodschappen. Parkeerruimte dient ook als criteria om te bepalen of er in bepaalde bestaande winkels een afhaalpunt gecreëerd kan worden. De keten zegt: “Je zit vast aan een fysieke omgeving waar je niet zoveel kan. Je moet toch een winkelcentrum hebben waar je goed kan parkeren, waar de afstand tussen de supermarkt en de auto niet te ver is. Je moet een klant niet drie minuten met zijn kratje laten sjouwen. Je hebt winkelcentra waar je eigenlijk zelden kan parkeren. Daar is het niet logisch om aparte afhaalpunten te maken als je als klant je boodschappen niet kan ophalen.”

COOP

COOP acht het voorstelbaar dat de verhoudingen binnen de supermarkt gaan veranderen in de nabije toekomst als gevolg van e-commerce. De supermarktketen zegt: “Ik kan me voorstellen dat dadelijk de verhouding binnen de supermarkt anders wordt. Daar bedoel ik mee dat je wat meer activiteiten achter de schermen krijgt en misschien wat minder voor de schermen. Ik kan me voorstellen dat je een klantenbestand opbouwt als je actief met online bezig bent. Veelal zijn dat dezelfde soort bestellingen iedere week, met name ook als je grote afnemers hebt zoals grote bedrijfskantines, bedrijven en dat soort dingen. Dan is het logisch om het verzamelproces te verplaatsen vanuit de winkel naar het magazijn. Sterker nog, wij hebben al een paar winkels die dat doen en bijvoorbeeld de Top 100 producten, die altijd door online klanten worden besteld, tevens in

het magazijn hebben uitgestald. Dat je de colli's niet eerst allemaal uitpakt in je winkel, vervolgens je bestelling gaat verzamelen en inpakken en weer terug gaat naar het magazijn voor verzending. Dan ga je dat soort processen achter de schermen organiseren, waardoor de verhouding in de supermarkt tussen verkoop- en magazijnvloer wat gaat kantelen."

Magazijnoppervlak

Magazijnruimtes in winkels zullen in oppervlak toenemen volgens COOP. Echter, de supermarktketen verklaart dat dit deels gecompenseerd kan worden door met de logistiek frequenter te bevoorraden. Hierdoor kan ruimte in het magazijn gecreëerd worden voor e-commerce activiteiten. De retailer zegt: "Als de online verkoop steeds verder toeneemt, dan heeft het natuurlijk beslag op je magazijnruimte. Alles wat je verzamelt, moet je ergens kwijt kunnen en apart wegzetten. Dat heeft wel consequenties. Aan de andere kant kun je veel dingen opvangen door je logistiek aan te passen. Door frequenter te beleveren hoef je fysiek niet groter te worden." De supermarktketen geeft aan dat deze toename van magazijnruimte bij hen intern in de winkels opgelost kunnen worden, waarbij uitbreidingen van bestaande winkels niet aan de orde zijn de komende tijd. De keten geeft aan: "Wij hebben winkels die qua vloerproductiviteit kunnen groeien, dus ik voorzie daar de komende vijf jaar geen problemen in voor ons. Als we moeten uitbreiden, dan zijn er gebieden waar je dat vrij makkelijk kan met je vestigingen. Het ligt wat anders in echt stedelijke gebieden als Amsterdam, Rotterdam, Nijmegen of Arnhem."

Verkoopoppervlak

De supermarktketen verklaart dat er in eerste instantie voldoende ruimte in hun vestigingen aanwezig is om de e-commerce activiteiten op te vangen. Op den duur gaat e-commerce wel zijn beslag krijgen op de verhouding tussen magazijn- en winkelvloer. In dit geval zal het winkeloppervlak iets ingeperkt worden. De mate waarin dit kan gebeuren, is beperkt. De supermarktretailer legt uit: "Je kunt de winkelvloer niet heel veel kleiner maken, want dan gaat het ten koste van het assortiment. Klanten die dan komen winkelen missen dan producten in de winkel. Die zeggen ik krijg hier niet alles meer, dus ik kom hier niet meer. Dus een winkel kleiner maken is lastig, want je hebt wel een minimale verkoopoppervlakte nodig. Bij hele grote winkels kun je zeggen dat je de Douwe Egberts koffie niet zes pakken breed, maar drie pakken breed maakt zodat je het wat inschikt. Maar als je al een relatief kleine winkel hebt, dan kun je hem niet nog wat kleiner maken want dan kom je in de knel."

Verkoopoppervlakte van bulk- en versproducten

De supermarktretailer gelooft dat er in de winkelindeling een toename van versproducten en een afname van bulkproducten zal plaatsvinden door toedoen van e-commerce. De retailer zegt hierover: "Ik kan me voorstellen dat vers een groter aandeel krijgt in bestaande winkelruimtes. Ik denk aan de andere kant dat je bulkproducten ook nog wel altijd fysiek in de winkel wilt hebben. Het is niet zo dat bulk verdwijnt uit de supermarkt. Ik kan me wel heel goed voorstellen dat de consument geen zin heeft om met kratten bier te sjouwen en dergelijke bulkproducten die zwaar en lastig zijn gaat bestellen. Daarnaast denk ik dat de klant voor inspiratie naar de winkel blijft gaan om op ideeën gebracht te worden voor menu's, maaltijden en dat soort dingen."

Parkeerterrein

COOP geeft aan het aannemelijk te achten dat een deel van de parkeerruimte wordt gereserveerd om speciale aanrijlanen te creëren voor het afhalen van boodschappen. De retailer zegt: "Op dit moment haal je de spullen op bij een afhaalbalie in de supermarkt. Maar ik sluit niet uit dat er dadelijk een verschuiving komt en dat je een aparte aanrijlaan creëert, zoals Dekamarkt dat momenteel doet. Bij Dekamarkt heb je twee parkeerplekken met aanmeldpalen. Vervolgens wordt de boodschappen vanuit het magazijn in je auto gezet en dan kun je weer weggrijden. Ik kan me voorstellen dat we daar in de toekomst naar overstappen. Ik denk dat je wel iets nodig hebt als de klant zijn boodschappen komt ophalen. Dat je een fast lane of een apart parkeervak krijgt waar de

afhalende klant zijn auto neerzet, inlaadt en weer wegrijdt. Je stopt voor de magazijndeur en het wordt keurig in je auto neergezet en je bent weer weg, why not? Het hangt er wel vanaf of er voldoende vraag naar is vanuit de consument. Dan moet je wel volume hebben. De hamvraag is: wacht je eerst tot het volume er is, of wil je het eerst en hoop je dan volume er komt? Bij Dekamarkt hebben ze het nu gerealiseerd, maar volume zit er nog niet in. De vraag is echter hoe erg dat nu is.”

Plus

Plus zal in de nabije toekomst geen veranderingen aanbrengen in zijn winkels door toedoen van e-commerce. Volgens de supermarktketen zal online verkoop voorlopig niet leiden tot effecten waarbij magazijnoppervlakken vermeerderen in winkels, terwijl verkoopoppervlakken verminderen. De reden hiervoor is dat het aandeel e-commerce nog niet voldoende groot is om dat te rechtvaardigen.

Magazijnoppervlak

Plus denkt niet dat er een toename in magazijnruimte gaat plaatsvinden in winkels. De retailer zegt: “Ik geloof niet zo zeer dat er een toename in magazijnruimte gaat plaatsvinden voor het verzamelen en stallen van internetorders. Niet op grote schaal in ieder geval. Maar ik kan me voorstellen dat als je een winkel hebt met een klein magazijn en je krijgt veel klanten, dat je iets nodig hebt. Dan kan je een wandje verschuiven. Voorlopig is e-commerce daar echter nog niet significant genoeg voor.” Plus geeft aan dat hun verkoopoppervlak niet zal verminderen als gevolg van e-commerce.

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

De supermarktretailer gelooft niet in redenties dat bulkartikelen in toenemende mate online besteld gaan worden, terwijl versproducten in fysieke winkels verkocht blijven worden. Daarmee voorspelt de keten dat er geen verschuivingen in winkels gaan plaatsvinden wat betreft schapruimte voor bulk en vers. De retailer zegt: “De verhouding tussen bulk- en versproducten zal het hetzelfde blijven, ongeacht de groei van e-commerce. Als supermarkt moet je het juist hebben van versproducten, omdat dit juist de producten zijn waar meer marge opzit. Vanuit het online foodkanaal zal alles er aan gelegen zijn om ervoor te zorgen dat vers daar onderdeel van uitmaakt. Alle foodretailers zullen er op uit zijn om te proberen vers door de online markt te drukken. We hebben in het verleden al een online initiatief van Truus gezien dat vooral op bulkproducten geënt was. Dat heeft niet gewerkt, omdat bulk juist weinig marge is en bestaat uit volumineuze producten.”

Parkeerterrein

De supermarktketen zal geen aparte infrastructuur op hun parkeerterrein aanleggen om het afhalen voor klanten te versnellen en vergemakkelijken. Als reden wordt gegeven dat de stromen van de bestellingen nog lang niet groot genoeg zijn daarvoor. De retailer zegt: “Jouw vraag over parkeerruimte is een terechte vraag, alleen die gaat uit van enorme aandelen. Maar als je sommetjes gaat maken over het moment waarop dat nodig is, dan moet je nadenken over hoe groot die stroom is. Over hoeveel dozen er dan wel niet opgehaald moeten worden voordat aparte aanrijlijnen nodig zijn. Daar zijn we nog lang niet. Bij de pick up points van Albert Heijn in Heemstede en Naarden komen bijvoorbeeld nog erg weinig auto’s.”

Dekamarkt

Dekamarkt constateert dat er in een winkel met afhaalpunt wat meer ruimte nodig is voor het ophalen van pakjes. De supermarktketen verwacht dat daarom kleine wijzigingen zullen plaatsvinden in winkelindelingen door toedoen van e-commerce. Momenteel maakt de supermarktorganisatie bij enkele verkooppunten gebruik van aanrijlanen om het afhalen te bevorderen voor klanten.

Magazijnoppervlak

Eenzijds dient er magazijnruimte vrijgemaakt te worden in de winkel, zodat e-commerce handelingen uitgevoerd kunnen worden. De retailer legt uit: “E-commerce vereist wat meer ruimte in de winkel. Je moet de pakjes snel kunnen afhandelen, waarbij de boodschappen van achter komen omdat ze ook gekoeld en diepgevroren zijn. Als de ontwikkeling van online verkoop zich doorzet, waar ik wel in geloof, dan heb je ook op een logische plek in de winkel ruimte nodig. En als de winkels een hele hoge verkoop hebben, dan laat je de vrachtwagen gewoon vaker komen. Dan schroef je het aantal bevoorradingsomhoog en vul je de winkel frequenter aan. Dat maakt dus niet zo heel veel uit, omdat je het oplost met je logistiek.”

Verkoopoppervlak

Anderzijds kan niet te veel gesneden worden in het winkeloppervlak om hiervoor ruimte vrij te maken. De retailer zegt hierover: “Hoe wij het nu gedaan hebben, kan je niet zeggen dat het ten koste gaat van winkelruimte. Winkelruimte gaat wel voor.”

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

Dekamarkt gelooft niet dat bulkproducten in de winkelindeling minder oppervlak in beslag gaan nemen, omdat deze producten in toenemende mate besteld gaan worden via het internet. De ruimte die gereserveerd wordt voor versproducten zal tevens niet veranderen onder invloed van e-commerce. De retailer zegt: “Je wilt gewoon een bepaald assortiment aanbieden. E-commerce zal meer gaan zitten in de specials die vanuit het grote distributiecentrum aangeboden kunnen worden, terwijl voor deze specials geen ruimte is in de kleine winkel. E-commerce gaat niet per se zitten in grote bulkartikelen. Als je kijkt naar de bestellingen die consumenten doen bij online en fysieke verkoop, dan is het percentage bulkproducten iets groter bij online verkoop, maar het is zeker niet zo dat mensen alleen maar bulkproducten bestellen. Ze bestellen gewoon de complete winkelwagen.”

Parkeerterrein

Dekamarkt heeft speciale aanrijlanen gecreëerd op zijn parkeerterreinen om het afhalen van boodschappen te bevorderen. Deze aanrijlanen nemen ruimte in beslag en gaan ten koste van reguliere parkeerplaatsen. De retailer zegt: “Het snel en makkelijk ophalen van bestelde boodschappen is heel belangrijk voor e-commerce. Bij de eerste winkel waar wij een afhaalpunt toepasten, kon je voor de deur parkeren en moest je zelf naar binnen om de boodschappen op te halen. Dit was vijftig meter lopen en dat is niet handig. Dan denk je dat het niet uitmaakt, omdat het toch klaarstaat. Dat maakt dus wel uit. De omgeving moet kloppen. Daarnaast moet er in de winkelindeling een logische tweede ingang zijn, eigenlijk een uitgang waarbij medewerkers dus naar dat afhaalpunt toekunnen om de boodschappen te pakken en in de auto te leggen. Dat betekent dat je daar ook die aanrijlaan moet hebben of dat je daar werkt met speciale parkeerplekken voor afhalende klanten. Deze aparte parkeervakken of aanrijlanen moeten niet dicht bij de gewone ingang liggen. Anders gaan de stromen voor winkelende en afhalende klanten elkaar in de weg zitten, dus het is belangrijk om die stromen te scheiden. Bij onze vestiging in Wormerveer hebben we dat nog niet gedaan. Daar zijn de afhaalplekken ook de beste plaatsen voor de winkelende klant, met als gevolg dat deze afhaalplekken altijd bezet zijn. Dit is vervolgens weer een belemmering voor afhalende klanten.”

Dirk

Dirk geeft aan dat er voorlopig geen wijzigingen gaan plaatsvinden in de indelingen van zijn supermarktwinkels als gevolg e-commerce. Magazijn-, winkel- en parkeerruimte blijven ongemoeid, ondanks de komst van online verkoop binnen de supermarktketen.

Magazijnoppervlak

Dirk zal geen extra magazijnruimte reserveren voor het verzamelen en klaarzetten van de internetorders. De supermarktorganisatie zegt: “Ik denk dat de toegevoegde waarde van online is, is dat je daar wellicht een breder assortiment mee kunt neerzetten. In distributiecentra zul je extra

ruimte nodig hebben om de breedte van het assortiment te kunnen aanbieden. In de winkels zelf zal dat weinig invloed hebben. Kijkend naar de magazijnindeling zal het enigszins wel tot veranderingen leiden. Bij goedlopende filialen waar ruimte aanwezig is, zal zeker meer ruimte besteed moeten worden aan de e-commerce activiteiten.”

Verkoopoppervlak

Doordat de magazijnvloer in winkels gelijk zal blijven in de nabije toekomst, zullen er op korte termijn ook geen veranderingen optreden in de omvang van het verkoopoppervlak in winkels als gevolg van e-commerce. De retailer zegt: “Theoretisch zou e-commerce op lange termijn een consequentie moeten hebben voor het magazijn- en verkoopoppervlak binnen winkels. Op korte termijn vraag ik me sterk af of dat ook in de praktijk gaat gebeuren. Ik zie ons momenteel niet snel magazijnwanden verschuiven voor online verkoop, waardoor de winkelruimte kleiner wordt.”

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

Dirk ziet geen grote verschuivingen ontstaan in de winkel wat betreft schapruimte voor bulk- en versproducten. Indien bulkartikelen in toenemende mate online besteld en afgehaald gaan worden, dan zal dit zich niet vertalen in minder verkoopoppervlak voor bulk. De verhouding tussen bulk- en versproducten in de schappen blijft daarmee gelijk de komende tijd.

Parkeerterrein

De supermarktorganisatie stelt dat zij parkeerterreinen niet zullen uitbreiden vanwege online verkoop. De supermarktketen geeft aan dat zijn verkooppunten voornamelijk gevestigd zijn op A-locaties in steden, waarbij parkeerplaatsen een groot issue zijn. Het opzetten van speciale aanrijlanen ten behoeve van afhalen is daarom niet mogelijk. De retailer zegt: “Wij zijn veel met onze winkels gevestigd op A-locaties in binnensteden. Dus ook al zouden we graag een aanrijlaan op een parkeerplaats willen neerzetten, dat neemt zoveel ruimte in beslag dat het weer ten koste gaat van de bricks. Daar moet je mee oppassen.”

Ekoplaza

In de winkelindelingen van Ekoplaza zullen geen grote wijzigingen doorgevoerd worden als gevolg van e-commerce. Het vastgoed van de supermarktorganisatie blijft onveranderd. Wel wordt getracht voorzieningen voor e-commerce zo optimaal mogelijk te scheppen, zoals het creëren van los- en laadplekken in de nabijheid van de winkels rondom stadscentra.

