

16-8-2011



**BACHELOROPDRACHT
VAN KAY LANKHEET**

**CREATIVE DESTRUCTION IN DE
CONTEXT VAN HET
DISTRIBUTIEKANAAL**

Onderzoek in opdracht van Media Markt Hengelo
Auteur: Kay Lankheet (s0170534) – Begeleider: Dr. Ir. Visscher –
Meelezer: Prof. dr. ir. De Weerd-Nederhof

MANAGEMENT SAMENVATTING

De traditionele retailer die producten verkoopt in een fysieke winkel verliest steeds meer marktaandeel aan internetwinkels die hun producten online verkopen. De stugge groei van de internethandel verstoort de continuïteit van traditionele retailers. Ook de Media Markt heeft last van de concurrentie van die internetwinkels. De verstoring van de continuïteit wordt in termen van Joseph Schumpeter 'creative destruction' genoemd. De innovatie die de discontinuïteit veroorzaakt, is de opkomst van het internet en internetwinkels. Het achterblijven van de omzet van traditionele retailers heeft de volgende oorzaken: de mate van investering in de innovatie, het resultaat van die investeringen in innovatie en het bezit van relevante specialized complementary assets. In dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt waarop traditionele retailers zich dienen te richten om zo goed mogelijk te concurreren met internetwinkels. De probleemstelling die hier invulling aan moet geven is de volgende: *“Wat dient de Media Markt te verbeteren om zijn concurrentiepositie te versterken ten opzichte van internetwinkels?”*. Hierbij is gefocust op de relevante specialized complementary assets. Er is middels een combinatie van kwalitatief onderzoek en een literatuurstudie onderzocht welke specialized complementary assets er te identificeren zijn bij offline retailers en in welke mate die een buffer vormen ten opzichte van online retailers. De gegevens over offline retailers zijn vergaard bij Media Markt Hengelo. Het advies en de conclusies zijn toegespitst op die specifieke elektronikawinkel. Er is aan het onderzoek invulling gegeven door een 3-stappenproces te hanteren. Allereerst is er een selectie en identificatie van assets gemaakt die potentie hebben specialized en complementary te zijn. Hier is een selectie van zeven criteria (mogelijke assets) uit voortgekomen in twee categorieën: algemene criteria en criteria die specifiek gericht zijn op het distributiekanaal (offline/online). Vervolgens is middels interviews bij de Media Markt en bij een tweetal internetwinkels de offline-exclusiviteit van deze assets bepaald. Hiermee wordt bedoeld in hoeverre de assets alleen bij de Media Markt voorkomen. Immers, alleen dan kan worden gesproken van een specialized complementary asset. Als laatste is bepaald in hoeverre de assets die exclusief offline voorkomen een buffer vormen voor de Media Markt en hoe groot die buffer dan is. Met andere woorden is dit een antwoord op de vraag of Media Markt voldoende heeft aan deze assets om in de nabije toekomst geen marktaandeel te zullen verliezen ten opzichte van internetwinkels.

Uit het resultaat van het onderzoek bleek dat de criteria 'direct distributiesysteem' en 'industrieervaring' de Media Markt van weinig buffervermogen voorzien. Vanwege de decentrale opzet van de Media Markt past hun eigen webwinkel slecht in het huidige format en daardoor kunnen de voordelen die voortvloeien uit het bezit van een direct distributiesysteem niet worden benut. Het marktaandeel van de Media Markt is wel een waardevolle asset gebleken. Het marktleiderschap (met ruime voorsprong) bleek hen in staat te stellen om wezenlijke invloed uit te oefenen op leveranciers. Daarbij bleek dat internetwinkeliers vanwege de gefragmenteerde internetmarkt het invloed uitoefenen op leveranciers als zeer problematisch ervoeren. Betreffende deze asset is het aan te raden meer vakhandel modellen en een eigen merk te introduceren. Verder bleek uit de analyse dat Media Markt veel waarde hecht aan de asset 'persoonlijk adviseren'. Dit onderzoek toont echter aan dat de duurzaamheid van de buffer die deze asset vormt kan worden betwist. Internetwinkels bleken namelijk op zoek te zijn naar een online alternatief in de vorm van klantbeoordelingen en professionele reviews. Als ze daar na verloop van tijd in slagen, wordt de asset 'persoonlijk advies' langzamerhand gedevalueerd. De Media Markt kan dit oplossen door het persoonlijke aspect van adviseren meer te benadrukken. In tegenstelling tot deze asset zijn de assets 'A-locatie' en 'mogelijkheid tot bekijken en hanteren van producten' wel duurzame assets waarmee de Media Markt zich onderscheidt van de internetwinkels. Het onderzoek heeft aangetoond dat deze assets niet passen in de bedrijfsfilosofie van internetwinkels, primair vanwege de hoge kosten. Ook in de toekomst valt

het dus niet te verwachten dat internetwinkels deze assets gaan imiteren. Het is voor Media Markt dus van belang de A-locatie vast te houden en meer in te spelen op langsluoppubliek waar voornamelijk IKEA voor zorgt. Het opzetten van gecombineerde actiedagen is een voorbeeldmaatregel ter stimulatie van de klantenstroom naar Het Plein.

In het algemeen is gevonden dat in termen van McGahan (2005) er sprake is van een intermediaire verandering in de consumentenelektronica-branche. Er is gevonden door de komst van internet en de internetwinkels de core-activiteiten van de traditionele winkel onder druk zijn komen te staan maar dat een aantal core-assets hun waarde nog wel behouden mits ze voldoende 'specialized' en 'complementary' zijn. Met andere woorden kunnen traditionele winkeliers die over voldoende specialized complementary assets beschikken zich nog wel verdedigen tegen internetwinkels. Ze dienen zich echter wel te realiseren dat de buffer die de assets vormen geen oneindige levensduur heeft. Om klaar te zijn voor het moment dat ook die buffer geen bescherming meer biedt, is het wijselijk voor traditionele winkeliers om ook te gaan werken aan een online winkelplatform.

VOORWOORD

Met deze opleiding sluit ik de bachelorfase van mijn opleiding Bedrijfskunde ofwel Business Administration af. Gedurende de eerste drie jaar van deze opleiding heb ik een toenemende interesse ontwikkeld voor e-strategizing, e-commerce, e-marketing en alles wat daarbij komt kijken. Met deze interesse in mijn achterhoofd ben ik gaan zoeken naar een bacheloropdracht. Als eerste heb ik de opdrachten die de Universiteit Twente aanbood bekeken maar vond er toentertijd niet wat geschikts tussen zitten. Met dank aan Henno van Randwijk, die mij wees op de Media Markt Hengelo die er wellicht oren naar zou hebben, ben ik in dit bedrijf mijn onderzoek begonnen.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om Dhr. Visscher te bedanken voor het geven van de nodige begeleiding. Zeker omdat dit mijn eerste scriptie was, was zijn hulp meer dan eens zeer welkom. Ook wil ik Mevr. de Weerd-Nederhof bedanken omdat ze de moeite heeft genomen deze scriptie mee te lezen en haar ideeën erover met mij te delen. Ook wil ik Remco de Groot van de Media Markt Hengelo bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen over de organisatie en Herbert Venhuis voor het beschikbaar stellen van een plek binnen zijn organisatie.

