
Samenvatting

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

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

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

1 Literatuurstudie

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

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

Hoofdstuk 2 behandelt de eerste fase van Rudolphs (1993) benadering. In dit stadium dient de kleinhandelaar na te gaan **waar** zijn **bedrijf voor staat en in welke omgeving** het actief is. Zo

blijkt het dat differentiatie steeds moeilijker wordt in de huidige detailhandel. De consument wordt kritischer en is niet meer zo eenvoudig in een hokje te categoriseren. Bovendien volstaat een goed product vaak niet meer om klanten te winnen. Het 'Wheel of retailing'-model van McNair (1958)¹ en de retaildynamiek volgens Grewal et al. (2006) tonen aan dat door een spel van actie en reactie een concurrentieel voordeel al gauw kan vergaan.

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

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

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

Het zesde en laatste hoofdstuk in het literatuuronderzoek bespreken we de **haalbaarheid van differentiatie in de kleinhandel**. Zo blijken dienstendifferentiatie en strategieën op basis van prijs of winkellocatie niet (meer) zo evident te zijn. Vervolgens geven we een aantal tips om de gekozen differentiatie-strategie kostenefficiënt in de praktijk te brengen.

2 Praktijkonderzoek in de motorkleinhandel

Na de literatuurstudie, breekt het moment aan om dit alles eens aan de praktijk te toetsen. Er werd bewust gekozen om het praktijkonderzoek in de motorsector te verrichten, vermits de auteur opgegroeid is in een familiebedrijf, Motorhuis Felix & Jos in Beringen. Hoewel de zaak reeds 29 jaar

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

goed draait, kan succes vergankelijk zijn. Vandaar trachten we met deze eindverhandeling ons steentje bij te dragen met nuttige adviezen.

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

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

Het tweede hoofdstuk in de rapportering van de praktijkstudie geeft een zicht op hoe we tewerk gegaan zijn bij de **bevestiging van een aantal motorzaken** in de regio Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen, waar het merendeel van het cliënteel van Motorhuis Felix & Jos zich situeert. We omschrijven de motorzaken die we bevestigd hebben, alsook de differentiatievariabelen die volgens elk van hen een belangrijke rol kunnen spelen. Een ruim assortiment, vriendelijk personeel en aantrekkelijke prijzen zijn slechts een greep uit de factoren die volgens de motorzaakvoerders wonderen kunnen doen. Vervolgens toetsen we deze gegevens aan de hand van onze bevindingen uit het **motorrijderssurvey**. We gingen na welke motorzaken de grootste spontane bekendheid genieten bij de motorrijders uit de onderzoeksregio in onze studie. Tevens bevestigden we het beeld dat bij de motorliefhebbers heerst over elk van de gekende winkels. Op die manier vervolledigen we het plaatje over de motorzaken door na te gaan in welke mate ze slagen in hun differentiatieopzet. We bekijken bovendien meer diepgaand hoe Motorhuis Felix & Jos het op de motormarkt doet en hoe deze motorzaak de vergelijking met de concurrentie doorstaat. Zo blijkt dat de Beringse motorwinkel inderdaad opmerkelijk goed beoordeeld wordt in termen van personeel, zoals zaakvoerder Felix Willems reeds beweerde. Dat is een goede zaak, vermits 'personeel' als meest doorslaggevende kenmerk bij de keuze van een motorzaak uit onze motorrijderssurvey naar voren is gekomen. Maar liefst 81,5 procent van de motorrijders vindt dat een motorwinkel zich op deze factor het zinvolst kan onderscheiden. Waar het volgens de motorrijder beter kan, is op vlak van de prijskaartjes. Dat is een element waar de zaak zich niet op een positieve manier mee weet te onderscheiden van haar concurrenten.

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

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

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