Magazijnoppervlak

Ekoplaza geeft aan dat het magazijnoppervlak binnen zijn winkels niet zal vermeederen door online verkoop. Op den duur voorspelt de keten dat het verzamelproces in het centrale distributiecentrum zal plaatsvinden. Daarnaast is de wens om de boodschappenpakketten zichtbaar in de winkel te presenteren, zodat het tevens dient als reclame voor het afhalen van boodschappen. Er hoeft dus geen extra magazijnruimte gecreëerd te worden. De supermarktketen zegt: “Met betrekking tot e-commerce kunnen dozen met daarin de boodschappen klaargezet worden, zodat winkelende klanten kunnen zien dat er besteld kan worden. Dan heb je alleen een paar rekken nodig waarop de dozen geplaatst kunnen worden. In de invulling van de supermarkt kost dat niet veel vierkante meters. Het minimale wat er zeker verandert, is dat je dus ergens in de winkel een wandje hebt met de bestellingen.”

Verkoopoppervlak

Binnen de winkels van de supermarktorganisatie zal geen afname van het verkoopoppervlak plaatsvinden ten behoeve van magazijnoppervlak. De keten geeft aan sterk in de groei te zitten en op zoek te zijn naar grotere panden met meer winkeloppervlak. Daarbij zal het orderpicken naar verwachting plaatsvinden in het distributiecentrum op het moment dat e-commerce zich doorontwikkelt. De retailer zegt: “Ik denk dat het verzamelen van de bestelde producten in de

toekomst in het distributiecentrum zal plaatsvinden. We hoeven in de winkel dus niet ruimte te creëren. Er dient alleen in de winkel ruimte vrijgemaakt te worden voor een rek tegen een wand met dozen. Het lijkt me sterk dat daar opeens vijfhonderd dozen in komen te staan. Daarnaast willen we sowieso onze winkels al groter hebben wat betreft formaat. Dat is niet ons online beleid, maar dat is ons algemene beleid. Wij zitten dus gigantisch in de opschaling. Op dit moment zeggen we overal de huur op om naar grotere locaties te gaan.”

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

Ekoplaza stelt dat zij in winkels steeds meer ruimte toebedelen aan de versafdeling. Deze ontwikkeling staat los van e-commerce. Tevens geeft de keten aan dat zij als supermarkt weinig bulkproducten in het assortiment heeft in vergelijking met reguliere supermarktketens. De retailer zegt: “Wij zien dat we meer ruimte moeten creëren voor het versgedeelte, omdat vers de verleiding en de marge is. Met vers kan je je onderscheiden en kwaliteit laten zien. Als klant probeer je zo snel mogelijk te lopen door de gangpaden met droge kruidenierswaren, omdat dat niet leuk is. Wij zullen in onze winkelindeling nog meer accent leggen op vers om daarin te excelleren en verleiding te laten plaatsvinden.”

Parkeerterrein

Parkeerterreinen voor winkels zullen niet uitgebreid worden vanwege online verkoop. Wel zal getracht worden om los- en laadplekken voor winkels los te krijgen bij gemeentes. De retailer zegt hierover: “Wat nu actueel is, is dat we proberen om bij panden los- en laadplaatsen te krijgen. Zo kan de consument daar even parkeren met de alarmlichten aan om even de doos op te halen en weer weg te rijden. We willen de voorzieningen optimaal maken om de consument beter te kunnen bedienen. Zo hebben we de gemeente van Tilburg gevraagd of we een bord met ‘Afhaalpunt Webshop’ mogen plaatsen, maar dat mag vooralsnog niet omdat het te commercieel is volgens hen.”

Jan Linders

Jan Linders verwacht dat er lichte wijzigingen doorgevoerd gaan worden in zijn winkels door toedoen van online verkoop. De indeling van het parkeerterrein zal moeten inspelen op de wens van de afhalende klant om snel en makkelijk boodschappen op te halen. Tevens zal in een deel van de winkels afhaalbalies gecreëerd moeten worden. Enerzijds geeft de supermarktketen aan dat de behoefte aan magazijnoppervlak in winkels toeneemt, omdat extra opslagruimte nodig is voor de e-commerce activiteiten. Anderzijds wordt aangegeven dat het lastig is om het magazijn uit te breiden, omdat er niet te veel in bestaand winkelassortiment gesneden kan worden.

Magazijnoppervlak

Jan Linders voorspelt dat er een lichte toename van magazijnruimte gaat plaatsvinden in zijn winkels. De retailer zegt: “Ik denk dat het magazijnoppervlak een stukje gaat toenemen. Je probeert op krappe locaties waar je een tekort hebt aan vierkante meters je magazijn tot op dit moment zo klein mogelijk te houden. Het klein houden van je magazijn zal misschien veranderen. Dat betekent dat je misschien links of rechts toch een keer moet uitbreiden door bijvoorbeeld in pandig je magazijnwand te verzetten om koelcellen toe te voegen of dat soort zaken. Bij nieuwe winkels zorgen we er al voor dat we voldoende ruimte in ons jasje zitten, zodat je niet over drie jaar weer moet zeggen dat je moet uitbreiden. In dat soort winkels met overcapaciteit is het mogelijk om wat te schuiven. Op andere plekken is het heel lastig en daar zul je moeten kijken of je kan aanbouwen of een naastgelegen ruimte erbij kan betrekken. Winkeltechnisch gezien is het wel zo dat je je bestaande winkelassortiment op peil wilt houden. Dat kost heel veel ruimte en je wilt ook geen concessies doen in je formule. Maar ik zie wel wat lichte wijzigingen gebeuren, met name in het magazijn.”

Verkoopoppervlak

De invloed van e-commerce op het verkoopoppervlak binnen winkels zal klein zijn volgens de keten. De supermarkt zegt: “De impact van online op het verkoopoppervlak zal beperkt zijn. Als het al zo is, dan is het beperkt. Het assortiment zal niet veel veranderen. Aan de andere kant, als je een deel van je omzet inderdaad zou komen te zitten in afhaalpunten, dan zou je inderdaad kunnen concluderen dat je iets minder meters nodig hebt voor het verkoopoppervlak, maar wel weer voor een soort stukje opslag in je magazijn. Misschien als je straks meer via online wegen gaat verkopen, dat je niet zo zeer het assortiment gaat veranderen, maar dat je in plaats van twintig flessen cola dan nog maar tien flessen nodig hebt in de winkel. Omdat je dus meer online verkoopt en minder winkelruimte nodig hebt, maar dat zal beperkt zijn denk ik. Los van dat afhaalpunt moet je in je bestaande winkel, waar toch het merendeel van je omzet vandaan blijft komen, niet te veel snijden in je assortiment. Misschien verkoop je dan iets minder daarin, maar je assortiment blijft hetzelfde of zal misschien wel blijven groeien en daar heb je meters voor nodig.” Tevens merkt de supermarktretailer op dat er in een deel van de winkels servicebalies opgericht moeten worden. De retailer zegt: “We hebben een aantal winkels met een aparte servicebalie, maar ook een aantal waar je geen servicebalies hebt. De vraag is hoe je dat gaat inrichten? Als een klant binnenkomt, is natuurlijk wel heel fijn als die zich aan een servicebalie kan melden en dat iemand even meeloopt.”

Verkoopoppervlak van bulk- en versproducten

Jan Linders denkt dat bulkproducten mogelijkterwijs zullen afnemen in supermarkten. De retailer zegt: “Een afname van bulkproducten terwijl de versproducten toenemen is mogelijk. Ik denk dat als je voor afhalen kiest, dan is dat een stukje gemak. Ik denk ook juist de producten die zwaar zijn en in grote hoeveelheden aangeschaft moeten worden. Dat je weinig zin hebt om daar veel mee te moeten sjouwen en dat die klaarstaan. Je helpt dan om de boodschappentas in de auto te zetten. Maar ik denk niet dat het assortiment heel erg veel zal veranderen. Wellicht nog een stukje meer nadruk op het vers, dat zou wel kunnen. Sowieso zie je binnen supermarkten steeds meer de nadruk op het versgedeelte, omdat in de vers de marge zit en omdat je in vers je jezelf kan onderscheiden in kwaliteit. Dus dat wordt sowieso gewoon steeds belangrijker.”

De supermarktketen geeft aan tevens te geloven, dat consumenten in toenemende mate naar de winkel gaan om bulkproducten af te halen en vervolgens binnen een rondje maken om de versproducten in te slaan. De retailer zegt: “Daarom zie je ook weer waarom wij als distributiemodel de combinatie van winkel en afhaalpunt zo belangrijk vinden. Als je zelfstandige afhaalpunten hebt, dan heb je die mogelijkheid niet. Dan kun alleen je iets ophalen, in je auto zetten en weggrijden. Wat je ziet, is dat mensen in de supermarkt een aantal dingen nodig hebben, maar uiteindelijk gaan ze toch naar buiten met een aantal spullen, die ze eigenlijk van tevoren niet nodig hadden, maar toch wel meenemen. Als je zelfstandige afhaalpunten hebt, dan heb je dat natuurlijk niet, dan bestel je het en haal je het op. En daar ligt de combinatie dat je de grote zware bulkspullen ophaalt. Vers is iets anders, je wilt de kwaliteit misschien wel zien, voelen en ruiken.”

Parkeerterrein

De supermarktorganisatie stelt dat de indeling van het parkeerterrein belangrijk is om afhalende klant te bedienen, omdat het afhalen draait om gemak voor de klant. De retailer zegt: “Het wordt belangrijk om aparte parkeerplekken te reserveren voor klanten die komen afhalen. Het ideaalbeeld is dat je een aantal plekken, misschien twee of drie, kan aanwijzen puur voor afhalende klanten. Dit moeten dan goede plekken zijn dicht bij de ingang. Het wordt belangrijk dat als je komt om af te halen, dat je niet een plek hebt die helemaal aan de achterkant van het parkeerterrein ligt en dat je toch nog met je spullen moet gaan sjouwen. Dus dat zal invloed hebben. Op gemeentelijke parkeerterreinen heb je daar natuurlijk wat minder invloed op. Parkeren is net als bereikbaarheid altijd wel kritiek. Dit is überhaupt al een criterium dat heel belangrijk is in een afweging of je ergens gaat zitten. Al heb je een klein parkeerterrein, als er maar ergens een plek is waar een afhaler terecht kan die gewoon vrij is, dan is het al goed. Het is ook een stukje gemak. Je wilt juist dingen gaan afhalen om er makkelijk in te rijden en snel weer weg te gaan, dus snel afhalen. Dan moet je

vervolgens niet vijf rondjes op het parkeerterrein rijden om je auto kwijt te raken, want dan is de meerwaarde van afhaken weer verdwenen.”

Vomar

Binnen de organisatie van Vomar heersen verschillende meningen over de impact van e-commerce op de winkelinrichting. De e-commerce en vastgoedmanager nemen afwijkende standpunten in over de gevolgen van online verkoop met betrekking tot het magazijn- en verkoopoppervlak binnen winkels. Wat betreft parkeerterreinen en het aandeel bulk- en versproducten op de verkoopvloer ziet de retailer in ieder geval voorlopig geen wijzigingen plaatsvinden.

Magazijnoppervlak

De meningen binnen de organisatie van Vomar verschillen over het effect dat e-commerce zal sorteren op de magazijnruimtes binnen winkels. De e-commerce manager zegt: “E-commerce zal impact hebben op het magazijn. Ik denk dat als je kiest voor het afhaken en bezorgen van levensmiddelen uit de winkels, wat we nu aan het doen zijn, dat je ruimte moet hebben voor een groter magazijn. In het verleden en heden is het gedachtegoed van zo klein mogelijk magazijn en zo groot mogelijke winkel. Dat gaat wellicht veranderen.” De vastgoedmanager is een andere mening toegedaan en zegt hierover: “Winkels blijf je met zo een klein mogelijk magazijn houden.”

Verkoopoppervlak

De vastgoedmanager van Vomar geeft aan dat de verdeling tussen winkel- en magazijnruimte binnen winkels niet zal wijzigen. De e-commerce manager ziet binnen winkels wel veranderingen optreden om de klant beter te kunnen bedienen. De geïnterviewde e-commerce manager zegt hierover: “Ik denk zeker dat er veel binnen het pand gaat veranderen. Ik denk aan het maken van een online omgeving. Je kunt je interactie veel beter aangaan met consumenten als je free wifi hebt. Dan kun je informatie krijgen over wijn bij je schappen, die je tegelijkertijd ter plekke online kan bestellen. Dat je met je karretje loopt en bij een schap komt, terwijl je een vraag hebt. Dan komt er een virtuele verkoper die wat vertelt over de wijn die jij nodig hebt. Dan kun je helemaal losgaan. De nieuwe supermarktwinkel voor de toekomst staat echt nog in zijn kinderschoenen. Op korte termijn hebben we dergelijke plannen binnen de organisatie echter nog niet.”

Conclusie winkelindeling

In deze paragraaf is gezocht naar een antwoord op de vraag in hoeverre e-commerce gaat leiden tot veranderingen in winkelindelingen. De supermarktorganisaties zijn in het algemeen van mening dat e-commerce in de nabije toekomst niet leidt tot drastische aanpassingen in hun winkels. Een deel van de supermarktketens verwacht dat er kleine wijzigingen gaan plaatsvinden in het magazijn- en verkoopoppervlak van de winkels. Deze groep ziet het magazijnoppervlak in winkels enigszins vermeerderen, terwijl het verkoopoppervlak als gevolg hiervan vermindert. In de verkoopoppervlakken van zowel bulk- als versproducten worden door toedoen van e-commerce geen veranderingen voorspeld. Het merendeel geeft aan dat met name veranderingen in het verschiet liggen op het parkeerterrein rondom de winkel om het afhalen van boodschappen te ondersteunen.

Tabel 5.6 – Antwoorden van de acht geïnterviewde retailers omtrent het effect van e-commerce op winkelindeling

Zullen de volgende componenten in uw winkelindelingen wijzigen door toedoen van e-commerce in de komende vijf jaar?	
Magazijnoppervlak per winkel	- Toenemen: 3 - Afnemen: 0 - Gelijk: 5
Verkoopoppervlak per winkel	- Toenemen: 0 - Afnemen: 3 - Gelijk: 5
Verkoopoppervlak bulkproducten per winkel	- Toenemen: 0 - Afnemen: 0 - Gelijk: 8
Verkoopoppervlak versproducten per winkel	- Toenemen: 0 - Afnemen: 0 - Gelijk: 8
Parkeerterrein per winkel	- Wijzigingen: 5 - Geen wijzigingen: 3

Magazijn- en verkoopoppervlak

Drie van de acht supermarktketens zijn van mening dat e-commerce zijn weerslag zal hebben op de behoefte aan magazijnoppervlak in winkels. Deze groep retailers denkt dat de omvang van de verkoopvloer in de winkel zal verminderen, zodat de magazijnvloer kan uitbreiden om e-commerce pakketjes te stallen. Voor de partijen is het gissen om aan de vermindering van de verkoopvloer in winkels een percentrage te koppelen. De ketens brengen een tweetal argumenten naar voren om hun verwachting omtrent vermeerdering van het magazijnoppervlak te onderbouwen:

1. E-commerce pakketjes moet gestald worden in het magazijn. De boodschappenpakketten moeten ergens in de winkel gestald worden volgens Albert Heijn, nadat zij vanuit hun distributiecentra voor online verkoop zijn aangeleverd in de winkel. Jan Linders beargumenteert dat het aannemelijk is dat magazijnen in winkels uitbreiden op het moment dat e-commerce zich doorontwikkelt. Zodoende wordt opslagruimte gecreëerd en kunnen koelcellen in het magazijn toegevoegd worden om de bestellingen te bewaren. Momenteel is het beleid om het magazijn zo klein mogelijk te houden. Dit kan door de komst van e-commerce veranderen.
2. Het verzamelen van (een deel van) de producten voor de internetorders is in het magazijn efficiënter. Alle geïnterviewde supermarktketens verzamelen de bestelde boodschappen in de winkel, op uitzondering van Albert Heijn die hiervoor aparte distributiecentra voor online verkoop inzet. COOP brengt in dat het voor deze groep niet logisch is om reguliere winkelbevoorrading eerst uit te pakken op de winkelvloer, om vervolgens de online bestellingen wederom op de winkelvloer terug te verzamelen om de boodschappentassen samen te stellen.

Het is logischer om de laatstgenoemde stap deels over te slaan en het verzamelproces te verplaatsen van de winkel naar het magazijn. Zo kan een deel van de producten die vaak online besteld worden, bijvoorbeeld de Top100, al achter in het magazijn klaarstaan om verzameld te worden. Online orders zijn namelijk vaak dezelfde soort bestellingen. Door deze processen achter de schermen te organiseren, zal de verhouding tussen verkoop- en magazijnvloer lichtelijk kantelen. Deze redenering gaat er echter wel vanuit dat het aandeel e-commerce groter moet zijn dan nu het geval is.