Tot slot gaat mijn dank uit naar Maurice Remy van de firma RTCO Webshops en Jordy Goorman van de firma Internet Warenhuis voor de moeite die zij hebben genomen om mij verschillende keren te woord te staan en dat ze mij de inzage in een aantal van hun bedrijfsgegevens hebben toevertrouwd.

Haaksbergen, augustus 2011

Kay Lankheet

Inhoud

Management samenvatting.....	1
Voorwoord.....	3
Inhoud.....	4
1. Introductie.....	6
1.1 De opdrachtgever: Media Markt Hengelo.....	6
1.2 Onderzoekonderwerp en doelstellingen	6
1.2.1 Achtergrond en onderzoek focus	6
1.2.1 Doelstellingen	8
1.3 Probleemstelling en deelvragen	8
1.3.1 Concluderend.....	8
2. Theoretisch kader	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Mate van investering in innovaties	10
2.2.1 Typen van industrieverandering en de bedreigingen	10
2.3 Technische mogelijkheden: het resultaat van de investering.....	12
2.4 Bezit van relevante ‘specialized complementary assets’	12
2.4.1 Gedevalueerde complementary assets en de invloed op de bufferfunctie.....	13
2.5 Samenspel van de drie aspecten van Chandler	13
2.6 Selectie van complementary assets in de context van dit onderzoek.....	14
2.7 Conclusies	14
3. Onderzoeksontwerp.....	16
3.1 Onderzoek aanpak en methodiek	16
3.2 Selectie specialized complementary assets	18
3.2.1 Algemene complementary assets.....	18
3.2.2 Mogelijke distributiekanaal-specifieke complementary assets.....	18
2.3 Operationalisatie.....	22
3.2.3 Algemene criteria.....	22
3.2.4 Distributiekanaal-specifieke criteria	24
3.2.5 Het type verandering volgens McGahan (2005)	26
3.2.6 Ontwerp vragenlijst	26
4. Onderzoeksresultaten	27
4.1 Algemene criteria	27
4.1.1 Direct Distributiesysteem.....	27
4.1.2 Industrie-ervaring	28

4.1.3	Marktaandeel in de elektronicabranche.....	29
4.2	Criteria specifiek voor het distributiekanaal	30
4.2.1	Persoonlijk advies.....	30
4.2.2	Bekijken en hanteren van producten.....	32
4.2.3	Eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen (risicovrij aankopen) 33	
4.2.4	Bezit van A-locatie	34
4.3	Conclusie onderzoeksresultaten	36
5.	Conclusie en aanbevelingen.....	40
5.1	Conclusies	40
5.2	Aanbevelingen.....	42
5.3	Wetenschappelijke implicaties	43
5.4	Beperkingen en verder onderzoek.....	44
	Referenties.....	45
	Bijlages	47
	Bijlage 1: Interviewvragenlijst voor Media Markt.....	47
	Introductie.....	47
	Vragen	47
	Bijlage 2: interviewvragen internetwinkels.....	48
	Introductie.....	48
	Vragen	49
	Bijlage 3: het eevaluatiemodel van de mysteryshopper	50
	Bijlage 4: assortimentsspreiding mei 2011.....	51
	Bijlage 5: Reflectieverslag.....	52

1. INTRODUCTIE

1.1 DE OPDRACHTGEVER: MEDIA MARKT HENGELO

Media Markt is een elektronica keten met vestigingen in heel Europa. De winkels worden gekenmerkt door een groot winkeloppervlak, een breed assortiment, veel voorraad en over de gehele breedte van het assortiment gemiddeld tot scherpe prijzen. De keten adverteert regelmatig, telkens met een select aantal zeer scherp geprijsde aanbiedingen. Media Markt Nederland opent jaarlijks nieuwe vestigingen en de Nederlandse holding ziet zijn omzet ieder jaar weer groeien. Van oorsprong is Media Markt een Duitse winkelketen die in 1996 is volledig is overgenomen door METRO Group. METRO Group is tevens grootaandeelhouder van andere groot- en detailhandels zoals Makro, Kaufhof, Real en Lukas Klamer. Kenmerkend voor de Media Markt is dat het moederbedrijf voor 90% eigenaar is en de vestigingseigenaar voor de overige 10%. De vestigingsdirecteuren staan dus niet, zoals gewoonlijk is bij gelijksoortige bedrijven, op de loonlijst van de holding.

Media Markt Hengelo is sinds 2004 gevestigd op het Westermaatplein in Hengelo en richt zijn pijlen op de consument uit de regio Twente. De winkel ondervindt, ondanks de groeiende omzet, steeds heftigere concurrentie van internetwinkels. Voornamelijk de internetwinkels met afhaalbalies in de regio Twente worden steeds grotere concurrenten voor de Media Markt Hengelo. Daarnaast eisen loyale klanten de prijzen die ze op internet zien. Dit zijn vaak prijzen die voor de Media Markt te weinig marge overlaten.

1.2 ONDERZOEKONDERWERP EN DOELSTELLINGEN

1.2.1 ACHTERGROND EN ONDERZOEK FOCUS

De traditionele retailer die producten verkoopt in een fysieke winkel in een winkelstraat verliest steeds meer marktaandeel aan internetwinkels die hun producten verkopen via een website. In 1999 werd 3,3% van alle omzet in de detail- en groothandel verhandeld via internet. In 2007 was dit percentage al toegenomen tot 14,7% (CBS, 2008). Verkopen via een website verstoort de continuïteit van de ontwikkeling van traditionele retailers. Naar dit verschijnsel is al veel onderzoek gedaan. Joseph Schumpeter is hier in 1942 al mee begonnen en noemde dit proces 'creative destruction'. Dit is het proces waarbij de continuïteit van iets bestaands wordt onderbroken en wordt vervangen door iets nieuws, iets innovatiefs. Aan dat 'iets' ligt volgens Schumpeter altijd een technologische innovatie van een product of dienst ten grondslag. In dit onderzoek is het de bedoeling om in plaats van een product technische innovatie een innovatieve dienst te analyseren: de internetwinkel. Door nieuwe technologische ontwikkelingen is in het begin van de jaren '90 het internet beschikbaar gekomen in Nederlandse huiskamers. In 2010 beschikt reeds 91% van die huishoudens over een permanente internetverbinding met, in theorie, toegang tot alle internetwinkels.

Veel vervolgonderzoek naar Schumpeter's creative destruction heeft al bewezen dat er sprake is van een telkens terugkerend patroon als er sprake is van gevestigde bedrijven in een vloeiende markt die te maken krijgen met concurrentie van nieuwe toetreders. In de werkelijkheid ligt het iets genuanceerder maar versimpeld kan er worden gesteld dat als die nieuwe toetreders innoveren met technologisch superieure producten of diensten heeft dit tot gevolg dat gevestigde bedrijven uit de markt worden verdrongen en dat er een grote kans bestaat dat nieuwkomers de markt overnemen (Cooper & Schendel, 1979; Majumdar, 1982; Clark & Henderson, 1990; Christensen, 1993). Die onderzoeken legden de focus vaak op technische

innovatie van een product. Ze toonden aan dat reeds gevestigde bedrijven in een bepaalde industrie uit de markt worden gedreven door nieuwe bedrijven die innovatieve technieken gebruiken in hun producten.

Soms is een initieel gebrek aan investering in nieuwe technieken hier verantwoordelijk voor omdat de innovatie gericht is op een te kleine doelgroep die te veel van de huidige doelgroep afwijkt (Bower & Christensen, 1996). Soms investeren bedrijven wel degelijk in nieuwe technieken (Henderson, 1993) maar ondanks tijdige investeringen in nieuwe technieken zijn reeds gevestigde bedrijven belemmerd in hun benadering van nieuwe technieken omdat de aanpak die zij kiezen gebaseerd is op hun ervaringen vanuit het verleden. Het resultaat hiervan is dat de producten die de gevestigde bedrijven ontwikkelen inferieur zijn aan soortgelijke producten van de nieuwe toetreders die wel in staat zijn gebleken om met een vernieuwende blik te ontwikkelen. Bedrijven hebben moeite met de combinatie van nieuwe technologische vaardigheden en de toepassing ervan in een hun bestaande bedrijfsstructuur (Clark & Henderson, 1990; Tripsas, 1997).

Het voorgaande suggereert dat gevestigde bedrijven met een achterstand beginnen, ten opzichte van nieuwe toetreders, als het gaat om de ontwikkeling van een noviteit. Toch leidt de inferieure technologische positie van gevestigde bedrijven niet direct tot slechte commerciële resultaten. De oorzaak hiervan is toe te schrijven aan 'specialized complementary assets' (Teece, 1986). Met deze term verwees Teece (1986) naar assets die een succesvolle commercialisering en marketing van een technologische innovatie faciliteren, anders dan de assets die fundamenteel geassocieerd worden met die innovatie. In de context van disruptive innovation houdt dit het volgende in. Als gevestigde bedrijven de beschikking hebben over 'specialized complementary assets' die ondanks de technologische innovatie nog hun waarde behouden, blijken zij goed in staat om de nieuwe toetreders aanvankelijk op afstand te houden. Die specialized complementary assets fungeren in die situaties als buffer voor de gevestigde bedrijven. Als blijkt dat als gevolg van de innovatie deze asset zijn waarde verliest, houden gevestigde bedrijven geen buffer over en zullen zij hun marktaandeel zien afnemen. (Mitchell, 1992; Tripsas, 1997)

De rol van specialized complementary assets en onderzoeksfocus

De mogelijke oorzaken voor het falen van gevestigde bedrijven die in de theorieën te identificeren zijn, zijn in te delen in drie categorieën:

1. De mate van investering in innovaties (Bower & Christensen, 1996)
2. De technische mogelijkheden van het bedrijf: het resultaat van innovatie (Clark & Henderson, 1990; Majumdar, 1982)
3. Het bezit van relevante 'specialized complementary assets' (Mitchell, 1992; Teece, 1986; Tripsas, 1997)

Deze indeling is ontleend aan het werk van Chandler (1990). Hij heeft aangetoond dat bovenstaande drie aspecten samen het commercieel resultaat van een innovatie bepalen. Mary Tripsas (1997) heeft in het verlengde daarvan bewezen dat de analyse van alléén de mate van investering of alléén de technische mogelijkheden van het bedrijf een vertekend beeld oplevert. Ze toonde aan dat het falen of slagen van gevestigde bedrijven na een innovatie voor het grootste deel afhangt van de aanwezigheid van specialized complementary assets. Voldoende specialized complementary assets kunnen een buffer vormen die gevestigde bedrijven beschermen als er door hen ondermaats is geïnvesteerd in een innovatie en/of als de investering tot een ontoereikend resultaat leidt. Vanwege het doorslaggevende karakter van de specialized complementary assets zal in dit onderzoek hier op gefocust worden. Het raamwerk van Chandler (1990) zal echter wel als basis dienen voor het theoretisch kader om dit onderzoek een plek te geven in de bestaande literatuur.

1.2.1 DOELSTELLINGEN

De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken waarop de traditionele gevestigde retailer zijn pijlen dient te richten om zo goed mogelijk te concurreren met nieuwe toetreders tot de markt, zijnde de internetwinkels. Die doelstelling zal worden uitgewerkt in de context van creative destruction. Specifieker is het de bedoeling om op basis van creative destruction een theoretisch raamwerk op te stellen en een advies uit te brengen aan Media Markt Hengelo over hoe om te gaan met internetconcurrentie. In deze context is de Media Markt de gevestigde traditionele firma in de elektronicamarkt die de dreiging van de recent toetreden internetwinkels voelt en waarbij internet de 'disruptive technology' is. Het advies zal gericht zijn op een betere toepassing van specialized complementary assets.

Er is al veel onderzoek gedaan naar creative destruction ofwel radicale productinnovatie door nieuwe bedrijven en de gevolgen hiervan voor gevestigde bedrijven. Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar radicale innovatie van het distributieproces door nieuwe toetreders als veroorzaker van het falen gevestigde bedrijven. Het is de bedoeling om daar met dit onderzoek verandering in te kunnen aanbrengen. Daarnaast moet dit onderzoek advies opleveren dat ook bruikbaar is voor andere bedrijven die hevige concurrentie ondervinden van snelgroeiende internetbedrijven.

1.3 PROBLEEMSTELLING EN DEELVRAGEN

Uit bovenstaande doelstelling volgt de volgende probleemstelling:

Wat dient de Media Markt te verbeteren om zijn concurrentiepositie te versterken ten opzichte van internetwinkels?

Zoals eerder aangegeven heeft Tripsas (1997) bewezen dat specialized complementary assets voor het grootste deel verantwoordelijk zijn voor het uiteindelijke commercieel resultaat van een innovatie en dat die assets een buffer kunnen vormen als er te weinig of te laat is geïnvesteerd of als technische mogelijkheden niet toereikend zijn. De onderzoeksvraag zal zich daarom daarop richten:

Welke specialized complementary assets zijn er te identificeren bij offline retailers (de gevestigde bedrijven) en in welke mate vormen die een buffer ten opzichte van online retailers?