De overige vijf respondenten zijn van mening dat de verdeling tussen het magazijn- en verkoopoppervlak in winkels gelijk zal blijven. Als het al zo is dat e-commerce resulteert in een vermindering van de verkoopvloer in winkels, dan zal dat beperkt zijn volgens deze groep. Op het moment dat een winkel een klein magazijn tot zijn beschikking heeft, dan kan het incidenteel voorkomen dat er in beperkte mate ruimte vrijgemaakt wordt voor e-commerce activiteiten. Dit zal echter in ieder geval niet op grote schaal gebeuren volgens de vijf supermarktketens. Deze groep supermarktketens draagt in hun motiveringen vier redenen aan waarom het magazijn- en winkeloppervlak niet of beperkt zal veranderen:

1. Een reductie van de verkoopvloer gaat ten koste van het assortiment en de klant. Op het moment dat de verkoopvloer inkrimpt, gaan winkelende klanten assortiment missen, waardoor men kan besluiten de supermarktketen niet meer te bezoeken. Een winkel heeft een minimale oppervlakte voor de verkoopvloer nodig om zijn assortiment te presenteren. Bij grote supermarktwinkels bestaat de mogelijkheid om minder hoeveelheden van een product in het schap te presenteren, zodat de verkoopvloer lichtelijk kan inkrimpen. Dit effect zal echter beperkt zijn volgens de retailers. Bij kleine winkels kan deze inperking niet plaatsvinden, omdat dergelijke supermarkten hier in de knel komen met de breedte van het assortiment. De verwachting is dat het assortiment hetzelfde blijft of zal doorgroeien in de toekomst en hier zijn vierkante meters voor nodig.
2. Het verzamelproces wordt op den duur naar verwachting verschoven van de winkel naar distributiecentra voor online verkoop. Op het moment dat e-commerce succesvol wordt, zal het verzamelen van de bestelde producten gaan plaatsvinden in een speciaal distributiecentrum. Boodschappenpakketten worden dan alleen in de winkel gestald tot zij afgehaald of thuisbezorgd worden. De meeste supermarktketens geven aan dat de huidige capaciteit van de winkelmagazijnen daarvoor voldoende is. Zodoende vindt er geen uitbreiding van de magazijnvloer plaats die ten koste gaat van de verkoopvloer. Alleen Albert Heijn geeft vooralsnog aan dat voor het stallen van de e-commerce pakketten extra magazijnruimte vrijgemaakt moet worden in zijn winkels, wellicht omdat de organisatie hoge verwachtingen heeft van het online foodkanaal en daarmee het aantal te stallen boodschappenpakketten.
3. Huidige servicebalies in de winkel kunnen eveneens ingezet worden als afhaalbalie. In de meeste verkooppunten is een servicebalie aanwezig bij binnenkomst aan de voorzijde van de winkel. Hier kunnen afhalende klanten zich melden om de bestelde boodschappen af te halen. Een deel van de supermarktwinkels heeft echter geen servicebalie. In deze winkels moet een aparte afhaalbalie gecreëerd worden, waardoor de schapruimte zal verminderen op de verkoopvloer.
4. Door aanpassingen in de logistiek hoeft het magazijnoppervlak in winkels niet te vermeerderen. Op het moment dat winkel- en internetverkoop gecombineerd worden, zal de behoefte aan opslagruimte toenemen. Door frequenter de winkel te bevoorraden met vrachtwagens vanuit het distributiecentrum, hoeft het magazijn in omvang niet groter te worden. Door de logistiek aan te passen hoeft de winkelindeling zodoende niet te wijzigen.

Recapitulerend betekent het voorgaande dat van de acht supermarktketens er drie van mening zijn dat e-commerce resulteert in een verandering in behoefte aan vierkante meters magazijn- en verkoopoppervlak in supermarktwinkels. De overige supermarktorganisaties voorzien geen significante veranderingen in de verdeling tussen het magazijn- en verkoopoppervlak in winkels.

Verkoopoppervlak bulk- en versproducten

Alle geïnterviewde supermarktketens zijn van mening dat de verhouding tussen bulk- en versproducten in de winkelindeling hetzelfde zal blijven, ondanks de komst van e-commerce. Twee supermarktketens voorzien dat bulkproducten in toenemende mate online aangeschaft gaan worden, maar dit zal volgens hen niet leiden tot een vermindering in het winkeloppervlak van bulkproducten. Hoogstens vinden er lichte veranderingen plaats, waarbij het bulkassortiment wel gelijk blijft maar de hoeveelheden van een bulkproduct in de winkel enigszins afneemt. Het bulkgedeelte blijft fysiek noodzakelijk in de winkel.

Albert Heijn en Jan Linders geloven dat het type winkelbezoek van de consument steeds meer zal veranderen. Als motivering wordt gegeven, dat de organisaties geloven dat consumenten in het algemeen weinig plezier beleven aan dat deel van het supermarktbezoek waarin bulkartikelen getild moeten worden, omdat deze uit veel massa en volume bestaan en tevens in grote hoeveelheden moeten worden ingekocht. Dergelijke bulkartikelen lenen zich om van tevoren online besteld te worden, zodat deze tijdens het winkelbezoek klaarstaan in de supermarkt. Vervolgens bezoekt de klant de winkel om versproducten, zoals groente en fruit, in te slaan volgens het principe van kijken, ruiken en voelen. Als laatste stap van het winkelbezoek worden de bestelde bulkproducten bij de afhaalbalie in de winkel opgehaald. Deze theorie moet nog zich bewijzen in de toekomst. Het is onduidelijk of hier door de supermarktketens specifiek onderzoek naar is verricht. Door Jan Linders wordt opgemerkt dat de combinatie van winkel en afhaalpunt als distributiemodel om het voorgaande belangrijk is. Met zelfstandige afhaalpunten is er geen mogelijkheid om het genoemde rondje door de winkel af te leggen om de versproducten te bekijken, ruiken en voelen of klanten in de winkel te verleiden artikelen mee te nemen die van tevoren niet gepland waren.

De supermarktketens constateren dat consumenten de complete winkelwagen bestellen via het online verkoopkanaal. Hoewel het percentage bulkproducten bij online verkoop enigszins hoger ligt dan bij fysieke verkoop, zullen hierdoor geen grote verschuivingen plaatsvinden in de winkelindeling wat betreft schapruimte voor bulk- en versproducten. Plus merkt op dat er veel aan gelegen zal zijn om versproducten onderdeel te maken van het online foodkanaal, omdat het versgedeelte producten betreft waar marge opzit in tegenstelling tot bulkproducten. Albert Heijn ziet wel de verkoop van houdbare producten sneller groeien bij zijn afhaalpunten, omdat het volgens hen makkelijk in de auto neerzet kan worden zonder dat het gedragen hoeft te worden door de consumenten. Er wordt echter ook opgemerkt door de supermarktketens dat het versgedeelte groeit in e-commerce.

Samenvattend betekent dit dat de acht supermarktketens van mening zijn dat e-commerce niet zal resulteren in een verandering in de verhouding tussen bulk- en versproducten in winkelindelingen. Hoewel aangegeven wordt dat het percentage bulkproducten bij online verkoop gemiddeld enigszins hoger ligt dan bij fysieke verkoop, wordt niet verwacht dat dit significant genoeg zal zijn om zich te vertalen in een vermindering van bulkproducten of een vermeerdering van versproducten wat betreft schapruimte in het winkeloppervlak.

Parkeerterrein

Vijf supermarktketens zijn van mening dat e-commerce zal resulteren in veranderingen op het parkeerterrein van hun winkels. Deze groep geeft aan dat het belangrijk is om met de indeling van het parkeerterrein het afhalen van boodschappen te ondersteunen. De supermarktketens stellen dat de volgende zaken op het parkeerterrein een rol gaan spelen om de afhalende klant te bedienen:

1. Aparte afhaalplekken voor afhalende klanten. Consumenten kiezen onder meer voor het afhalen van boodschappen vanwege het gemak en de snelheid waarmee levensmiddelen aangeschaft kunnen worden. Bij het afhalen is het daarom wenselijk om de duur van het parkeren, inladen en wegrijden zo kort mogelijk te houden. Het is belangrijk dat de afhalende klant geen tijd verspilt aan het rondrijden op een vol parkeerterrein om de auto ergens te parkeren. In dit geval is de

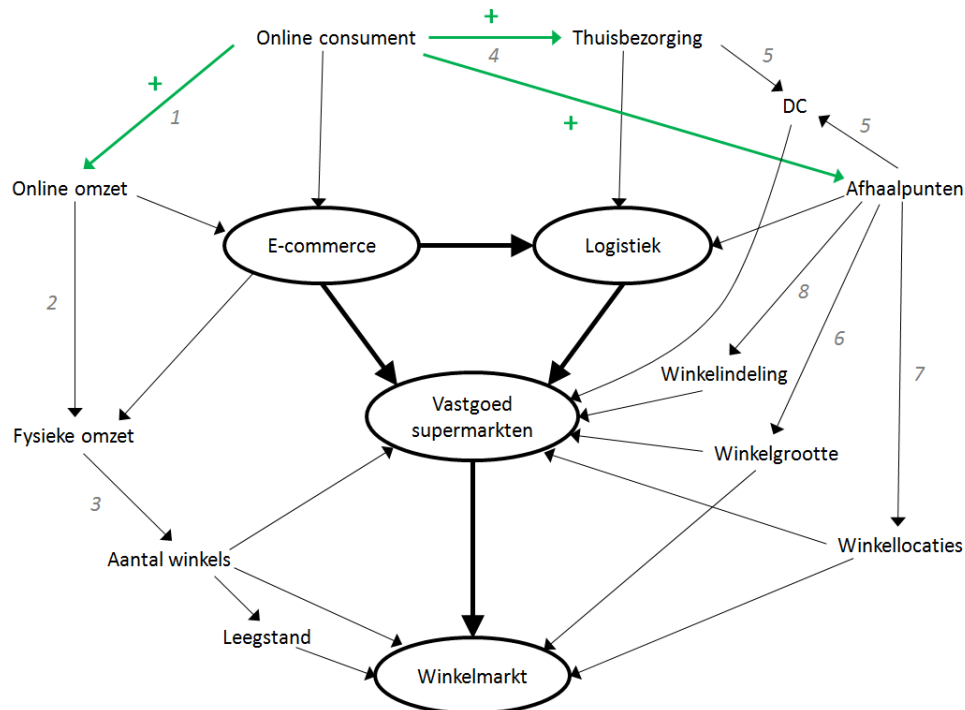
meerwaarde van het afhalen van boodschappen verdwenen. Een uitkomst is om een aantal aparte parkeervakken aan te wijzen die alleen bestemd zijn voor afhalende klanten. Tevens kunnen er aparte aanrijlanen gecreëerd worden op het parkeerterrein. Momenteel maakt Dekamarkt reeds gebruik van dergelijke aanrijlanen voor zijn winkels, net als Albert Heijn bij zijn zelfstandige afhaalpunten. Daarnaast heeft laatstgenoemde bij een van zijn supermarktwinkels ook speciale parkeervakken voor afhalende klanten in gebruik.

2. Korte afstand tussen supermarkt en afhaalplek. Het is belangrijk dat de aparte parkeervakken of aanrijlanen dicht bij de supermarkt gesitueerd zijn. Bij de aparte parkeervakken worden de boodschappen door medewerkers in de auto gelegd of dienen de afhalende klanten zelf de boodschappen in de winkel op te halen bij een afhaalbalie. Hierbij is het wenselijk de afstand tussen de supermarkt en de auto te minimaliseren, zodat de afhalende klant zijn boodschappenpakket zo kort mogelijk hoeft te tillen en snel kan weggrijden. Bij aparte aanrijlanen is het vanuit het oogpunt van efficiëntie tevens raadzaam deze afstand te beperken, zodat medewerkers de bestellingen vanuit het magazijn snel in de auto kunnen laden.
3. Afhaalplekken gekoppeld aan de magazijnzijde. Het opzetten van aparte parkeervakken of aanrijlanen aan de achterzijde van de winkel bij het magazijn geniet de voorkeur. Er wordt aangegeven dat het opzetten van afhaalplekken aan de voorkant van de winkel nabij de reguliere ingang in eerste instantie niet de voorkeur heeft. Normaliter bevindt het magazijn zich aan de achterkant van de winkel. De stromen van winkelende en afhalende klanten worden zo gescheiden en hinderen elkaar daardoor niet. Daarnaast kunnen medewerkers direct de auto beladen met de bestelde boodschappen vanwege de positie bij het magazijn. Aandachtspunt hierbij is om tevens de stromen van personenauto's en vrachtwagens te ontkoppelen aan de magazijnzijde, om op bevoorradingsmomenten gevaarlijke situaties te voorkomen. Indien de bestaande omgeving het niet toelaat om afhaalmogelijkheden te creëren aan de magazijnzijde, dan worden afhaalplekken rondom de voorkant dicht bij de ingang van de winkel geprefereerd zodat boodschappen snel in de winkel opgehaald kunnen worden.
4. Los- en laadplekken voor afhalende klanten in binnensteden. Op bepaalde locaties in binnensteden met beperkte parkeermogelijkheden kan bij de gemeente getracht worden om nabijgelegen parkeerplaatsen te bestemmen als los- en laadplekken. Op deze plekken kan kortstondig geparkeerd worden, zodat de consument de bestelde boodschappentas in de winkel kan afhalen. Door dergelijke voorzieningen te scheppen kan de afhalende klant snel bediend worden.

Een groep van vijf supermarktketens is van mening dat de indeling van het parkeerterrein zal veranderen. De groep beweert dat de parkeerterreinen in omvang niet zullen toenemen. Het betreft veranderingen binnen het bestaande parkeerterrein, omdat men vastzit aan de fysieke omgeving. Hierdoor zijn er in het algemeen niet veel uitbreidingsmogelijkheden aanwezig. Aparte parkeervakken en aanrijlanen zullen ten koste gaan van reguliere parkeerplaatsen. De overige drie supermarktketens geven aan niet te verwachten dat op korte termijn aparte infrastructuur aangelegd zal worden om het afhalen van boodschappen te bevorderen.

5.7 Conclusie

Het inzicht in de effecten van e-commerce op supermarktvastgoed is gegroeid door de interviews met de supermarktketens. In bepaalde relaties van het oorspronkelijke conceptueel model, zoals opgesteld in paragraaf 1.9, zijn daarom veranderingen opgetreden. In het definitieve conceptueel model geven de groene pijlen de relaties aan die momenteel veranderen door e-commerce voor alle geïnterviewde supermarkten. Voor Albert Heijn dient hieraan toegevoegd te worden dat de pijlen *naar* en *vanaf* het distributiecentrum (DC) tevens groen gekleurd zijn. Voor Ekoplaza moeten de pijlen *naar* het distributiecentrum tevens groen gekleurd zijn. In het vervolg van deze conclusie zullen de resultaten uit de interviews met elkaar worden verbonden aan de hand van het definitieve conceptueel model. Er vindt tevens terugkoppeling plaats met het oorspronkelijke conceptueel model. De relaties die behandeld worden, zijn genummerd weergegeven in het model.



Figuur 5.20 - Definitief conceptueel model (bron auteur)

1. *Online consument en online omzet.* De supermarkten bevestigen in de interviews dat de online omzet in de supermarktbranche niet meer bedraagt dan 1,2% zoals genoemd wordt door Thuiswinkel.org (2012). Desondanks schat men dat 5 tot 10% van de supermarkt omzet via het internet verkocht zal worden in 2023. De toekomstverwachting die gemaakt is, is een meervoud van het huidige aandeel. In het verleden zijn dergelijke uitspraken vaker gedaan. Vraagtekens kunnen daarom gezet worden bij het optimisme van de supermarkten.
2. *Online omzet en fysieke omzet.* Het geringe omzetaandeel van e-commerce betekent dat er momenteel nauwelijks kannibalisatie plaatsvindt tussen online en fysieke verkoop. De Nederlandse supermarkt ziet e-commerce op korte termijn geen serieuze bedreiging vormen voor de fysieke omzet. Door deze bevindingen moet de stelling van OC&C Strategy Consultants (2012) worden verworpen dat e-commerce op korte termijn grote invloed zal hebben op de fysieke omzet van supermarkten. Beweerd wordt door OC&C Strategy Consultants dat e-commerce 50% van de totale supermarkt omzet zal innemen in 2025.
3. *Fysieke omzet en aantal winkels.* De Nederlandse supermarkt voorziet een geleidelijke groei naar het verwachte online omzetaandeel. Het kannibaliserende effect tussen online en fysieke omzet blijft voorlopig klein. Hierdoor zal het aantal winkels in de portefeuilles van de supermarkten

voorlopig niet zal veranderen. Daarnaast wordt de online omzet toegevoegd aan de winkelomzet, omdat de bestellingen voorlopig in de winkels zullen worden ingepakt, verstuurd en afgehaald. Er is daarom op korte termijn geen negatief effect op het aantal winkels. Uitspraken van Molenaar (2010) dat een derde deel van de winkels zal sluiten vanwege internetverkoop worden daarmee tegengesproken.