Deelvragen:

1. Welke assets zijn er te identificeren die van belang zijn voor de keuze van een offline winkel boven een online winkel?
2. In hoeverre komen die assets exclusief offline voor en hoe 'specialized' zijn deze assets ten opzichte van online winkels?
3. In hoeverre kunnen de geselecteerde specialized complementary assets een buffer vormen?

1.3.1 CONCLUDEREND

Het is de bedoeling om relevante specialized complementary assets te identificeren en deze te beoordelen. Met die beoordeling zal worden gelet op de 'offline-exclusiviteit' en de potentie van de assets om als buffer te fungeren. Daarnaast wordt getracht om inzicht te geven in welke mate de verschillende assets een buffer kunnen vormen om te bepalen hoe groot de dreiging van

internetwinkels is. Op basis hiervan zal een advies uitgebracht worden dat erop gericht is om de concurrentiepositie van Media Markt ten opzichte van internetwinkels te versterken door te focussen op de assets die hen het meeste buffervermogen bezorgen.

2. THEORETISCH KADER

2.1 INLEIDING

Om inzichtelijk te maken welke invloed innovatieve nieuwkomers hebben op het commercieel resultaat van gevestigde bedrijven is het van belang uit een te zetten wat in het kader van dit onderzoek reeds bekend is over dit onderwerp. Op basis van Schumpeter's werk over creative destruction heeft Chandler in recenter onderzoek aangetoond dat het commercieel resultaat van een innovatie wordt bepaald door drie cruciale factoren (Chandler, 1990):

1. De mate van investering in innovaties (Bower & Christensen, 1996)
2. De technische mogelijkheden van het bedrijf: de prestaties van het resultaat van de investeringen (Clark & Henderson, 1990; Majumdar, 1982)
3. Het bezit van relevante 'specialized complementary assets' (Mitchell, 1992; Teece, 1986; Tripsas, 1997)

Dit raamwerk zal in dit onderzoek als uitgangspunt dienen. Aan de hand van die drie elementen zal het theoretisch kader opgebouwd worden.

2.2 MATE VAN INVESTERING IN INNOVATIES

Het eerste punt uit dit raamwerk, investering in innovatie, is specifiek onderzocht door Bower & Christensen (1996). Zij bekeken het investeringsgedrag van gevestigde firma's en nieuwkomers in de harddisk-markt, in de context van creative destruction. De belangrijkste conclusie uit hun onderzoek is dat het verwachtingspatroon van de huidige klanten de belangrijkste drijfveer voor het investeringsgedrag is en dat een strategiewijziging plaats moet vinden om te investeren in een opkomende markt. De gevestigde bedrijven blijken vervolgens veel moeite te hebben met de wijziging van hun strategie. Als gevolg daarvan wordt er onvoldoende geïnvesteerd in de innovatie. Daarnaast concluderen Bower & Christensen (1996) dat, als de huidige klanten van gevestigde bedrijven voldoende belangstelling tonen in de nieuwe techniek, er geen strategiewijziging hoeft plaats te vinden om in die techniek te investeren. In die gevallen blijken gevestigde bedrijven uitstekend in staat om voldoende te investeren en te concurreren met nieuwe toetreders tot de markt omdat hun eigen klanten ernaar vragen.

Een strategiewijziging dient dus plaats te vinden als er sprake is van een disruptive innovation: een radicale innovatie die een nieuwe en onverwachte markt creëert die voorheen nog niet werd bediend (Christensen, 1993). Zo'n nieuwe markt ontstaat als de technologie vanwege innovatie meer of minder kan bieden dan er op dat moment wordt gevraagd door bestaande klanten. De innovatie wordt dan afgezet in een nieuwe markt waarbinnen het gevraagde technologische niveau wel overeenkomt met het aanbod. Contrasterend is er volgens Bower & Christensen geen strategiewijziging noodzakelijk als er sprake is van een sustaining innovation. Maar wanneer is een innovatie sustaining en wanneer disruptive? Bower & Christensen kennen alleen die twee soorten.

2.2.1 TYPEN VAN INDUSTRIEVERANDERING EN DE BEDREIGINGEN

Zoals Bower & Christensen (1996) al hebben aangetoond, hangen het type innovatie en de mate van bedreiging van gevestigden door nieuwkomers in een bepaalde markt erg nauw samen. Om te bepalen hoe groot die bedreiging is, moet nader worden ingegaan op het type verandering. Er bestaan volgens McGahan (2005) vier veranderingstrajecten: radicale, progressieve, creatieve

en intermediërende veranderingen. De dimensies in deze trajecten zijn de bedreiging van de core-activities (van oudsher telkens terugkerende activiteiten) en de bedreiging van de core-assets (de kennis en middelen die de organisatie van oudsher uniek maakten) (McGahan, 2005).

TABEL 1: INNOVATIE-INDELING VAN MCGAHAN (2005)

		Core activities	
		Bedreigd	Niet bedreigd
Core assets	Bedreigd	Radicale verandering	Creatieve verandering
	Niet bedreigd	Intermediaire verandering	Progressieve verandering

Bij een radicale verandering is er sprake van bedreiging van zowel de core activities als de core assets. De industrie is dan niet meer relevant vanwege de opkomst van een alternatief. In de praktijk komt dit alleen voor bij een massale adoptie door de consument van een nieuwe technologie. Vaak proberen bedrijven die aan het begin staan van een radicale verandering hun tekort aan vraag aan te vullen met het meedoen aan de nieuwe technologie. Dit blijkt enorm risicovol (McGahan, 2005; Clark & Henderson, 1990). Vaak hebben deze bedrijven totaal geen affiniteit met de nieuwe technologie waardoor het succes van hun pogingen aan een zijden draadje hangt. De oplossing in deze situatie is dus het accepteren van het feit dat de industrie gaat veranderen en een koers proberen uit te stippelen die het maximale uit de huidige situatie haalt. Aandachtspunten zijn de productiviteit van het bedrijf, het moment dat de nieuwe technologie dominant gaat worden en buyer switching costs.

Een intermediaire verandering van de industrie komt vaker voor dan een radicale. De core activities worden bedreigd maar de core assets behouden hun waarde als men in staat blijkt deze op een andere manier in te zetten. De huidige bedrijfsvoering wordt overbodig vanwege een nieuwe, in populariteit groeiende, technologie. De enige oplossing voor bedrijven in een situatie van intermediaire verandering is dan ook het zoeken naar een geheel nieuwe methode om waarde te kunnen onttrekken aan de asset(s) die ze bezitten omdat hun oude core activities relevantie verliezen (McGahan, 2005).

Industrieën die een traject van creatieve verandering volgen bevatten bedrijven waarvan de core assets continue onder druk staan maar waarvan de core activities een onbedreigde constante factor blijven. De farmacie is hiervan een goed voorbeeld. Farmaceutische hebben stabiele core activities: het creëren nieuwe medicijnen die vervolgens via hun administratieve- en marketingrelaties gecommmercialiseerd worden. Hun primaire asset (het bezit van een medicijn) wordt voortdurend bedreigd omdat er continue een kans bestaat dat een concurrent een beter medicijn uitvindt die het oude medicijn in één keer overbodig maken (McGahan, 2005).

Het laatste veranderingstraject dat McGahan (2005) onderscheidt is het progressieve veranderingstraject. Bij dit traject ondervinden zowel de core activities als de core assets geen directe bedreiging. Dit traject heeft de meeste overeenkomsten met sustaining innovation

(Christensen, 1993). Bij progressieve verandering is er altijd sprake van geleidelijke vooruitgang waarbij technologie een enorme impact kan hebben. Maar dit gebeurt altijd binnen de grenzen van de huidige industrie. Bovendien betekent progressieve verandering niet dat de verandering langzaam gaat of klein is. In tegendeel zelfs, de veranderingen kunnen zich snel voltrekken en er kunnen grote stappen worden gezet. Het verschil met de overige trajecten is echter dat progressieve verandering de concurrenten niet per definitie overbodig maakt. Progressieve verandering is wel moeilijk te managen. Goed management is vaak het resultaat van jarenlange stapsgewijze veranderingen waarvan de oorsprong in het verleden ligt. Toch is het resultaat vaak simpel na te bootsen. De macht van een organisatie die succesvol is in progressieve verandering vindt zijn oorzaak vaak in volume, marktaandeel en efficiëntie. Niet zozeer in complexe bedrijfsgeheimen. Dit soort organisaties zijn vaak heel transparant.

2.3 TECHNISCHE MOGELIJKHEDEN: HET RESULTAAT VAN DE INVESTERING

Uit de mate van investering in innovatie kan worden afgeleid hoe een bedrijf tegenover een bepaalde innovatie staat. Enerzijds duidt een hoge mate van investering op welwillendheid ten opzichte van een innovatie en op het streven om nieuwe technologische grenzen op te zoeken. Anderzijds duidt een lage mate van investeringen op weinig motivatie om nieuwe producten of diensten te kunnen leveren. De mate van investeringen zegt dus alleen iets over de motivatie van bedrijven ten opzichte van innovatie. Het zegt niets over de toepassing en het slagen van een bepaalde innovatieve techniek. Henderson & Clark (1990) onderzochten de relatie tussen de mate van investeringen en het resultaat ervan. Zij toonden aan dat, ondanks tijdige investeringen in innovatie, reeds gevestigde bedrijven belemmerd zijn in hun benadering van nieuwe technieken omdat de aanpak die zij kiezen gebaseerd is op hun ervaringen vanuit het verleden en de bedrijfscultuur. Het bedrijfsverleden en de bedrijfscultuur zitten zo ingebakken in de organisatie dat die erg moeilijk te veranderen zijn. Het resultaat hiervan is dat de producten die de gevestigde bedrijven ontwikkelen inferieur zijn aan soortgelijke producten van de nieuwe toetreders.

Het bovenstaande is consistent met de bevindingen van Tripsas (1997). Met betrekking tot het investeringsgedrag bewijst Tripsas dat gevestigde bedrijven in de typesetter industrie overweldigende hoeveelheden investeerde in de nieuwe techniek. Vaak zelfs ruimschoots eerder en meer dan nieuwkomers. Toch resulteerde dit in inferieure productprestaties ten opzichte van de producten van de nieuwkomers. De reden hiervoor is dat gevestigde bedrijven gehandicaped waren door hun ervaring uit het verleden en in de benadering van de innovatie werd gevormd door die ervaring. De frisse kijk van nieuwkomers op de innovatie bleek veel effectiever tijdens de ontwikkeling ervan.

2.4 BEZIT VAN RELEVANTE 'SPECIALIZED COMPLEMENTARY ASSETS'

Het derde punt uit het raamwerk van Chandler (1990) voor een succesvolle commercialisering van innovaties, is gericht op 'specialized complementary assets'. Deze assets zijn bezittingen van een bedrijf die de commercialisering van een innovatie ondersteunen maar niet direct wat te maken hebben met die innovatie. Omdat dit de kern van het onderzoek is, zal dit punt in het raamwerk verder worden uitgediept. Vanaf nu zal met 'complementary assets' worden gerefereerd 'aan specialized complementary assets'.

De term 'specialized complementary assets' werd voor het eerst gebruikt in 1986 door D. Teece. Teece stelt dat het management investeringen en promotie niet alleen op technologische aspecten van een product moeten richten maar ook op complementaire assets en de

onderliggende infrastructuur van de innovatie. Als een bedrijf zich alleen focust op technologische superieuriteit en niet op complementaire assets zal er onnodig veel winst wegvloeien naar imitators en concurrenten. De reden hiervoor is dat technologische innovatie in veel gevallen gemakkelijker te imiteren is dan een complementary asset. En dat concurrenten over complementary assets beschikken die van groter belang zijn dan de innovatie zelf. Het komt er volgens Teece dus op neer dat alleen complementaire assets van een technologisch succes een commercieel succes kunnen maken.

Teece ziet de aanwezigheid van een complementary assets als noodzaak. In latere onderzoeken van onder andere Mitchell (1989) en Tripsas (1997) wordt de noodzaak van complementary assets gereduceerd tot een 'groot voordeel'. Mitchell (1989) concludeert net als Teece dat complementary assets voor gevestigde firma's een voordeel kunnen opleveren ten opzichte van bedrijven zonder deze assets. Hiermee zwakt hij de stelling van Teece - dat alleen complementary asset van belang zijn - enigszins af. Hoe groot het voordeel van een complementary asset is, hangt af van bedreiging van het product: is het een 'core product' of niet? In deze context doelt Mitchell met de term 'core product' op het product dat de meeste affiniteit heeft met de kern competenties van het bedrijf. Het is belangrijk dit onderscheid vast te stellen omdat blijkt dat een gevestigd bedrijf snel reageert op een innovatie die het core product bedreigt, en niet snel reageert als de core product niet wordt bedreigd door concurrenten. Mitchell bevestigde bovendien de veronderstelling dat hoe meer complementary assets een gevestigd bedrijf bezit, hoe groter de waarschijnlijkheid dat het bedrijf de innovatieve techniek gaat introduceren omdat die assets de kans op succes vergroten. De complementary assets waarop hij die bevindingen baseert zijn achtereenvolgens: industrie-ervaring, reeds verworven marktaandeel en een direct distributiesysteem. Waarbij het distributiesysteem en het marktaandeel de grootste positieve invloed hebben op een succesvolle commercialisering van de innovatie.