4. *Online consument en thuisbezorging/afhaalpunten.* De supermarkten merken dat de vraag naar online bestellen onder hun consumenten toeneemt. Om deze klantengroep te behouden en geen omzet mis te lopen, gaan de supermarkten over tot een online verkoopkanaal. In toenemende mate starten de supermarktketens daarom met afhaalpunten en thuisbezorgdiensten. Alle geïnterviewde supermarkten voegen afhaalmogelijkheden toe aan hun winkels. Albert Heijn is de enige supermarktorganisatie die vijf zelfstandige afhaalpunten in gebruik heeft. Voor de overige retailers zijn dergelijke afhaalpunten niet aan de orde, omdat de investeringen te hoog zijn om deze te laten renderen bij de huidige schaalgrootte van e-commerce. Vier van de acht organisaties bezorgt thuis vanuit hun winkels, terwijl Albert Heijn rechtstreeks thuisbezorgt vanuit drie speciale distributiecentra voor online verkoop. Deze ontwikkelingen bevestigen de berichten in Distrifood (2012) dat supermarkten op grote schaal hun thuisbezorgdiensten en afhaalpunten uitbreiden.
5. *Thuisbezorging/afhaalpunten en distributiecentra.* De boodschappenpakketten voor het thuisbezorgen en afhalen worden niet samengesteld in bestaande of speciale distributiecentra, met uitzondering van Albert Heijn. De bestaande winkelstructuur speelt voorlopig een belangrijke rol in de distributie van de bestelde producten. De bestellingen worden in bestaande winkels nabij de consumenten verzameld en thuisbezorgd dan wel afgehaald. De effecten op de distributiecentra zullen op korte termijn dan ook niet groot zijn. De supermarkten stellen dat, als online verkoop op lange termijn een bepaalde omvang heeft, het verzamelproces zal worden verplaatst van de lokale winkels naar speciale distributiecentra voor online verkoop. De geschetste relatie tussen e-commerce en toename in distributiecentra, zoals gesteld door Fernie et al. (2010), bestaat daarom op korte termijn nog niet. In de toekomst zal deze relatie naar verwachting wel optreden.
6. *Afhaalpunten en winkelgrootte.* Het effect van e-commerce op de winkelgrootte is gering. Online activiteiten kunnen opgevangen worden op de bestaande winkelmeters en zullen op korte termijn niet leiden tot meer of minder winkelloppervlak. Enerzijds zijn minder winkelmeters noodzakelijk, omdat er minder fysieke voorraad in de winkel nodig is op het moment dat steeds minder omzet via de winkel gaat lopen. Anderzijds zijn meer meters gewenst in de vorm van magazijnruimte om de bestellingen te verzamelen en bewaren. Met andere maatregelen, zoals het frequenter bevoorraden en het aanleveren van kant-en-klare boodschappenpakketten vanuit distributiecentra, kunnen deze effecten beperkt worden. Voorspeld wordt daarom dat de effecten elkaar uiteindelijk compenseren, waardoor de overheersende visie is dat de winkelgrootte gelijk blijft. Van een mogelijke toename in winkelgrootte door e-commerce (Fernie et al., 2010) is daarom geen sprake in de nabije toekomst.
7. *Afhaalpunten en winkellocaties.* De afhaalmogelijkheden die toegevoegd worden aan winkels zijn niet van invloed op de winkellocaties. Winkels zullen niet verplaatst worden naar de periferie. Binnensteden, stadsdeelcentra en wijk-/buurtcentra blijven de type locaties waar supermarkten vertegenwoordigd zullen zijn. De reden hierachter is dat het overgrote deel van de consumenten boodschappen wil blijven doen in de winkel, volgens de supermarkten. Tevens komen de locatiecriteria van afhaalpunten en winkels overeen met elkaar, waardoor winkels niet verplaatst hoeven te worden ten behoeve van afhalen. Daarnaast is het vanuit overheidswegen gecompliceerd om supermarktwinkels buiten woongebieden te vestigen. De relatie tussen e-

commerce en verschuiving van winkellocaties (Molenaar, 2012) moet daarom worden verworpen.

8. *Afhaalpunten en winkelindeling.* Er bestaat verdeeldheid over de invloed van e-commerce activiteiten op de winkelindeling. Een minderheid denkt dat er een vermeerdering van het magazijnoppervlak per winkel zal plaatsvinden voor het verzamelen en stallen van de pakketten, waardoor het verkoopoppervlak per winkel vermindert. Overheersend is echter de visie dat het effect van e-commerce beperkt blijft op de verhouding tussen verkoop- en magazijnvloer, omdat het mogelijk is om speciale distributiecentra op te zetten of het aantal bevoorradingsmomenten te verhogen, waardoor de magazijnvloer niet hoeft uit te breiden. Tevens wordt aangegeven dat het winklassortiment, en daarmee de verkoopvloer, niet kan inkrimpen vanwege mogelijk verlies aan winkelende klanten. De supermarkten zijn er van overtuigd dat de e-commerce ontwikkelingen zich niet zullen vertalen in meer versproducten en minder bulkproducten op de verkoopvloer, omdat de consument de complete winkelwagen bestelt via internet. Een meerderheid van de supermarkten denkt dat indeling van het bestaande parkeerterrein zal wijzigen om het afhalen van boodschappen te ondersteunen. Deze groep denkt aan afhaalplekken, in de vorm van aparte parkeervakken of aanrijlanen, nabij de winkelingang (voorzijde winkel) of het magazijn (achterzijde winkel). Laatstgenoemde heeft de voorkeur, zodat de stromen van afhalende en winkelende klanten elkaar niet verstoren. De relatie tussen e-commerce en winkelindeling (Fernie et al., 2010) moet daarom ten dele worden bevestigd, aangezien een deel van de supermarkten wijzigingen ziet optreden op de magazijnvloer en het parkeerterrein ten behoeve van het verzamelen, klaarzetten en afhalen van boodschappen.

Met de voorgaande conclusies is gekomen tot een totaalbeeld van e-commerce in relatie tot supermarktvastgoed. De globale conclusie kan getrokken worden dat men online winkelen op korte termijn niet ziet als een serieuze dreiging. Men ziet online bestellen voornamelijk als een extra service naar klanten. E-commerce zal volgens de Nederlandse supermarktketens op korte termijn geen noemenswaardige invloed hebben op haar vastgoedbehoefte. De invloed die e-commerce heeft op de behoefte aan logistiek vastgoed is voorlopig klein, omdat de bestaande winkelstructuur gebruikt wordt voor het verzamelen en distribueren van de bestelde producten. Er is daarom geen behoefte aan meer of grotere distributiecentra. De effecten van e-commerce op het winkelvastgoed zijn tevens klein op korte termijn, hoewel de meningen hieromtrent meer verdeeld zijn. Het aantal winkels, winkellocaties en winkelgrootte zullen op korte termijn in ieder geval geen effect ondervinden van e-commerce. Een deel van de supermarkten geeft aan dat er per winkel meer magazijnruimte nodig is. Andere supermarkten geven aan voorlopig voldoende ruimte te hebben in de huidige winkels voor de e-commerce activiteiten. Met name op het parkeerterrein worden veranderingen verwacht om het afhalen van boodschappen te bevorderen.

Het onderzoek bevestigt de resultaten uit het onderzoek van Weltevreden (2007), waarin geconcludeerd werd dat online verkoopstrategieën op dat moment niet leidden tot minder vraag naar winkelvastgoed. Tevens komen de resultaten overeen met voorgaand empirisch onderzoek (Worzala and McCarthy, 2001; Worzala et al., 2002; Dixon and Marston, 2002), waarbij vastgesteld is dat de impact van internetverkoop destijds gering was op de vastgoedeisen van diverse winkelketens in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

E-commerce is een groeiend onderwerp binnen de supermarktbranche dat steeds meer in de belangstelling staat. In toenemende mate komt internetverkoop ter sprake in nieuwsberichten, vastgoedmagazines en supermarktbladen. Er ontstaat daarmee steeds meer interesse in online food retail. Uit de online initiatieven van diverse supermarktketens valt af te leiden dat het optimisme over online food retail toeneemt. Met het openen van online verkoopkanalen laten de supermarktretailers zien, dat zij verwachten dat de Nederlandse consument in toenemende mate zijn dagelijkse boodschappen via de computer gaat bestellen. De kostbare vrije tijd van de consument en de hoge repeterende factor in het aankopen van levensmiddelen lenen zich voor de ontwikkeling van e-commerce. De prognoses omtrent de kansrijkheid van online verkoop in de supermarktwereld variëren. Aan de ene kant staat een groep die voorspelt dat e-commerce grote gevolgen zal hebben voor het winkelvastgoed en logistieke vastgoed van supermarktketens, terwijl zich aan de andere kant een groep bevindt die gelooft dat de impact hierop gering zal blijven. In dit onderzoek zijn de visies van Nederlandse supermarktorganisaties in kaart gebracht omtrent e-commerce en de invloed hiervan op hun vastgoedbehoefte. Er is vanuit het perspectief van de supermarktretailer gekeken naar het fenomeen e-commerce, omdat verondersteld mag worden dat de detaillist als geen ander de wegen van de consument kent en de daaruit voortvloeiende behoefte aan vastgoed. Zodoende is een beeld gevormd over wat de vastgoedmarkt in de supermarktsector te wachten staat in de nabije toekomst.

Online foodmarkt

Online food retail staat in Nederland nog in de kinderschoenen. Het online omzetaandeel bedraagt 1,2% van de supermarktverkoop, maar is door de grote omvang van de supermarktbranche in omzet echter groot en bedraagt €376 miljoen (Thuiswinkel.org, 2012). Inmiddels gaat in Groot-Brittannië al bijna 5% van de levensmiddelenomzet via het internet (IGD, 2012). Uit de interviews blijkt dat alle online initiatieven van de Nederlandse supermarktketens wat betreft afhalen en thuisbezorgen van boodschappen tot op heden niet winstgevend zijn. In Groot-Brittannië verklaren Ocado en Tesco recentelijk operationeel winstgevend te zijn met hun online activiteiten. Daarmee blijkt dat online food retail een rendabele operatie kan zijn of worden. In Nederland is Albert Heijn met Albert.nl absolute marktleider in de Nederlandse supermarktbranche op het gebied van internetverkoop. Zo blijkt dat 83% van de online shoppers winkelt bij Albert.nl (EFMI, 2012). Albert Heijn bouwt gestaag zijn voorsprong uit met de overname van online retailer Bol.com in 2012. Naar eigen zeggen haalt de organisatie met de overname non-foodkennis en online competenties binnen om de online groei te versnellen. Onlangs heeft Albert.nl het leveringsgebied fors uitgebreid, waarbij meer dan 500.000 nieuwe huishoudens kunnen bestellen bij de webshop. De supermarktketen heeft recentelijk het online assortiment flink uitgebreid naar 23.000 artikelen en is bezig met het opzetten van een netwerk van zelfstandige afhaalpunten. De online concurrentie is echter aan het toenemen. Andere supermarktpartijen zitten niet stil en het aantal webwinkels van supermarktketens groeit sterk. De overige supermarktketens verklaren de verrichtingen van Albert Heijn nauwlettend te volgen. Men laat de voorloper nieuwe concepten uitproberen en ontwikkelen met trial-and-error, om vervolgens succesvolle ideeën op een eigen wijze te adopteren tegen lagere investeringen.

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuurstudie en interviews. Vraaggesprekken zijn gevoerd met een achttal supermarktketens, die opereren binnen de Nederlandse supermarktbranche. Voor de open interviews zijn twee groepen retailers benaderd. Vijf supermarktketens met webwinkel (multichannel retailers) en drie supermarktketens zonder webwinkel (fysieke retailers) zijn geïnterviewd. De drie fysieke retailers zullen op korte termijn een online verkoopkanaal uitrollen. Binnen de supermarktorganisaties zijn interviews afgenomen met

zowel de verantwoordelijke voor vastgoed als de verantwoordelijke voor e-commerce. Bij vijf supermarktorganisaties zijn zowel de e-commerce als vastgoedmanager gesproken. Bij twee supermarktorganisaties was de verantwoordelijke voor vastgoed tevens gedeeltelijk verantwoordelijk of erg nauw betrokken bij het online project, waardoor een dubbel interview niet noodzakelijk was. Bij één supermarktorganisatie is het alleen mogelijk geweest om de verantwoordelijke voor vastgoed te spreken. In totaal zijn hierdoor twaalf personen geïnterviewd bij acht verschillende supermarktketens. Dit waren goed geïnformeerde leden die vanwege hun deskundigheid een totaalbeeld konden schetsen van hun organisatie met bijbehorende toekomstplannen omtrent e-commerce.

Verwachting online omzetaandeel

Uit de afgenomen interviews blijkt dat de supermarkten op lange termijn positieve verwachtingen hebben voor de online foodmarkt. Overwegend verwacht men dat het online omzetaandeel in 2023 doorgroeit naar 5 tot 10% van de totale Nederlandse supermarktomzet. Het betreft voorspellingen van de e-commerce en vastgoedmanagers op persoonlijke titel. Het overgrote deel van de supermarkten is vertegenwoordigd in het genoemde percentage. Een klein aantal respondenten geeft aan geen voorspelling te durven doen in deze prille fase van e-commerce. Benadrukt wordt door alle supermarktketens dat men ervan overtuigd is, dat het e-commerce aandeel zal stijgen. De supermarkten verwachten daarmee dat online verkoop een significant onderdeel van hun businessmodel gaat worden. Gesteld kan worden dat de retailers in het algemeen verwachten dat de groei naar het toekomstig aandeel langzaam zal verlopen.

Het is de vraag of de gemaakte toekomstverwachting reëel is. De thuisbezorgservice van Albert Heijn bestaat al twintig jaar. In het verleden heeft men regelmatig gemeld dat binnen een aantal jaar 5% van de foodomzet via online verkoop zou gaan. Tot op heden is het online omzetaandeel echter 1,2% van de totale supermarktomzet. Vraagtekens kunnen daarom geplaatst worden in hoeverre het realistisch is om een dergelijke groei te verwachten.

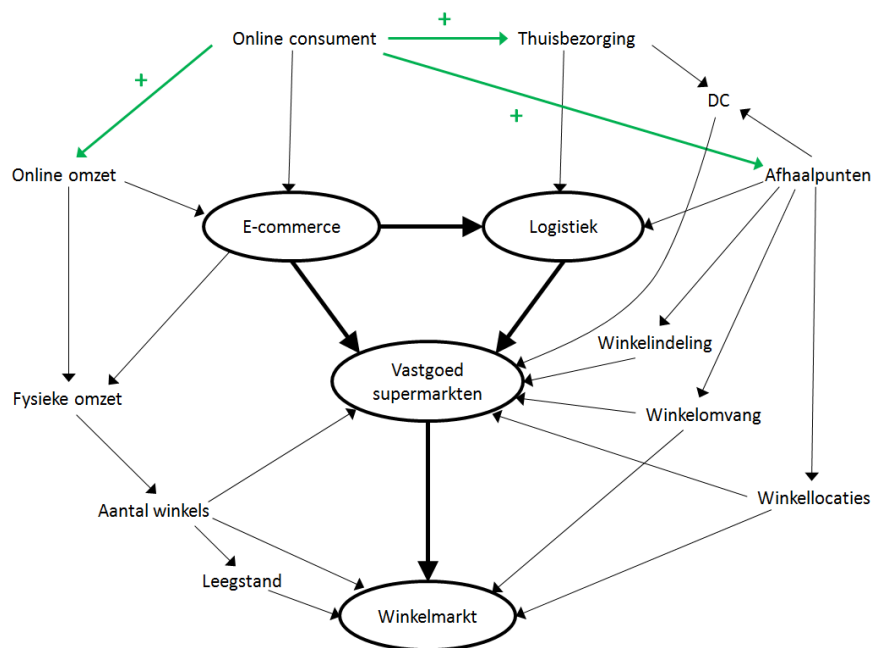
Experts als OC&C Strategy Consultants (2012) en Molenaar (2010) lijken door te schieten in hun enthousiasme. In deze onderzoeken wordt respectievelijk beweerd dat e-commerce 50% van de totale supermarktomzet zal innemen in 2025 en dat een derde deel van de winkels zal sluiten vanwege internetverkoop. Op basis van de verwachtingen van de supermarktketens lijkt het erop dat deze voorspellingen niet aan de orde zijn. Tevens lijken deze extreme voorspellingen voor de supermarktbranche in Nederland niet reëel, wanneer Groot-Brittannië als voorbeeld onder de loep wordt genomen. Zo zat het online omzetaandeel in Groot-Brittannië acht jaar geleden op het huidige online omzetaandeel van 1% in Nederland. De markt in Groot-Brittannië is in acht jaar toegenomen met 4% naar het huidige omzetaandeel van 5% (IGD, 2012). Het is daarom te optimistisch om te suggereren dat de online verkoop van levensmiddelen binnen enkele jaren stijgt naar een dergelijk fors aandeel.

Tabel 6.1- Interviews met e-commerce en vastgoedmanagers van geïnterviewde supermarktketens

	2013	2023
Schatting online omzetaandeel	1%	5-10%

Conceptueel model

In het onderzoek is een conceptueel model ontworpen, dat e-commerce uitsplitst in verschillende onderdelen binnen de supermarktbranche. Het model is ontleend aan de literatuur en de visie van auteur. Het diagram heeft een belangrijke rol gespeeld in de structurering van het onderzoek.



Figuur 6.1- Definitief conceptueel model (bron auteur)

In de beginfase heeft het model grip gegeven op het onderwerp. Tevens is hiermee de samenhang tussen de verschillende onderdelen blootgelegd. Met behulp van een aantal variabelen, die gerelateerd zijn aan e-commerce, logistiek en vastgoed, is inzichtelijk gemaakt wat mogelijke effecten van online verkoop zijn op de winkelmarkt van supermarkten. Om het model in de beginfase concreet te maken en richting te geven, zijn de onderlinge relaties in de vorm van hypothesen benoemd. Na afname van de interviews met acht supermarktketens, zijn de aard van de relaties tussen de variabelen definitief vastgesteld. In het conceptueel model geven de groene pijlen de relaties aan die momenteel veranderen door e-commerce voor alle geïnterviewde supermarkten. Voor Albert Heijn dient hieraan toegevoegd te worden dat de pijlen *naar* en *vanaf* het distributiecentrum (DC) tevens groen gekleurd zijn. Voor Ekoplaza moeten de pijlen *naar* het distributiecentrum groen gekleurd zijn. Hierna wordt gestart met korte conclusies over de invloed van e-commerce op de logistiek, distributiecentra, aantal winkels, winkelgrootte, winkellocaties en winkelindeling. In het vervolg van het hoofdstuk zijn voor elke vastgoedvariabele de conclusies uitgebreider beschreven.

Aan de hand van de variabelen in het conceptueel model worden puntsgewijs de gevolgen van e-commerce voor supermarkten op korte termijn geschetst. Uit de interviews komt naar voren dat er een geleidelijke toename van e-commerce plaatsvindt in de supermarktbranche. De geïnterviewde supermarktketens verwachten dat deze groei zich stapsgewijs zal doorzetten in de komende jaren. Daarmee zal de online omzet op korte termijn nauwelijks ten koste gaan van de fysieke omzet. Als gevolg daarvan zullen de ketens geen winkels sluiten en is er geen sprake van een verhoogde kans op leegstand in de winkelmarkt van supermarkten door e-commerce.

De interviews brengen naar voren dat de online consument er wel voor zorgt dat de thuisbezorgdiensten en afhaalpunten van de geïnterviewde supermarkten uitbreiden. De supermarkten koppelen de afhaalpunten voornamelijk aan bestaande winkels. Hoewel de online omzet momenteel nog laag is, worden deze relatief lage investeringen voornamelijk gedaan uit defensieve motieven. Distributiecentra zullen voorlopig niet groeien in omvang en aantal, omdat de geïnterviewde ketens de winkels als punt kiezen waar de bestellingen worden verzameld. Albert Heijn vormt hierop een uitzondering, omdat de organisatie drie distributiecentra voor online verkoop en vijf zelfstandige afhaalpunten heeft opgericht. De rest van de retailers gaat bij de huidige schaalgrootte voorlopig geen zelfstandige afhaalpunten ontwikkelen. Afhaalpunten worden door alle

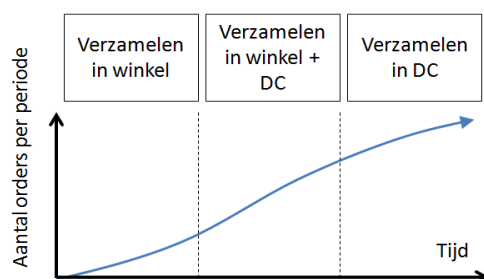
supermarkten geïntegreerd in hun bestaande winkels. Winkelindelingen zullen vooralsnog niet drastisch wijzigen volgens de retailers, omdat de huidige magazijnruimte in winkels voorlopig volstaat voor de e-commerce activiteiten. Er dient wel een afhaalbalie in de winkels gecreëerd te worden, maar deze is vaak al aanwezig in de vorm van een servicebalie. Winkelgroottes zullen gelijk blijven en winkellocaties zullen op korte termijn niet veranderen ten behoeve van internetverkoop.

Na het doorlopen van het model valt te concluderen dat de invloed van e-commerce momenteel nog gering is op de vastgoedportefeuilles van de geïnterviewde supermarktretailers wat betreft logistiek, distributiecentra, aantal winkels, winkelgrootte, winkellocaties en winkelindelingen. Samengevat kan geconcludeerd worden dat het aandeel logistiek vastgoed (distributiecentra) voorlopig gelijk blijft, ondanks de geleidelijke groei van e-commerce. Tevens zal het aandeel winkelvastgoed gelijk blijven in de portefeuilles van de geïnterviewde supermarktketens, waardoor in de winkelmarkt van supermarkten geen grote veranderingen op komst zijn door toedoen van e-commerce in de nabije toekomst. Op het moment dat de schaalgrootte van e-commerce drastisch toeneemt, kan de geschetste situatie veranderen. Het merendeel van de supermarkten ziet dit echter niet snel gebeuren.

Soortgelijke conclusies zijn in het verleden ook getrokken bij voorgaand empirisch onderzoek, waarbij vastgesteld is dat de impact van internetverkoop op dat moment gering was op de vastgoedeisen van diverse winkelketens in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten (Worzala and McCarthy, 2001; Worzala et al., 2002; Dixon and Marston, 2002). Tevens komen de geschetste conclusies uit het onderzoek overeen met de bevindingen van Weltevreden (2007), waarbij zijn studie liet zien dat online verkoopstrategieën destijds niet leidden tot minder vraag naar winkelvastgoed.

Logistiek

De komst van e-commerce heeft er alleen bij Albert Heijn toe geleid dat er speciaal logistiek vastgoed ontwikkeld is voor online verkoop. Naast zijn reguliere distributiecentra voor winkels, heeft de supermarkt drie nieuwe distributiecentra voor online verkoop gebouwd om zo efficiënt mogelijk te werken met kleine orders. De overige supermarktketens geven aan dat zij voorlopig niet een apart logistiek systeem bouwen voor online verkoop, omdat e-commerce volgens hen nog niet de schaalgrootte heeft om dat te rechtvaardigen. Deze groep blijft voorlopig online bestellingen verzamelen in hun lokale winkels. Het merendeel kiest er met hun distributiemodellen voor om klein te starten met online verkoop om van daaruit, afhankelijk van het succes, stapsgewijs door te groeien. Dit bevestigen de artikelen van Fernie et al. (2010) en Hackney et al. (2006), waarin aangegeven wordt dat het store-based model het meest geschikte model is in de beginfase wanneer gestart wordt met internetverkoop, vanwege de lage risico's en investeringen.



Figuur 6.2 - Geschiktheid distributiemodel per fase (EFMI, 2012)

Op basis van de groeiverwachtingen van de supermarkten omtrent e-commerce, is een beeld te schetsen van de mogelijke impact van e-commerce op distributiecentra. De meeste retailers menen dat verzamelen in de winkel op dit moment de schaal is die e-commerce voorlopig heeft. De supermarktketens verwachten dat het online omzetaandeel zich op lange termijn zal

doorontwikkelen naar 5 tot 10% in 2023. Zodra online winkelen een bepaalde schaalgrootte heeft bereikt, zal het verzamelproces volgens de retailers verplaatst worden vanuit de lokale winkels naar een centraal distributiecentrum. Dergelijke gebouwen vergen hoge investeringen die alleen worden overwogen op het moment dat e-commerce sterk toeneemt, zodat hierin grote volumes verwerkt kunnen worden.

Het afhalen van boodschappen bij bestaande winkels is bij alle supermarkten mogelijk. Door de supermarkten wordt gesteld dat het voorlopig belangrijk is om het afhalen te koppelen aan de bestaande winkels. Alleen Albert Heijn heeft momenteel vijf zelfstandige afhaalpunten in gebruik, die niet gekoppeld zijn aan een winkel. De overige retailers hebben hiervoor geen plannen, omdat dergelijke punten niet renderen bij het huidige online aandeel. Albert Heijn geeft aan zijn zelfstandige afhaalpunten de komende jaren flink uit te breiden, net als het aantal afhaalpunten in hun winkels. Dit is tegenstrijdig met de terughoudendheid bij de overige supermarkten tegenover zelfstandige afhaalpunten. Het is daarom de vraag in hoeverre deze schatting reëel is, zeker als wordt gekeken naar het geringe aandeel dat e-commerce op dit moment inneemt.

	Verzamelen in winkel	Verzamelen in winkel + DC	Verzamelen in DC
Afhalen bij winkels	Retailer 2 Retailer 3 Retailer 4 Retailer 5 Retailer 7 Retailer 8	Retailer 6	Retailer 1
Afhalen bij zelfstandige afhaalpunten			Retailer 1
Thuisbezorging vanuit winkel	Retailer 2 Retailer 3 Retailer 8	Retailer 6	
Thuisbezorging vanuit DC			Retailer 1 Retailer 6

Figuur 6.3- Geïnterviewde supermarktketens en hun distributiemodellen (bron auteur)

Thuisbezorging vanuit winkels wordt door vier supermarktorganisaties gehanteerd, terwijl rechtstreekse thuisbezorging vanuit een distributiecentrum alleen wordt toegepast door Albert Heijn en Ekoplaza. Laatstgenoemde bezorgt tevens aan huis vanuit hun lokale winkels. Onder de overige supermarkten heerst vooralsnog terughoudendheid tegenover rechtstreekse bezorging vanuit een speciaal distributiecentrum voor online verkoop, omdat men eerst de eigen winkels wil benutten als basis om de orders te verzamelen en bezorgen.

Distributiecentra

Het aantal en de grootte van distributiecentra zullen op korte termijn niet uitbreiden om e-commerce activiteiten te faciliteren. De beperkte invloed op distributiecentra is te verklaren vanuit de gehanteerde distributiemodellen. De supermarkten gaan uit van de bestaande winkelstructuur in de distributie van bestelde producten. De bestellingen worden in bestaande winkels nabij de consumenten verzameld en vervolgens thuisbezorgd dan wel afgehaald. Zodra online verkoop een bepaalde schaalgrootte heeft bereikt, zal het verzamelproces gecentraliseerd worden in speciale distributiecentra voor online verkoop. Vanuit deze distributiepunten worden de afhaalpunten in winkels dan bevoorraad met kant-en-klare boodschappenpakketten of wordt rechtstreeks geleverd aan de consument. De supermarkten geven aan dat het voorlopig nog niet zover is met online winkelen. Albert Heijn vormt hierop een uitzondering, omdat de retailer de afgelopen jaren reeds drie speciale distributiecentra voor online verkoop heeft ontwikkeld. De organisatie heeft de tussenstap van orderpicken in de winkel overgeslagen en heeft, als marktleider met kapitaal, in een vroeg stadium hoge investeringen kunnen doen in aparte logistieke centra om de online klant bezorgsnelheid en productgarantie te bieden. Mocht het ook zover komen met e-commerce voor de overige supermarkten, dan worden aparte distributiecentra opgezet omdat extra distributieruimte nodig is om een speciale routing te creëren voor online verkoop. Langs deze routing dienen producten op stuksniveau opgesteld te staan, zodat kleine internetorders efficiënt gepickt kunnen

worden. Volgens de supermarkten zijn er in dit scenario vier mogelijke opties om het logistiek vastgoed te organiseren, waarvan de eerste reeds realiteit is voor Albert Heijn:

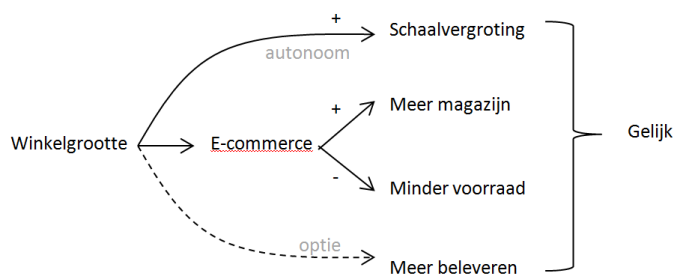
1. Online DC decentraal: Online DC dat niet gevestigd is nabij bestaand winkel DC.
2. Online DC centraal: Online DC dat gevestigd nabij bestaand winkel DC.
3. Online in winkel DC: Online afdeling opgezet in bestaand winkel DC.
4. Reorganiseren: Transformatie van een van de winkel DC's tot een online DC.

Aantal winkels

Het aantal winkels wordt voorlopig niet beïnvloed door de komst van e-commerce. Andere factoren zijn volgens de retailers belangrijker voor het sluiten van winkels, zoals de prijzenoorlog, concurrentie, locatieveranderingen en bereikbaarheid. De supermarkten geven een drietal redenen waarom de invloed van e-commerce voorlopig beperkt zal blijven op het aantal winkels. Ten eerste is het huidige online omzetaandeel miniem. Het kannibaliserende effect met fysieke verkoop blijft klein, omdat het overgrote deel van de dagelijkse boodschappen de komende jaren nog gewoon zelf door de klanten in de winkels wordt gekocht volgens de supermarkten. Een tweede reden is dat eigen klantengroepen, die in online verkoop geïnteresseerd zijn, behouden zullen worden, omdat de supermarkten uit defensieve motieven inmiddels een online verkoopkanaal zijn gestart. Ten derde zal online omzet voorlopig via de winkel blijven lopen, omdat het merendeel van de ketens de winkel gebruikt als punt waar de bestellingen worden verzameld, opgehaald en/of thuisbezorgd. De supermarktketens waarschuwen wel dat op het moment dat online verkoop succesvol wordt, dit fysieke omzet gaat kosten. De totale besteding aan boodschappen zal namelijk gelijk blijven, omdat consumenten niet opeens meer gaan eten of drinken. In het geval dat de fysieke omzet significant daalt, kan het niet anders dat er winkels zullen sneuvelen in de supermarktbranche. Winkels die zich aan de onderkant van de markt begeven, worden in deze situatie een moeilijke toekomst toegedicht. Hiermee bedoelen de retailers kleine winkels die niet meer rendabel zijn, niet meegaan in online verkoop, kampen met slechte bereikbaarheid of om andere variabelen niet interessant meer zijn voor een klant.

Winkelgrootte

De omvang van winkels zal de komende jaren niet veranderen door toedoen van e-commerce. Online activiteiten kunnen opgevangen worden op de bestaande winkelmeters en zullen op korte termijn niet leiden tot meer of minder winkeloppervlak. Albert Heijn geeft als enige keten aan te verwachten dat de omvang van bepaalde winkeltypen in hun winkelportefeuille zal toenemen, terwijl de omvang van andere winkeltypen zal afnemen. Bij succesvolle winkels met een hoge vloerdruk zijn meer meters gewenst om e-commerce activiteiten te ontplooiën volgens de organisatie. Bij winkels met een lagere vloerdruk verwacht Albert Heijn dat het metrage per locatie minder wordt.



Figuur 6.4 - Relatie tussen e-commerce & winkelgrootte (bron auteur)

Bepaalde effecten van e-commerce vergroten de ruimtevraag van winkels, terwijl andere effecten van e-commerce een reducerende werking hebben op de winkelomvang. Enerzijds zijn minder winkelmeters noodzakelijk, omdat er minder fysieke voorraad in de winkel nodig is op het moment dat steeds minder omzet via de winkel gaat lopen. Anderzijds zijn meer meters gewenst in de vorm van magazijnruimte om de bestellingen te verzamelen en bewaren. Dit komt overeen met de

conclusie van Worzala et al. (2002) dat online verkoop leidt tot meer magazijn- en opslagruimte. Een autonome ontwikkeling die losstaat van e-commerce is de schaalvergroting van supermarktwinkels. Hierbij kan niet te veel in het assortiment gesneden worden vanwege formule-uitgangspunten en mogelijk klantenverlies. Als laatste factor kunnen aanpassingen in de logistiek de e-commerce activiteiten gedeeltelijk opvangen. Door de winkel frequenter te bevoorraden, hoeft de winkel fysiek niet groter te worden. Al deze verschillende invloeden compenseren elkaar, waardoor de grootte van winkels uiteindelijk hetzelfde zal blijven volgens de supermarkten. De weergave in figuur 6.4 vormt een aanvulling op het conceptueel model.

Winkellocaties

De komst van e-commerce zal er op korte termijn niet voor zorgen dat locaties van supermarktwinkels wijzigen. Door de groei van online verkoop zullen de supermarkten wel beter gaan letten op welke locaties zij zich willen vestigen met hun winkels. Bereikbaarheid, concurrentie, marktgebied, zicht en parkeergelegenheid blijven de belangrijkste criteria bij een locatiekeuze. Bereikbaarheid en parkeergelegenheid zullen als locatiecriteria nog zwaarder meewegen vanwege e-commerce (afhaalpunten in winkels). Alleen Albert Heijn houdt in zijn beoordeling van nieuwe locaties momenteel rekening met de mate waarin e-commerce in de winkellayout vervlochten kan worden. De supermarktketens geven drie redenen om te onderbouwen waarom de invloed van online verkoop voorlopig beperkt blijft op de winkellocaties. Als eerste reden wordt genoemd dat supermarkten een voorziening blijven in woonwijken, omdat het overgrote deel van de consumenten boodschappen wil blijven doen in de winkel volgens de supermarkten. De tweede reden is dat de locaties van bestaande winkels doorgaans geschikt zijn om afhaalpunten te bevatten. De locatiecriteria van winkels en afhaalpunten komen namelijk overeen. Hierdoor kunnen afhaalpunten gekoppeld worden aan een deel van de bestaande winkels, zodat er geen noodzaak bestaat om zelfstandige afhaalpunten op te richten. Als laatste argument is het vanwege restrictief overheidsbeleid niet toegestaan om zelfstandige afhaalpunten buiten woongebieden te bouwen in combinatie met een winkel, waardoor de locaties van winkels niet veranderen.