2.4.1 GEDEVALUEERDE COMPLEMENTARY ASSETS EN DE INVLOED OP DE BUFFERFUNCTIE

Naast het feit dat complementary assets van belang zijn voor nieuwe toetreders om de innovatie te commercialiseren, kunnen ze ook een bufferfunctie vervullen voor gevestigde bedrijven die ten opzichte van de concurrentie qua innovatie nog een achterstand hebben. De buffer, gevormd door die assets, geeft de gevestigde bedrijven de ruimte om hun achterstand in te lopen mits de complementary assets niet gedevalueerd worden door de komst van innovatie (Tripsas, 1997). In sommige gevallen zorgt een innovatie ervoor dat complementary assets van gevestigde bedrijven overbodig worden. Bijvoorbeeld omdat ze totaal niet meer van toepassing zijn in combinatie met de innovatie. In die gevallen verliest het gevestigde bedrijf het voordeel (de buffer) ten opzichte van nieuwkomers die de asset niet bezitten. De nieuwkomers zullen de markt dan domineren. De kanttekening die Tripsas hierbij plaatst is dat wanneer de innovatie concurrentie vernietigend is, de complementary assets in geen geval toereikend zijn om klanten te blijven binden. Dit is consistent met de bevindingen van Majumdar (1982).

2.5 SAMENSPEL VAN DE DRIE ASPECTEN VAN CHANDLER

Veel onderzoeken schrijven de oorzaak van het falen van gevestigde bedrijven toe aan een enkele van de volgende factoren: òf de mate van innovatie òf technische mogelijkheden òf de toepassing van complementary assets. Maar weinigen onderzoeken of het al dan niet aannemelijk is dat het hier gaat om een samenspel van de drie factoren. Er is echter wel degelijk sprake van overlap en samenspel tussen die aspecten. Allèèn het analyseren van alle drie de aspecten tezamen kan leiden tot een valide conclusie. In de typesetter industrie is het bezit van

alleen specialized assets van groter belang is dan innovativiteit en technische mogelijkheden tezamen (Tripsas, 1997). Dit betekent dat een slecht commercieel resultaat als gevolg van onvoldoende innovativiteit en slechte technische mogelijkheden tot een goed resultaat kan worden omgebogen als er wel over voldoende complementary assets wordt beschikt (Tripsas, 1997). De analyse van alleen innovativiteit of technische mogelijkheden zou in dat geval misleidende resultaten opleveren. Deze bevindingen ondersteunen de keuze om in dit onderzoek te focussen op de complementary assets.

2.6 SELECTIE VAN COMPLEMENTARY ASSETS IN DE CONTEXT VAN DIT ONDERZOEK

Industrie-ervaring, reeds verworven marktaandeel en een direct distributiesysteem zijn algemene complementary assets die ongeacht het type bedrijf, industrie of innovatie een positieve invloed hebben op commercialisering van een innovatie (Mitchell, 1989). Industrie-ervaring is een maat om de gespecialiseerde reputatie bij klanten te meten en verworven marktaandeel kan worden geassocieerd met het bezit van overige complementary assets zoals bijvoorbeeld R&D en productiesystemen (Hess, 1987) (Abell, 1980). Een direct distributiesysteem is een complementary asset omdat het wordt geassocieerd met lange-termijn succes en de asset is moeilijk door concurrentie te kopiëren (Mitchell, 1988). Naast die algemene complementary assets is aanvullende literatuur noodzakelijk om specifieke assets te definiëren die expliciet gelden voor de manier van distribueren richting de klant: via internet of via een winkel. Waarom kiest de klant voor de één of voor de ander?

Levin et al. (2005) hebben een raamwerk opgesteld dat hiervoor als uitgangspunt kan dienen. Zij hebben reeds bestaand onderzoek over de keuze online/offline kopen verzameld en aan een gecombineerd onderzoek onderworpen. Volgens hen is de keuze van het distributiekanaal (offline of online) gebaseerd op drie aspecten: het type product, natuurlijke voorkeur van de klant (Alba, et al., 1997) en de fase van het verkoopproces (Peterson & Merino, 2003) waarin de klant zich bevindt. De resultaten van dit onderzoek geven de verschillen tussen online en offline kopen volgens de klant goed weer. Uit deze resultaten kunnen verschillende complementary assets worden afgeleid die specifiek gelden voor het distributieproces. De keuze blijkt voor het grootste gedeelte af te hangen van het type product en de fase van het verkoopproces waarin de klant zich bevindt en in mindere mate van het type klant. In de operationalisatie zal de selectie van de complementary assets nader worden uitgewerkt.

2.7 CONCLUSIES

Centraal in dit theoretisch kader staan de specialized complementary assets. De definitie die wordt gehanteerd luidt als volgt.

“Assets die een succesvolle commercialisering en marketing van een technologische innovatie faciliteren, anders dan de assets die fundamenteel geassocieerd worden met die innovatie.” (Teece, 1986)

Aan de basis van een succesvolle commercialisering van een innovatie staan drie kenmerken. De eerste is voldoende investeringen. De mate waarin gevestigde bedrijven investeren blijkt af te hangen van de markt die de innovatie bedient. Als de innovatie dezelfde markt bedient als het gevestigde bedrijf, zullen ze gaan investeren. Als huidige klanten geen interesse hebben in de innovatie, is er minder reden om te gaan investeren. Of de innovatie de interesse wekt van huidige klanten hangt af van het type innovatie: disruptive of sustaining.

Het tweede kenmerk is de technische mogelijkheden van het bedrijf. Ervaringen uit het verleden beperken de visie van gevestigde bedrijven op de ontwikkeling van een innovatie. Het resultaat hiervan is dat de technische prestaties van de door hun ontwikkelde innovatie slechter zijn dan die van nieuwe toetreders.

Het derde kenmerk, en tevens de belangrijkste, is het bezit van relevante specialized complementary assets. Voldoende complementary assets kunnen een buffer vormen die gevestigde bedrijven beschermen als er door hen ondermaats is geïnvesteerd in een innovatie en/of als de investering tot een ontoereikend resultaat leidt. De belangrijkste voorwaarde voor zo'n asset is dat die op korte termijn niet gemakkelijk door de concurrentie kan worden geïmiteerd.

3. ONDERZOEKSONTWERP

In dit hoofdstuk zal het onderzoek ontwerp, de methodiek en de operationalisatie worden beschreven. Omdat de operationalisatie is gebaseerd op de uitwerking van de eerste stap (de selectie van assets) zal de operationalisatie pas na de uitwerking van de eerste stap aan bod komen.

3.1 ONDERZOEK AANPAK EN METHODIEK

De kern van de aanpak is dat internetverkoop als technische innovatie in het distributieproces wordt gezien. De bestaande theorie over disruptive innovation en creative destruction zal worden aangewend om inzichtelijk te maken waarop de Media Markt zijn pijlen dient te richten om zijn concurrentiepositie te versterken ten opzichte van internetwinkels.