De supermarkten hebben verschillende locaties voor zelfstandige afhaalpunten in gedachte, zodra de omvang en schaal van e-commerce deze rendabel maken. Als belangrijkste locatiecriteria voor zelfstandige afhaalpunten worden bereikbaarheid en parkeergelegenheid genoemd. Hierdoor worden locaties buiten het centrum interessant voor losse afhaalpunten. Op regionaal niveau voldoen snelwegen, knooppunten, industrieterreinen, carpoolplaatsen, leegstaande kantoren en tankstations als locatie. Op stadsniveau komen afritten bij ringwegen, invalswegen en overige locaties aan randen van steden in aanmerking.

Winkelindeling

Kleine wijzigingen lijken op komst te zijn in de indeling van winkels wat betreft magazijn- en verkoopruimte, bulk- en versproducten, en parkeren. Onder de supermarkten bestaat verdeeldheid omtrent de behoefte aan magazijnruimte per winkel onder invloed van e-commerce. Drie van de acht supermarkten zijn van mening dat e-commerce resulteert in een kanteling tussen het magazijn- en verkoopoppervlak binnen winkels. Deze groep denkt dat de omvang van de verkoopvloer zal afnemen in de winkel, zodat de magazijnvloer kan uitbreiden. Zodra e-commerce in omvang en schaal toeneemt, zal de druk op het magazijn groter worden, omdat de e-commerce pakketjes hier moeten worden gestald. Tevens ziet de groep orderpicken in het magazijn als een efficiënter alternatief voor het verzamelen van bestellingen op de verkoopvloer. De overige vijf supermarkten voorzien geen significante veranderingen in de verdeling tussen het magazijn- en verkoopoppervlak in winkels. Als het al zo is dat e-commerce resulteert in een vermindering van de verkoopvloer per winkel, dan zal dat beperkt zijn en op kleine schaal gebeuren. Verschillende redenen worden aangedragen om deze verwachting te beargumenteren. Ten eerste leidt een reductie van de verkoopvloer ertoe dat het assortiment moet inkrimpen, waardoor mogelijk winkelende klanten worden verloren. Een tweede reden is dat zodra e-commerce succesvol wordt, het samenstellen van

orders naar verwachting verschoven kan worden van de winkels naar een speciaal distributiecentrum voor online verkoop. Voor het stallen van de aangeleverde boodschappenpakketten is dan in eerste instantie voldoende magazijnruimte in de winkels aanwezig. Als derde motivatie wordt gegeven dat de afhaalbalie, die gecreëerd moet worden in de winkel, niet ten koste hoeft te gaan van verkoopvloer. Deze functie kan toegevoegd worden aan de servicebalie die in de meeste winkels reeds aanwezig is. Het laatste argument betreft de mogelijkheid om het aantal bevoorradingsmomenten te verhogen, waardoor de omvang van de magazijnruimte per winkel niet groter hoeft te worden.

De meerderheid van de supermarkten stelt dat de verhouding tussen bulk- en versproducten in de winkelindeling niet zal veranderen door toedoen van e-commerce. Er wordt aangegeven dat het percentage bulkproducten bij online verkoop gemiddeld enigszins hoger ligt dan bij fysieke verkoop. Dit zal er op de korte termijn echter niet toe leiden dat in de winkel meer schapruimte vrijkomt voor versproducten. Het bulkgedeelte blijft fysiek noodzakelijk in de winkel.

De meeste supermarktketens denken dat e-commerce zal resulteren in veranderingen op het parkeerterrein rondom hun winkels. Vijf van de acht supermarkten geven aan dat het belangrijk is om met de indeling van het parkeerterrein het afhalen van boodschappen te ondersteunen. Het betreft veranderingen op het bestaande parkeerterrein, omdat men vastzit aan de fysieke omgeving waardoor uitbreidingsmogelijkheden veelal niet aanwezig zijn. Volgens deze groep is het logisch om aparte afhaalplekken voor afhalende klanten te creëren, die op korte afstand gelegen zijn van de supermarkt. Met afhaalplekken worden aparte parkeervakken of aanrijlanen bedoeld. De meerwaarde van het afhalen van boodschappen, onder andere snelheid en gemak, wordt zo ondersteund. Bij voorkeur dienen de afhaalplekken geplaatst te worden nabij het magazijn, doorgaans aan de achterzijde van de winkel, zodat de stromen van afhalende en winkelende klanten elkaar niet verstoren. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan is het wenselijk om afhaalplekken te reserveren nabij de voorkant van de winkel, zodat men snel de boodschappentas in de winkel kan ophalen. In binnensteden kunnen parkeerplaatsen bestemd worden als los- en laadplekken voor afhalende klanten. De overige drie supermarktketens geven aan op korte termijn niet te verwachten dat aparte infrastructuur aangelegd zal worden om het afhalen van boodschappen te bevorderen.

Slot

Resumerend heeft het onderzoek verschillende inzichten opgeleverd op het gebied van e-commerce in relatie tot supermarktvastgoed. De geïnterviewde supermarkten maken zich in het algemeen op korte termijn geen zorgen over de impact van e-commerce. Het online omzetaandeel is vooralsnog klein, maar groeiende. De meeste supermarktketens voorzien een belangrijke rol voor de bestaande winkelstructuur in de distributie van bestelde boodschappen. Bestellingen worden in bestaande winkels nabij consumenten verzameld en verstuurd dan wel afgehaald. Zodra de online verkoop een bepaalde schaalgrootte heeft bereikt, zal overgestapt worden naar speciale distributiecentra voor online verkoop. Voorlopig is dit nog niet aan de orde. De effecten in het vastgoed zijn dan ook niet groot voor de supermarkten. Het overgrote deel van de dagelijkse boodschappen wordt de komende jaren nog gewoon zelf door de klanten uit het schap gepakt volgens de supermarkten. Daarmee zal online bestellen van boodschappen naar alle waarschijnlijkheid een nichemarkt blijven, hoewel een potentieel lucratieve. Gezien de positieve omzetverwachting van 5 tot 10% die alle supermarkten hebben omtrent e-commerce over tien jaar, zal online verkoop een substantieel deel van de totale omzet van supermarktketens innemen. De vraag rijst op in hoeverre de onderbouwing van dit percentage realistisch is, aangezien het een meervoud betreft van het huidige online omzetaandeel van 1,2% in de supermarktbranche. Mocht de toekomstverwachting van de supermarkten op waarheid berusten, dan zal e-commerce op termijn wel leiden tot wijzigingen in de behoefte aan vastgoed.

Het aantal online spelers in de supermarktbranche groeit sterk, waardoor een doorbraak van online boodschappen doen dichterbij komt. Omdat het online winkelen aan het groeien is, kan de huidige situatie in de toekomst veranderen. De resultaten uit dit onderzoek zijn een momentopname in de tijd. E-commerce is een onderwerp dat in beweging is en zich naar waarschijnlijkheid zal ontwikkelen in de komende jaren. Het onderzoek heeft antwoorden opgeleverd omtrent de korte termijn effecten van e-commerce op het supermarktvastgoed. Hoewel het onderzoek een minder definitief antwoord heeft verstrekt over de gevolgen op lange termijn, heeft de studie wel een goed platform geboden om te speculeren over mogelijke effecten op het moment dat de schaalgrootte van e-commerce drastisch toeneemt.

Tot slot is het de vraag of de komst van online boodschappen bestellen zal overwaaien of een permanente toevoeging zal zijn aan de levensmiddelenindustrie. Dit is de €376 miljoen tellende e-commerce vraag voor de Nederlandse supermarktbranche in de komende jaren.

6.2 Hypothesen

In dit hoofdstuk worden een drietal hypothesen getoetst die in de beginfase van het onderzoek geformuleerd zijn op basis van de theorie. De stellingen omtrent de gevolgen van e-commerce voor supermarkten zijn kwalitatief getoetst aan de hand van de verzamelde gegevens uit het onderzoek. De gegevens zijn opgedaan uit de interviews die gevoerd zijn met acht Nederlandse supermarktketens. De hypothesen worden derhalve aangenomen of verworpen op basis van ervaringen uit de praktijk. In het algemeen worden hypothesen gebruikt in kwantitatief onderzoek. Omdat dit onderzoek in hoge mate gestructureerd is met de variabelen, het conceptueel model en de vragen is het echter mogelijk en nuttig geweest om hypothesen in te zetten voor de toetsing van de kwalitatieve data.

Hypothese 1

“De komst van e-commerce in de supermarktbranche zal een bedreiging vormen voor de fysieke verkoop in supermarktwinkels.”

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de Nederlandse supermarktketen e-commerce op korte termijn niet ziet als een serieuze bedreiging. De eerste hypothese wordt daarom verworpen. De invloed van e-commerce op de bestaande fysieke verkoopkanalen zal in de nabije toekomst beperkt blijven. Alle retailers geven aan momenteel niet te merken dat hun fysieke verkoop is teruggelopen door online verkoop. De supermarktketens bevestigen dat het huidige online omzetaandeel gering is en niet meer dan 1% van de totale omzet bedraagt. Hoewel er wordt aangegeven dat er een stijgende lijn zit in de internetverkoop, verwacht men dat deze groei zich in een geleidelijk tempo zal doorzetten in de komende jaren. Het aandeel zal naar verwachting niet explosief groeien in een kort tijdsbestek. Hierdoor zal de online omzet op korte termijn nauwelijks ten koste gaan van de fysieke omzet.

In de supermarktbranche is een aantal pioniers actief op het gebied van online verkoop. Andere experts binnen de supermarktbranche denken dat het product zich niet goed leent voor internetverkoop. De supermarkten stellen dat het bestellen via internet geschikt is voor een aantal selecte doelgroepen. De geïnterviewden denken dat de internetsupermarkt voornamelijk de groeiende groep tweeverdieners met drukke banen en kostbare vrije tijd zal aanspreken. E-commerce zal gezien de extra kosten voorlopig geen optie worden voor een deel van de op prijs georiënteerde klanten. De supermarktketens stellen dat, ondanks de internetsupermarkt, de consumenten behoefte zullen blijven hebben aan een supermarkt dicht bij huis. Derhalve is de omzetverwachting van e-commerce in de supermarktbranche matig volgens de supermarkten, met uitzondering van Albert Heijn. Getuige de grote investeringen in zijn online kanaal, blijft de organisatie veel van e-commerce verwachten. Toch zien de overige supermarktorganisaties ook brood in e-commerce. In toenemende mate worden online initiatieven opgestart. De supermarkten zeggen echter eerder over te gaan tot online winkelen om geen omzet kwijt te raken aan concurrenten. De redenatie is dat een consument soms via internet wil bestellen, terwijl hij toch vaak fysiek zal blijven winkelen. De supermarkt wil hem echter ook via internet bedienen om geen omzet mis te lopen en om te voorkomen dat de klant bij een online winkelbezoek niet naar een concurrerende supermarkt overstapt.

Desondanks schat men dat op lange termijn maximaal 5 tot 10% van de totale omzet in de levensmiddelensector in Nederland via internet gerealiseerd zal worden. De vraag rijst op of deze verwachting voor de toekomst reëel is, aangezien deze cijfers twintig jaar geleden al werden genoemd. Op dit moment is het echter nog steeds niet zover gekomen. Op korte termijn hebben de supermarktketens de visie dat de groei naar het aandeel van 5 tot 10% langzaam zal verlopen. Gegeneraliseerd kan derhalve gesteld worden dat het niet zo'n vaart zal lopen met e-commerce volgens de meeste supermarkten, waardoor het kannibaliserende effect van online verkoop op fysieke verkoop in de komende tijd beperkt blijft.

Hypothese 2

“De behoefte aan fysieke winkelruimte zal afnemen voor supermarktketens met een online verkoopstrategie, waardoor zij minder winkelvastgoed in hun portefeuille zullen hebben.”

De behoefte aan winkelruimte zal niet verminderen door de e-commerce ontwikkelingen binnen de supermarktsector. Op basis van de interviews moet deze tweede stelling worden verworpen. De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat de invloed van internetverkoop momenteel gering is op de vastgoedbehoefte van supermarkten. E-commerce zal op korte termijn geen negatieve impact hebben op het aantal winkels, omdat het huidige online omzetaandeel van 1% in de supermarktsector te kenmerken is als miniem. Ondanks de groei in internetverkoop binnen de supermarktbranche, verwacht het merendeel van de supermarkten niet dat e-commerce in een grote vaart zal groeien in de aankomende jaren. Een geleidelijke groei wordt aannemelijker geacht, waardoor het aantal winkels in de portefeuilles van supermarktketens vooralsnog niet in gevaar komt.

Gesteld kan worden dat het overgrote deel van de consumenten de winkel zal blijven bezoeken om boodschappen aan te schaffen volgens de supermarkten. Nagenoeg alle organisaties geven aan momenteel volop te investeren in optimalisatie van de bestaande winkels. De tijd waarin men zich hoofdzakelijk toegede op uitbreiding van het aantal winkels lijkt voorbij. De focus ligt momenteel voornamelijk op grote ombouwoperaties van de huidige winkels. Bestaande winkels worden uitgebreid of verplaatst naar ruimere locaties. Daarnaast wordt op grote schaal de winkelbeleving in de bestaande winkels opgewaardeerd om het koopgedrag van consumenten te stimuleren en inspireren. Blijkens de grote investeringen kan geconcludeerd worden dat het bestaande winkelvastgoed cruciaal blijft in de verkoopstrategieën van de supermarktorganisaties.

De effecten in de omvang van het winkelvastgoed van de supermarkten zullen niet groot zijn, omdat de bestaande winkelstructuur een belangrijke rol speelt in de distributie. De bestelde producten worden in bestaande winkels nabij de consument ingepakt en verstuurd dan wel afgehaald. Online omzet die gegenereerd wordt, is daarmee grotendeels voor de winkels. E-commerce wordt voorlopig niet los van de winkels ontwikkeld. Albert Heijn vormt hierop een uitzondering, hoewel ook deze organisatie verkondigt boodschappen deels in hun winkels te zullen distribueren in de nabije toekomst. De bestelde boodschappen worden dan eerst verzameld in een speciaal distributiecentrum voor online verkoop en vervolgens vervoerd naar een winkel waar de consument zijn bestelling kan afhalen.

Gezien de uiteindelijke omzetgroei van 5 tot 10% die de supermarkten verwachten omtrent e-commerce, kan verondersteld worden dat de behoefte aan winkelvastgoed in dit geval op lange termijn zal wijzigen. Mocht het zover komen met online verkoop binnen de levensmiddelensector, dan kan het volgens de supermarkten niet anders dan dat het aantal winkels zal verminderen. Kannibalisatie zal bij dit online aandeel plaatsvinden met de fysieke verkoop, omdat de totale besteding aan levensmiddelen gelijk zal blijven. De consument gaat namelijk niet opeens meer eten of drinken. Dit impliceert dat er onder de supermarkten naast ‘winnaars’ ook ‘verliezers’ zullen zijn. Goede winkelposities blijven op lange termijn courant en zullen niet omvallen als gevolg van e-commerce. In bovenstaand scenario wordt verwacht dat als eerste winkels zullen sluiten die niet meer rendabel zijn, niet meegaan met e-commerce of kampen met een slechte bereikbaarheid. De supermarkten geven echter aan dat deze grens nog lang niet bereikt is.

Resumerend betekent het voorgaande dat het aandeel winkelvastgoed op korte termijn niet zal afnemen in de portefeuilles van de supermarktketens, waardoor er in de winkelmarkt van supermarkten voorlopig geen grote veranderingen op komst zijn door e-commerce. Representatieve feiten of plannen omtrent een verschuiving in de behoefte aan winkels zijn momenteel niet voor handen.

Hypothese 3

“De behoefte aan distributieruimte zal toenemen voor supermarktketens met een online verkoopstrategie, waardoor zij meer logistiek vastgoed in hun portefeuille zullen hebben.”

De behoefte aan distributieruimte zal door toedoen van e-commerce op korte termijn niet wijzigen in de supermarktbranche. Aan de hand van de vraaggesprekken moet deze derde stelling worden verworpen. Beweringen omtrent eventuele verschuivingen van winkelvastgoed naar logistiek vastgoed in de portefeuilles van supermarkten worden niet bevestigd door de resultaten van het onderzoek. Hoogstens zal de magazijnruimte per winkel enigszins toenemen volgens drie van de acht supermarkten. Nederlandse supermarkten met online kanaal gaan bij de distributie van de bestelde boodschappen uit van de bestaande winkels. De invloed van e-commerce op distributiecentra zal voorlopig beperkt blijven, omdat de bestellingen in de lokale winkels worden samengesteld en gedistribueerd. Zodra echter online winkelen een bepaalde omvang en schaal heeft bereikt, zal het verzamelproces verschuiven naar speciale distributiecentra voor online verkoop. Vanuit dit distributiepunt zullen de winkels worden bevoorraad met de kant-en-klare boodschappenpakketten voor de klanten. Vervolgens zullen deze vanuit de winkel worden thuisbezorgd dan wel afgehaald. Tevens kan de consument rechtstreeks bevoorraad worden vanuit het speciale distributiecentrum. Albert Heijn vormt een uitzondering op het bovenstaande, omdat de organisatie als enige partij al logistiek vastgoed hebben ontwikkeld voor e-commerce. De supermarkt heeft reeds drie speciale distributiecentra voor online verkoop in gebruik.

Afgaand op de positieve omzetverwachting van de supermarkten omtrent e-commerce, zal de behoefte aan meer en betere distributiesystemen naar waarschijnlijkheid toenemen. Bij een bepaalde schaalgrootte van e-commerce wordt aangegeven dat het verzamelen van de bestellingen de bedrijfsvoering in de winkel te veel zal verstoren. Het online en fysieke kanaal zullen elkaar dan hinderen in de lokale winkel. Op het moment dat e-commerce zich sterk ontwikkelt, zal het logistiek vastgoed in de portefeuilles van de supermarkten worden uitgebreid met speciale distributiecentra voor online verkoop. Hierin staan de producten op stuksniveau langs een routing opgesteld, zodat kleine online orders efficiënt verzameld kunnen worden. Het samenstellen van internetorders in huidige distributiecentra voor fysieke verkoop is niet mogelijk, omdat hierin verpakte dozen met meerdere eenheden van een product op afstand van elkaar staan. Momenteel loopt het binnen de supermarktsector echter nog niet zo'n vaart met e-commerce. Binnen de supermarktorganisaties bestaat hierover dan ook nog geen intern beleid, op uitzondering van Albert Heijn.

Onder de supermarkten bestaat verdeeldheid omtrent de behoefte aan distributieruimte per winkel. Enerzijds is er een drietal supermarktketens dat verwacht dat de magazijnruimte in winkels zal toenemen, omdat hier e-commerce pakketjes verzameld en gestald moeten worden. De uitbreiding van de magazijnvloer impliceert een reductie van verkoopvloer. Anderzijds is er een groep die geen verandering voorziet in de distributieruimte per winkel. Als argument wordt gegeven dat er binnen de winkels geen mogelijkheden zijn om het magazijn te vergroten, omdat een winkel een minimale oppervlakte aan verkoopvloer nodig heeft om het assortiment te presenteren. Uitbreiding van het magazijn zal hierbij ten koste gaan van het assortiment. Als gevolg hiervan zal de winkelende klant besluiten een andere winkel van de concurrent te bezoeken. Op het moment dat e-commerce een bepaalde schaalgrootte heeft bereikt, wordt derhalve overgestapt naar het verzamelen van de bestellingen in speciale distributiecentra voor online verkoop. Alleen opslagruimte in de winkel is dan nog nodig om de boodschappenpakketten te stallen tot deze worden afgehaald of thuisbezorgd. In eerste instantie heeft de meerderheid van de supermarkten hiervoor voldoende capaciteit in hun winkelmagazijnen. Tevens wordt aangegeven dat het aantal bevoorradingsmomenten vermeerderd kan worden, zodat de omvang van het magazijn niet groter hoeft te worden.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er door de e-commerce ontwikkelingen op korte termijn geen ingrijpende veranderingen te verwachten zijn in de benodigde distributieruimte. Het betreft hier zowel distributieruimte per winkel als distributieruimte in de vorm van distributiecentra. Als er al een verschuiving plaatsvindt, dan zal het gaan om een lichte toename van de distributieruimte in de winkel. Het aandeel logistiek vastgoed blijft derhalve de komende jaren gelijk in de portefeuilles van de supermarkten, ondanks de geleidelijke groei van e-commerce.

6.3 Aanbevelingen

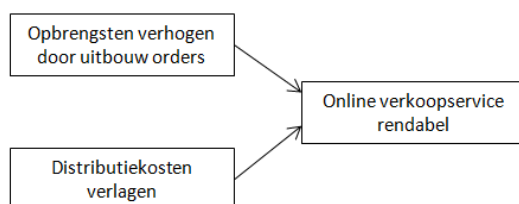
In deze paragraaf worden, naar aanleiding van de hiervoor getrokken conclusies, aanbevelingen gedaan voor verschillende partijen die in de supermarktbranche op strategisch niveau actief zijn. Daarnaast zijn er aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek.

Aanbevelingen aan partijen

Retailers

Supermarktketens die momenteel nog geen online verkoopkanaal hebben, wordt aangeraden mee te gaan met de ontwikkelingen in de markt. Voor supermarktorganisaties die niet actief bezig zijn met online verkoop, bestaat de kans dat zij buitenspel gezet worden door de nieuwe consument. Klanten die geïnteresseerd zijn in de online service zullen hun boodschappen in dit geval elders bestellen, waardoor omzet misgelopen wordt en eigen klanten verloren worden. Al bedraagt online maar een miniem percentage van de omzet, dan nog kan het aanbieden hiervan een belangrijke service zijn voor een groot deel van het klantenbestand die er mogelijk incidenteel maar regelmatig gebruik van gaat maken. Voor supermarktketens is het daarom belangrijk deze stap naar service en gemak voor de klant te zetten. Tevens speelt mee dat de partijen die de online service het eerste goed aanbieden, de klanten het beste weten te binden. Klanten die tevreden zijn over een product of service hebben geen reden om over te stappen. Net zoals klanten doorgaans een vaste winkel hebben, kan dat ook het geval zijn bij webshops, omdat men tevreden is en de weg kent op de website wat betreft inloggen, bestellen en betalen. De partijen die als laatste instappen, kunnen hinder ondervinden om tevreden klanten terug te winnen. Kleine supermarktorganisaties gaan een lastige tijd tegemoet. Aan deze groep is te adviseren om ervoor te zorgen dat men gaat samenwerken met elkaar en gezamenlijk online projecten organiseert, om zo kosten te delen en te profiteren van elkaars kennis.

Supermarktketens wordt aangeraden de komende tijd te investeren in het enerzijds opbouwen van bestellingen om opbrengsten te verhogen en het anderzijds verlagen van de distributiekosten. Op het moment dat er vooruitgang wordt geboekt in beide variabelen, kan e-commerce als rendabel businessmodel functioneren.



Figuur 6.5 - Verdienmodel e-commerce (bron auteur)

Om online bestellingen op te bouwen, ligt er een taak voor de supermarktketens om websites te bouwen waar de consument op een makkelijke en toegankelijke manier kan bestellen. De webshop zal onder de aandacht van consumenten gebracht moeten worden om zo de online verkoop te stimuleren. Er ligt daarom een belangrijke uitdaging om het aantal bezoekers op de websites zoveel mogelijk te verhogen, omdat dit bepaalt hoeveel er online besteed wordt.

Om de distributiekosten te verlagen, zullen eerst voldoende bestellingen gegenereerd moeten worden door het online verkoopkanaal bekend te maken bij potentiële doelgroepen. Op het moment dat een kritische massa van orders is bereikt, zal een speciaal distributiecentrum voor online verkoop opgezet worden zodat verzamelprocessen efficiënt kunnen plaatsvinden. Distributiekosten per order zullen zodoende dalen. Tevens moeten ketens blijven inzetten op het oplossen van de problematiek

rondom het dure afleverproces. Technologische ontwikkelingen kunnen hieraan bijdragen. Op het moment dat het maatschappelijk geaccepteerd is een externe koelkast voor de deur te hebben, is het voorstelbaar dat er flinke veranderingen op komst zijn in supermarktwereld.

Aan supermarktketens is te adviseren om te investeren in het optuigen van een goed functionerend logistiek apparaat. Het is aan te raden om te profiteren van de goedkope meters in distributiecentra. Hiervan kan gebruik gemaakt worden door online een nog breder assortiment aan te bieden dan in de winkel. Fysieke winkels zijn beperkt in afmetingen en daarmee ook beperkt in het assortiment dat aangeboden kan worden. Distributiecentra hebben hier minder last van. Tevens kunnen branchevreemde producten aangeboden worden door samenwerkingverbanden aan te gaan met retailers uit diverse winkelbranches, zoals kleding- of electronicaketens. Zo kan ingespeeld worden op de behoeftes van de consument wat betreft keuze en gemak, waardoor het aantal bestellingen verder uitgebouwd kan worden. Op het moment dat de fundering van het logistiek apparaat goed staat, is het alleen een kwestie van het verdikken van de stromen.

Beleggers

Beleggers kan aangeraden worden om te blijven investeren in supermarktpanden, omdat dit ondanks e-commerce voorlopig een aantrekkelijke belegging blijft. Supermarkten vormen een stabiele belegging en zijn niet recessiegevoelig, omdat zij voorzien in de primaire dagelijkse levensbehoefte. Leegstand komt daardoor nauwelijks voor in de supermarktsector, temeer omdat vestigingspunten schaars zijn vanwege restrictief overheidsbeleid. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten plannen hebben om te groeien. Daarmee blijft de vraag naar supermarktvastgoed groot. De waarde van de panden blijft daarmee minimaal constant. Er kan ondertussen in toenemende mate gekeken worden naar supermarktvastgoed dat gevestigd is op plekken waar de parkeergelegenheid en bereikbaarheid nog beter geregeld is dan bij huidige locaties. Volgens de respondenten gaan deze twee locatiecriteria een nog belangrijkere rol spelen bij een locatiekeuze dan nu al het geval is. Zodoende sluit de portefeuille van de belegger aan op de toekomstige wensen en eisen van de supermarktretailers.

Tevens kan als aanbeveling alvast een voorzichtig advies worden gegeven. Hoewel e-commerce nog geen noemenswaardige invloed heeft op de vastgoedbehoefte van de supermarktketens, is de concurrentie momenteel aan het toenemen met alle online initiatieven die opgestart worden in de markt. Uit het onderzoek komt naar voren dat zelfstandige supermarktondernemers en kleinere ketens door de respondenten genoemd worden als partijen die het eerst zullen verdwijnen op het moment dat online verkoop effect gaat sorteren. Bij het afsluiten van nieuwe huurcontracten kan hiermee wellicht rekening worden gehouden.

Makelaars

Makelaars kan voorzichtig geadviseerd worden te zorgen om geen lange huurovereenkomsten meer te sluiten met de eigenaren. Op het moment dat tienjarige contracten afgesloten worden, terwijl e-commerce een vaart neemt waardoor fysieke omzet verloren gaat, wordt de winkel een stuk minder interessant. Enige flexibiliteit in de duur van het huurcontract is wenselijk wanneer e-commerce doorgroeit in de toekomst. Uit het onderzoek blijkt dat bereikbaarheid en parkeergelegenheid nog zwaarder gaan wegen als locatiecriteria om het afhalen te ondersteunen. Makelaars dienen hier rekening mee te houden en aan te sluiten op deze verzwaarde wensen als zij op zoek gaan naar nieuwe panden voor supermarktretailers.

Overheid

Overheid en gemeente dienen op te passen met wat toegestaan wordt in het locatiebeleid ten aanzien van zelfstandige afhaalpunten. Gemeenten moeten uitkijken dat zelfstandige afhaalpunten aan randen van dorpen, al dan niet in combinatie met een supermarktwinkel, ervoor zorgen dat supermarkten uit het centrum verdwijnen. Supermarkten zijn in het algemeen de trekker van kleine

winkelcentra. Op het moment dat de supermarkt vertrekt, bestaat het risico dat meerdere voorzieningen hierdoor mee verdwijnen uit de kleine winkelcentra, omdat deze lokale middenstand inkomsten van de supermarktbezoekers gaat missen. Leegstand in winkelcentra gaat ten koste van de leefbaarheid in een dorp, omdat er in dit geval wat betreft voorzieningen weinig overblijft. De volgende vraag is of mensen nog in dergelijke dorpen willen blijven wonen. Voorzichtigheid is daarom geboden voor overheid en gemeenten op het gebied van locatiebeleid en bestemmingsplannen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

1. E-commerce in het buitenland

Een vergelijking tussen de binnenlandse en buitenlandse ontwikkeling van online food retail is op zijn plaats om de conclusies uit dit onderzoek te bevestigen en uit te breiden. Dit onderzoek heeft de voortgang van e-commerce in de Nederlandse supermarktbranche in kaart gebracht. In omliggende markten in Europa is men al langer bezig met online verkoop in de levensmiddelensector. In Groot-Brittannië ontwikkelt e-commerce zich snel onder aanvoering van een aantal spelers. Zo heeft Ocado speciale distributiecentra in gebruik waarin robots ingezet worden voor automatische orderpicking, ter ondersteuning van het bestaande personeel. In Frankrijk en België is het afhalen van via internet bestelde boodschappen ook al populair. In Frankrijk zijn alle grote ketens de afgelopen jaren met e-commerce aan de slag gegaan, waarbij losstaande afhaalpunten al op grotere schaal ontwikkeld zijn. Het Belgische Colruyt is twaalf jaar geleden al begonnen met het verzamelen en afhalen van bestelde boodschappen in winkels. In dat opzicht is in Nederland sprake van een inhaalslag. Ter vergelijking zijn de supermarkten in Nederland pas onlangs gestart met het openen van afhaalpunten voor boodschappen bij winkels en in mindere mate losstaand. In de buitenlandse markten is online verkoop van levensmiddelen groter in schaal en omvang, waardoor het voorstelbaar is dat mogelijke effecten van e-commerce op het supermarktvastgoed al merkbaar zijn en zich in een verder stadium bevinden. Door deze mechanismen op het vastgoed in kaart te brengen, kan met het huidige supermarktvastgoed in Nederland beter ingespeeld worden op toekomstige e-commerce ontwikkelingen. De verwachtingen die in dit onderzoek zijn geuit door de Nederlandse supermarktketens, kunnen vergeleken worden met de ervaringen, keuzes, condities en effecten uit verschillende Westerse landen. Gedacht kan aan de supermarktorganisaties van Colruyt in België en Auchan, Leclerc en Système U in Frankrijk. In Groot-Brittannië zijn Tesco, Asda en het innovatieve Ocado toonaangevend op de online foodmarkt.

2. Logistiek achter levensmiddelen

Aanvulling van het onderzoek is nodig in de vorm van een theoretische analyse van de complete logistieke keten achter levensmiddelen. In dit onderzoek heeft vastgoed in relatie tot e-commerce centraal gestaan. De logistiek is beperkt gebleven tot het bezorgen en afhalen van boodschappen en de veranderingen in het vastgoed die hiermee gepaard gaan. De complete logistiek achter producten is een ander onderwerp dat raakvlakken met e-commerce heeft. Door de logistiek achter de logistiek te bekijken, kunnen de opgetekende distributiemodellen voor online verkoop van de supermarktorganisaties in zijn totaliteit worden verklaard. Door de stappen van boer tot bord en van land tot klant in kaart te brengen, kan begrepen worden waarom de logistieke schema's voor online verkoop zijn zoals ze zijn. Een script kan gemaakt worden van de tussenliggende handelingen en gebouwenlogistiek. Tevens is de informatie in dit onderzoek sterk uitgegaan van de verklaringen van de supermarktketens. In een volgende studie is het raadzaam om deze informatie in grotere mate te verifiëren met de literatuur. Door een confrontatie met de theorie te leveren, kan gekeken worden of vanuit deze benadering tot gelijkwaardige conclusies gekomen wordt.

3. Samenwerking

Een andere zinvolle insteek is vervolgonderzoek naar samenwerkingsvormen tussen retailers binnen en buiten de supermarktbranche. Mogelijk liggen er kansen in het opzetten van gezamenlijke distributiecentra voor online verkoop, bijvoorbeeld stadsdistributiecentra, waarin meerdere retailers uit verschillende winkelbranches hun e-commerce activiteiten gezamenlijk organiseren. Aan een dergelijk logistiek centrum kan tevens een gezamenlijke bezorgdienst gekoppeld worden. Op deze manier hoeft niet iedere detaillist hoge investeringen te doen in het bouwen van eigen logistiek vastgoed voor online verkoop. Er kan onderzocht worden of dit type logistiek vastgoed de toekomst heeft. Gekeken kan worden in hoeverre retailers, al dan niet uit verschillende branches, het vermogen hebben om samen één online winkel op te richten. Het grootste voordeel van deze samenwerkingsverbanden is het delen van kosten en kennis, en het bieden van gemak aan de klant vanwege een breder assortiment. Met name voor kleine retailers liggen hier wellicht kansen in het verschiet. Indien e-commerce doorgroeit, hebben kleine formules minder kapitaal te besteden dan grote landelijke organisaties aan het opzetten van een eigen distributiecentrum, thuisbezorgingsdienst, website, e-commerce afdeling en zelfstandige afhaalpunten. Door krachten te bundelen kunnen hierin mogelijkheden ontstaan. Uit de interviews is gebleken dat kleine supermarktketens van de Superunie reeds samen informatie en kennis uitwisselen op het gebied van e-commerce, zodat actief meegegaan kan worden in online food retail. Het is denkbaar dat de huidige ontwikkeling van e-commerce momenteel nog niet voldoende is voor samenwerking tussen supermarktretailers. Vervolgonderzoek naar samenwerking op gebouwniveau is daarom wellicht meer geschikt op het moment dat e-commerce zich in een volgende fase bevindt.