Hiertoe bestaat de aanpak grofweg uit 3 stappen:

1. Assets identificeren en selecteren die van belang zijn voor de keuze van het distributiekanaal vanuit de klant (online of offline)
2. Op basis van interviews onderzoeken welke assets exclusief offline voorkomen en of het specialized complementary assets kunnen zijn
3. Op basis van interviews met Media Markt en internetwinkels onderzoeken in hoeverre deze assets een buffer zouden kunnen vormen

De deelvragen staan elk voor een stap in het onderzoek. De stappen zijn chronologisch van aard en zullen één voor één worden afgerond.

Stap 1: selectie en identificatie van assets (deelvraag 1)

Om het onderzoek een uitgangspunt te geven zal allereerst een selectie worden gemaakt van assets die van belang zijn in het kader van de detailhandel en specifiek de keuze van de klant om online of offline te kopen. Deze selectie heeft een set assets als resultaat die ofwel van doorslaggevend belang zijn voor aankopen op internet ofwel voor aankopen in reguliere winkels. Empirisch onderzoek doormiddel van interviews met internetters en de Media Markt moet uitkomst bieden.

Stap 2: offline-exclusiviteit van assets bepalen (deelvraag 2)

Deze set van assets vormt de basis voor de rest van het onderzoek. Vervolgens zal worden onderzocht of er bepaalde assets in die set bestaan die exclusief voorkomen bij reguliere (offline) winkels en niet, of in significant mindere mate, terug te vinden zijn bij online winkels. Immers, alleen dan kan de asset fungeren als een specialized complementary asset. Dit zal worden onderzocht door de lijst van assets te toetsen aan empirisch verkregen data over internetwinkels en de Media Markt betreffende deze assets. De Media Markt vertegenwoordigt, uiteraard, de offline winkel. De assets die exclusief offline terug te vinden zijn, hebben potentie om als buffer te dienen. Als een assets zowel terug te vinden is bij de Media Markt als bij online winkeliers dan kan deze asset geen bufferfunctie vervullen (Teece, 1986).

Naar verwachting kunnen een aantal assets middels een veldonderzoek worden onderzocht. Doormiddel van interviews met management van een tweetal internetwinkeliers kan informatie worden verkregen over assets met een laag zichtbaarheidsgehalte. De bedrijven Internetwarenhuis.nl te Haaksbergen en RTCO te Heerde, de achterliggende organisatie van een vijftal webwinkels, zijn bereid geweest mee te werken aan het onderzoek. Er is gekozen voor het Internet warenhuis vanwege de overeenkomsten in assortiment met de Media Markt. Beide winkels hebben ongeveer hetzelfde assortiment en kunnen in de regio Twente als concurrenten

van elkaar worden gezien. Daarnaast heeft Internetwarenhuis.nl al ruim 10 jaar ervaring op internet. RTCO te Heerde is geselecteerd vanwege de weinige overeenkomsten met consumenten elektronica: het bedrijf verhandelt bouwartikelen op het internet. Dit is interessant omdat online bouwmarkten pas in de laatste jaren op internet verschijnen. De ontwikkeling van onlinebouwmarkten ligt wat achter op die van consumentenelektronica. RTCO is zelf pas 3 jaar geleden begonnen met een vijftal online bouwmarkten en hebben daardoor mogelijk een andere kijk op internethandel.

Stap 3: bufferfunctie van specialized complementary assets beoordelen (deelvraag 3)

Om te beoordelen in hoeverre de geselecteerde assets een bufferfunctie kunnen vervullen is het van belang te meten in hoeverre de verschillende assets er daadwerkelijk voor zorgen dat de klant vaker bij de Media Markt koopt. En of deze asset van doorslaggevend belang is, als de klant voor de keuze staat om online of bij Media Markt te kopen. Daarnaast zal worden onderzocht in hoeverre core assets en core activiteiten bedreigd worden en van welk type verandering er volgens Gahan (2005) sprake is. Door aan te geven welke soort verandering de industrie ondergaat, kan dit onderzoek in de juiste context worden geplaatst. Dit zal worden onderzocht doormiddel van interviews met de Media Markt en internetwinkeliers.

Keuze voor kwalitatief onderzoek middels interviews

Hoewel een enquête onder klanten een beter inzicht zou geven in hoeverre de zichtbare assets een buffer kunnen vormen, is er toch gekozen voor management-interviews. De reden hiervoor is dat de klant is niet in staat is om niet-zichtbare assets goed te kunnen beoordelen en het management wel informatie heeft over zichtbare assets. Als er gekozen zou zijn voor een enquête, zou ten minste een combinatie van management-interviews en een enquête noodzakelijk zijn. Dit is helaas te omvangrijk voor dit onderzoek met als gevolg dat er alleen voor management-interviews is gekozen.

3.2 SELECTIE SPECIALIZED COMPLEMENTARY ASSETS

De complementary assets waarop de Media Markt en internetwinkels zullen worden beoordeeld zijn onderverdeeld in twee categorieën. Algemene complementary assets en distributiekanaal-specifieke complementary assets. Hier is voor gekozen om te voorkomen dat de beoordeling plaatsvindt vanuit een te eenzijdig perspectief. De algemene complementary assets zijn assets die ongeacht het type innovatie, bedrijf of industrie altijd een positieve invloed hebben op de succesvolle commercialisering van een innovatie. Distributiekanaal-specifieke complementary assets hebben een minder algemene strekking en zijn alleen van toepassing op de manier van aanbieden van producten richting de klant. De criteria voor een complementary asset die als basis dienen voor de selectie is dat de asset niet gemakkelijk te imiteren is en dat de asset een positieve bijdrage levert aan het lange-termijn succes (Teece, 1986). In dit hoofdstuk zullen de *mogelijke* distributie-specifieke assets worden geselecteerd en vervolgens zal worden onderzocht of het terecht is te stellen dat de assets complementary en specialized zijn en in welke mate ze een buffer vormen.

3.2.1 ALGEMENE COMPLEMENTARY ASSETS

Uit het onderzoek van Mitchell (1989) zijn op basis van bovenstaande criteria een drietal complementary assets te identificeren: bezit van een direct distributiesysteem, industrie-ervaring en marktaandeel in het doelsegment. Dat een direct distributiesysteem wordt geassocieerd met zowel lange-termijn succes als het kenmerk dat de asset moeilijk is te imiteren blijkt uit verschillende theorieën (Mitchell, 1988; Teece, 1986; Drew, 1987). Met een direct distributiesysteem wordt bedoeld dat de innovatie gemakkelijk via bestaande distributienetwerken gemakkelijk onder de aandacht van potentiële klanten kan worden gebracht. De tweede, industrie-ervaring, is een manier om de gespecialiseerde reputatie van een bedrijf te meten. Er bestaat een positief verband tussen de reputatie en het commerciële succes van een bedrijf (Abell, 1980; Hess, 1987). De laatste, marktaandeel in het doelsegment, geeft aan in hoeverre het bedrijf overige complementary assets bezit zoals onderzoeksmogelijkheden, R&D en geavanceerde productie- en ontwikkelingssystemen. Daarnaast geeft het marktaandeel de invloed in de sector weer. Hoe groter het marktaandeel hoe groter de invloed. De kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is dat dit alleen is bewezen in industrieën waarin een hoge mate van technologische kennis vereist is (Mitchell, 1989).