6.4 Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de belangrijkste keuzes in de methodologie van het onderzoek. Beoordeeld wordt in hoeverre de instrumenten en methoden effectief zijn gebleken voor de studie.

Vervolgonderzoek

Met dit onderzoek is voortgebouwd op de onderzoeken van Hoes (2012) en Overbosch (2012) naar de gevolgen van e-commerce voor de kleding- en elektronica-branchen. In dit onderzoek is de link gelegd met de supermarktbranche. Doordat er gedeeltelijk is ingehaakt op deze bestaande studies, heeft het onderzoek een snelle start gekend. Hierdoor is sneller tot de kern van de problematiek gekomen. Zodoende is er meer tijd geweest voor de kern van het onderzoek, waardoor de resultaten uitgebreid behandeld konden worden.

Kwalitatief onderzoek

Voorgaand onderzoek naar de gevolgen van e-commerce op de algehele winkelbranche bevatten verschillende uitkomsten. Deze onderzoeken zijn voornamelijk van kwantitatieve aard geweest, waarbij cijfermatig naar de verwachting van retailers is gevraagd omtrent hun behoefte naar vastgoed. Retailers die in de studies suggereerden dat er veranderingen in de vraag en het gebruik van vastgoed op komst zijn, hebben deze helaas niet onderbouwd met argumenten of concrete uitspraken. De keuze voor kwalitatief onderzoek en open interviews heeft het mogelijk gemaakt de redenen en motivaties achter een eventuele verandering in behoefte in kaart te brengen. Eventuele veranderingen hebben zo begrepen en verklaard kunnen worden.

Conceptueel model

In dit onderzoek heeft het opgestelde conceptueel model als onderzoeksinstrument een belangrijke rol gespeeld gedurende het onderzoek. Ter verduidelijking van de onderzoeksvraag is een schematisch raamwerk opgezet, met daarin de belangrijkste variabelen en veronderstelde onderlinge relaties in het onderzoek. De lijst van variabelen met bijbehorende waarden die hiervoor is opgezet, heeft rechtstreeks doorgewerkt in de interviewvragen en de structuur van het onderzoeksrapport. E-commerce is een breed onderwerp, waarvan nog relatief veel onbekend is binnen de supermarktbranche. In het onderzoek heeft het conceptueel model in eerste instantie gediend als startpunt om grip te krijgen op het complexe onderwerp. Hierbij zijn de relaties en de variabelen opgesteld middels literatuur en het denkvermogen van de auteur. In feite heeft het conceptueel model ook als onderzoeksvraag gewerkt, omdat onderzoek is gedaan naar de mate waarin de relaties in het model stroken met de werkelijkheid. Met het model is het hele onderwerp van e-commerce in relatie tot supermarktvastgoed te lijf gegaan en afgepeld. Met het groeiende inzicht gedurende het onderzoekstraject, is het model constant in ontwikkeling geweest. Op het einde van het onderzoek is gekomen tot een definitief model die de ontdekte relaties weergeeft die momenteel een rol spelen voor de supermarktorganisaties. Het conceptueel model is als onderzoeksinstrument daarmee uitermate nuttig geweest, aangezien het hele onderzoek hier mee heeft samengehangen.

Interviews

De open interviews hebben zich goed geleend om de gewenste informatie te verzamelen uit de ondervraagde personen. Achteraf gezien bleek dat de respondenten door de open vraagmethode veel nieuwe inzichten en ideeën hebben gebracht, waar van tevoren niet aan gedacht was. Door de open vragen konden de visies, keuzes en verwachtingen van de supermarktorganisaties uitgebreid toegelicht en beargumenteerd worden. Met kwantitatief onderzoek of enquêtes had deze verdieping minder makkelijk kunnen plaatsvinden. Het conceptueel model is te kenmerken als veelomvattend. Door met twee personen binnen de organisaties te praten, zijn er twee complementaire vragenlijsten ontstaan. Met de dubbele interviews is de spreektijd en informatie vergroot, zodat het mogelijk was om uitspraken te doen voor het hele conceptueel model.

Respondenten

Het onderzoek heeft relatief vooropgelopen wat betreft e-commerce binnen de supermarktbranche. Hierdoor konden er betrekkelijk weinig klassieke bronnen geraadpleegd worden, omdat over het onderwerp voor de supermarktsector relatief veel onbekend is. De interviews waren daarom van cruciaal belang. Het vinden van voldoende respondenten was in de beginfase een mogelijk struikelblok voor het onderzoek. De methode van Baarda is gevolgd om zoveel mogelijk respons te krijgen voor de interviews met supermarktketens. Middels een brief, die direct gericht is naar de e-commerce en vastgoedmanagers binnen de organisatie, is getracht de supermarkten uit te nodigen voor een interview. Het soort onderzoek, de tijdsduur, de interviewcondities en mogelijke anonimiteit kwamen hierin ter sprake. Enige tijd na de brief is gebeld met de betreffende personen om nog eens te vertellen wat het onderzoek inhoudt en mogelijke vragen te beantwoorden. Deze benadering heeft goed gewerkt om de personen zo ver te krijgen om geïnterviewd te willen worden. Doordat er in totaal slechts vijftientig supermarktketens opereren in Nederland, zou een lage respons het vinden van een representatieve groep lastig hebben gemaakt. Het risico op een te lage respons percentage was dan ook aanwezig. Van de negentien supermarktketens, die voldeden voor een vraaggerek, zijn er acht geïnterviewd. Dit heeft een bevredigende respons van 41% opgeleverd. Deze acht supermarktketens zijn in staat geweest om in voldoende mate een compleet beeld te schetsen over wat de supermarktsector te wachten staat in de toekomst.

Kwalitatieve analyse

Aan de hand van het conceptueel model zijn de kwalitatieve gegevens gesorteerd. Gezien de omvang van de studie, is het software programma Atlas.ti ingezet als hulpmiddel om de data te ordenen. Door het markeren en coderen van stukken in Atlas.ti, konden de uitgeschreven interviews op een efficiënte manier worden geordend. Citaten over bepaalde onderwerpen waren snel terug te vinden en konden zo ordelijk in het verslag gepresenteerd worden. De coderingslijst die gehanteerd is in Atlas.ti, bestond hoofdzakelijk uit de variabelen uit het conceptueel model. De keuze om Atlas.ti te gebruiken voor de kwalitatieve analyse van de gegevens heeft goed uitgepakt om structuur aan te brengen in de verkregen informatie uit de interviews. Voor studenten bij een volgend kwalitatief onderzoek wordt dan ook aangeraden gebruik te maken van het programma.

Literatuur

- Ahold. (2012). Annual Report 2011 Retrieved 28 maart, 2013, from <https://www.ahold.com/Financial-information/Annual-reports/Annual-Report-2011.htm>
- ABN AMRO. (2012). Boodschappen doen in de toekomst - de supermarkt anno 2015 Retrieved 15 oktober, 2012, from https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Retail/retail-rapport-boodschappen.pdf
- Antonides, G., & Van Raay, F. (2002). *Consumentengedrag*. Utrecht: Lemma.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M., & Van der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*: Wolters Noordhoff.
- Bekkering, P. (2011). E-commerce, social media en retail. *Real Estate Magazine*, 14, 8-12.
- CBS. (2012). Nederland Europees kampioen internettoegang Retrieved 20 oktober, 2012, from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/digitale-economie/artikelen/2012-3636-wm.htm>
- OC&C Strategy Consultants. (2012). Winkel leegstand neemt toe door internetverkoop Retrieved 16 oktober, 2012, from http://www.eenvandaag.nl/binnenland/40000/winkel_leegstand_neemt_toe_door_internet_verkoop
- Financieel Dagblad. (2013, 23 januari 2013). Winkeliers Dolcis en Scapino doen een stap terug om een sprong te maken op internet, p. 1.
- De Kare-Silver, M. (2001). *E-shock: The New Rules; the Electronic Shopping Revolution; Strategies for Retailers and Manufacturers*: Palgrave.
- Distrifood. (2012). Aantal online spelers groeit sterk in aanloop naar doorbraak websupers, p. 1.
- Dixon, T., & Marston, A. (2002). UK retail real estate and the effects of online shopping. *Journal of Urban Technology*, 9(3), 19-47.
- EFMI. (2012). *What's going on in Online Food Retail?* Rijksuniversiteit Groningen. Leusden.
- Evers, D., Kooijman, D., & Krabben, E. v. d. (2011). *Planning van winkels en winkelgebieden in Nederland*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Fernie, J., Sparks, L., & McKinnon, A. C. (2010). Retail logistics in the UK: past, present and future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 894-914.
- Fliek, L. (2012). Thuis boodschappen doen. *Consumentengids*, 12, 58-59.
- Frank, K. (2000). Retail Review. London: Knight Frank Research.
- GfK. (2009). Marktonderzoek Retrieved 15 maart, 2013, from http://wijn.nl/lmbinaries/presentatie_gfk.pdf

-
- Hackney, R., Grant, K., & Birtwistle, G. (2006). The UK grocery business: towards a sustainable model for virtual markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 354-368.
- Hoes, S. (2012). *De gevolgen van e-commerce voor de vraag naar kledingwinkels*. Delft University of Technology, Delft.
- IGD. (2012). Online grocery shopping to be worth £11.2bn in 2016 - almost double its current value Retrieved 12 oktober, 2012, from <http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=6&sid=25&tid=90&cid=2177>
- Kent, T., & Omar, O. (2002). *Retailing*. Basingstoke: Palgrave.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: Sage Publications, Incorporated.
- Molenaar, C. (2010). *Het nieuwe winkelen*. Amsterdam: Pearson Education.
- Nibud. (2012). 2013: Uw koopkracht Retrieved 5 oktober, 2012, from <http://www.nibud.nl/omgaan-met-geld/overzicht-houden/koopkracht-2013.html>
- Overbosch, O. (2012). *The consumer electronics market: Electronics stores in an online world*. Delft University of Technology, Delft.
- SCP. (2006). Het Nederlandse huishouden Retrieved 18 oktober, 2012, from <http://www.tijdbesteding.nl/>
- Seebus, J. (2012). Game changer: e-commerce sets new rules. *PropertyEU*, 7, 54-57.
- Thuiswinkel.org. (2012). Thuiswinkel Markt Monitor Retrieved 19-12, 2012, from <http://www.thuiswinkel.org/thuiswinkel-markt-monitor>
- Tiggelaar, B. (1999). *Internet strategie: concurrentievoordeel in de digitale economie: theorie en praktijk*: Addison-Wesley Longman.
- Weltevreden, J. (2007). *Winkelen in het internettijdperk*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Weltevreden, J. W. J., & Boschma, R. A. (2008). Internet strategies and performance of Dutch retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 163-178.
- Worzala, E. M., & McCarthy, A. M. (2001). Bricks-and-clicks: E-commerce Strategies for the Chain Retailer. *Journal of Shopping Center Research*, 8(2), 7-34.
- Worzala, E. M., McCarthy, A. M., Dixon, T., & Marston, A. (2002). E-commerce and retail property in the UK and USA. *Journal of Property Investment & Finance*, 20(2), 142-158.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijsten

Vragenlijst vastgoed

Logistiek

1. Kunt u aangeven van welk distributiesysteem uw supermarkt gebruik maakt op dit moment? En in de toekomst?
 - a. Thuisbezorging vanuit bestaande supermarktwinkels
 - b. Thuisbezorging vanuit centraal distributiecentrum
 - c. Thuisbezorging vanuit satellietstations
 - d. Afhalen bij supermarktwinkel
 - e. Afhalen bij zelfstandige punten

Distributiecentra

2. Denkt u dat de distributiecentra van uw supermarktketen zullen toenemen of afnemen onder invloed van e-commerce? Zo ja, op wat voor termijn en in welke mate?
3. Verwacht u dat e-commerce veranderingen teweeg gaat brengen in uw distributiecentra? Zo ja, welke?

Aantal winkels

4. Verwacht u dat het aantal winkels van uw supermarktketen zal toenemen of afnemen onder invloed van e-commerce? Zo ja, op wat voor termijn en in welke mate?
5. Verandert de rol van uw fysieke supermarktwinkels in de toekomst? Zo ja, is e-commerce hier van invloed op?

Winkelgrootte

6. Denkt u dat de grootte van uw supermarktwinkels zal toenemen of afnemen vanwege e-commerce? Zo ja, op wat voor termijn en in welke mate?
7. Verwacht u dat de online verkoop zal groeien? Zo ja, denkt u dat bestaande winkelgroottes binnen uw supermarktketen hiervoor een obstakel zullen vormen?

Winkellocaties

8. Verwacht u dat de locaties van uw supermarktwinkels zullen wijzigen onder invloed van e-commerce? Zo ja, waar?
9. Zullen locatiecriteriën voor uw winkels wijzigen vanwege e-commerce? Zo ja, op welke wijze?
10. Verwacht u dat uw supermarkt gaat inzetten op zelfstandige afhaalpunten? Zo ja, op welke locaties zal dit gebeuren?

Winkelindeling

11. Verwacht u dat er wijzigingen gaan plaatsvinden in de indelingen van uw supermarktwinkels als gevolg van e-commerce? Zo ja, welke?
 - a. Toename magazijnruimte
 - b. Toename parkeerruimte
 - c. Afname winkeloppervlak
 - d. Afname bulkproducten
 - e. Toename versproducten
 - f. Toename winkelbeleving

Slot

12. Zal e-commerce overige effecten hebben op het vastgoed van uw supermarkt dan de hiervoor behandelde punten? Zo ja, welke?
13. Denkt u dat bepaalde supermarktketens zullen profiteren of de dupe worden van e-commerce? Zo ja, wie zijn dat?

Vragenlijst e-commerce

Visie

1. Heeft uw supermarktketen verwachtingen ten aanzien van e-commerce? Zo ja, wat zijn deze?

Consument

2. Kunt u aangeven op welke doelgroep uw supermarktketen zich richt voor de online verkoop?
 - a. Consumenten met tijdsgebrek
 - b. Consumenten zonder auto
 - c. Consumenten met hoger inkomen
 - d. Ouders met jonge kinderen
 - e. Minder validen en ouderen
 - f. Jongere generatie
 - g. Anders...

Logistiek

3. Kunt u aangeven van welk distributiesysteem uw supermarkt gebruik maakt op dit moment? En in de toekomst?
 - a. Thuisbezorging vanuit bestaande supermarktwinkels
 - b. Thuisbezorging vanuit centraal distributiecentrum
 - c. Thuisbezorging vanuit satellietstations
 - d. Afhalen bij supermarktwinkel
 - e. Afhalen bij zelfstandige punten
4. Kunt u een schatting maken hoeveel afhaalpunten uw supermarkt in gebruik heeft over 5 jaar?
Kunt u aangeven welk afzetgebied gedekt zal zijn door uw thuisbezorgingdienst over 5 jaar?
5. Overweegt uw supermarktketen gebruik te maken van afhaalssystemen, waarbij zowel levensmiddelen als andere internetaankopen afgehaald kunnen worden?

Fysieke en online omzet

6. Is de omzet van uw supermarkt tussen 2007-2012 toegenomen of afgenomen?
7. Ziet u de omzet van uw supermarkt tussen 2013-2018 toenemen of afnemen?
8. Kan worden vastgesteld dat door de komst van e-commerce (binnen uw supermarktketen) consumenten minder aankopen doen in de fysieke winkels van uw supermarktketen?
9. Is er een groei van consumenten die e-commerce gebruiken voor de aankoop van hun levensmiddelen in de afgelopen 5 jaar?
10. Ziet u een toename in consumenten die e-commerce zullen gaan gebruiken voor de aankoop van hun levensmiddelen in de komende 5 jaar?
11. Kunt u aangeven welk percentage van de jaaromzet dit jaar is verdiend via e-commerce en welk deel via de fysieke winkels van uw supermarkt?
12. Kunt u een schatting maken van de verdeling tussen de jaaromzet die verdiend wordt via e-commerce en via uw fysieke winkels in het jaar 2018?
Waar denkt u dat de limiet ligt?
13. Gaat er geld dat binnenkomt via de fysieke winkel naar de online winkel om deze zo rendabel te houden?
14. Gaat er geld dat binnenkomt via de online winkel naar de fysieke winkel om deze zo rendabel te houden?

Slot

15. Zal e-commerce impact hebben op het vastgoed van uw supermarkt? Zo ja, wat zijn de grootste effecten?
16. Denkt u dat bepaalde supermarktketens zullen profiteren of de dupe worden van e-commerce? Zo ja, wie zijn dat?