Samenvattend zijn de algemene complementary assets:

1. Bezit van direct distributiesysteem
2. Industrie-ervaring
3. Marktaandeel in de elektronica-branch

3.2.2 MOGELIJKE DISTRIBUTIEKANAAL-SPECIFIEKE COMPLEMENTARY ASSETS

Levin et al. (2005) onderzoeken wat de drijfveren van consumenten zijn om via welk distributiekanaal (online of offline) te kopen. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat die drijfveren vertaald kunnen worden naar complementary assets. Allereerst zullen er een aantal kenmerken worden geselecteerd en later zal worden onderzocht of die kenmerken een complementary asset kunnen zijn en als zodanig in hoeverre dat het geval is. De drijfveren zijn onder te verdelen in productkenmerken, klantkenmerken en de fase van het verkoopproces waarin de klant zich bevindt. Levin et al. (2005) vinden dat productkenmerken veruit de grootste invloed hebben op de keuze voor het distributiekanaal.

1. PRODUCTKENMERKEN

Zo blijkt dat bij producten met een hoge aanrakingsbehoefte zoals kleding en gezondheidsproducten de voorkeur wordt gegeven aan offline kopen. Producten met een lage aanrakingsbehoefte zoals software of vliegtickets worden bij voorkeur online gekocht (Chiang & Dholakia, 2003). Daarnaast is online verkrijgbaarheid van productspecificaties en productervaringen van invloed op de voorkeur voor online kopen. Producten met eenduidige specificaties die gemakkelijk op internet te vinden zijn worden online gekocht omdat daar de kennis van een verkoper niet voor nodig is (Levin, Levin, & Weller, 2005). CD's, films en boeken zijn hier een goed voorbeeld van. Contrasterend blijkt het ook zo te zijn dat als er onvoldoende specificaties online zijn te vinden of als de klant geen idee heeft welk type product voor hem geschikt is, dat dan voor een winkelbezoek wordt gekozen. De klant wil dan informatie inwinnen van een verkoper met verstand van zaken (Alba, et al., 1997). Hierbij moet wel opgemerkt worden door de groeiende mogelijkheden van internet, online ontmoetingen tussen verkoper en klant steeds meer een substituuut kunnen worden van winkelbezoeken (Klein, 1998).

Levin et al. (2005) voegen aan deze productkenmerken nog een aantal nieuwe kenmerken toe die van betekenis zijn. Als kenmerken zoals 'groot assortiment', 'snel winkelen' en 'beste prijs' domineren, wordt online kopen geprefereerd. Als 'persoonlijke service', het 'hanteren' van het product van belang zijn, wordt de voorkeur gegeven aan offline kopen.

Deze kenmerken lijken in eerste instantie weinig te maken te hebben met assets maar meer met keuzes die vrijwillig worden gemaakt. Toch is dit niet geheel waar. Om dit te verduidelijken volgt een voorbeeld met het kenmerk 'de beste prijs'. De online winkelier maakt de keuze om genoeg te nemen met een lagere winstmarge per product. Op de lange termijn zal de online winkel meer verkopen vanwege de lagere prijs. Op korte termijn is die lage prijs voor de offline winkelier gemakkelijk te imiteren maar op de lange termijn zal die maatregel verliesgevend zijn vanwege de hogere kosten die een offline winkel met zich meebrengen.

Specifiek in de elektronica-branche bewijzen Levin et al. (2005) dat klanten online aankopen doen ingewikkeld en onvoldoende transparant vinden en dat om die reden nog vaak voor de traditionele offline winkel wordt gekozen. In het kader van dit onderzoek is dit een belangrijke punt omdat weinig transparantie inherent is aan online aankopen doen. Er wordt namelijk vaak een vooruitbetaling verwacht en vervolgens op basis van goed vertrouwen afwachten dat de webwinkel zich aan de afspraken houdt.

De assets hieruit volgen en die offline winkels zouden kunnen bezitten:

4. Het kunnen bieden van persoonlijke service in de vorm van advies
5. De mogelijkheid bieden tot het bekijken en hanteren van het product
6. Het hebben van een eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen

2. KLANTKENMERKEN

Volgens Swinyard en Smith (2003) zijn klanten die de voorkeur geven aan online aankopen jonger, rijker, beter onderwezen en hebben meer affiniteit met internet en spenderen meer tijd achter de computer. Daarnaast constateerden ze dat dit type klant veel minder angst heeft voor het mogelijk verliezen van geld als gevolg van een online transactie. Mensen die liever niet online kopen ervaren deze angst als risico. Internetshoppers vinden dit risico veel kleiner. De reden voor hun sterkere vertrouwen is dat zij een 'wired lifestyle' hebben (Swinyard & Smith, 2003). Met een 'wired lifestyle' doelen zij op een lifestyle waarin het internet een centrale positie inneemt.

De assets geassocieerd met klantkenmerken die hieruit volgen:

7. De mogelijkheid bieden tot risicovrij aankopen doen

3. DE FASE VAN HET VERKOOPPROCES

Op basis van eerder onderzoek delen Levin et. al (2005) het verkoopproces op in 2 fases: de fase waarin producten worden gezocht, gescreend, vergeleken en beoordeeld en een fase waarin er daadwerkelijk wordt gekocht (Haübl & Trifts, 2000). Verderop zal naar deze fases worden gerefereerd als de zoek-fase en de aankoop-fase. Nu blijkt dat klanten in de zoek-fase een sterke voorkeur geven aan het internet, ongeacht het product (met uitzondering van kleding). De reden hiervoor is dat op internet het vinden en vergelijken van producten veel makkelijker is als in een winkel (Levin, Levin, & Weller, 2005). Opmerkelijk is dat in de aankoopfase deze verhoudingen precies andersom blijken te liggen. In de aankoopfase, als de klant eenmaal weet wat hij wil kopen, wordt bij voorkeur gekozen voor een offline winkel vanwege het kleine risico en de transparante uitwisseling van geld en goederen. Maar van groter belang is dat in een offline winkel, vlak voordat er wordt gekocht, nog een mogelijkheid is om het product te bekijken en te hanteren. De klant kan dus zijn verwachtingen van het product controleren. Dit is consistent met bevindingen van Swanyard & Smith (2003).

De assets die hieruit voortvloeien voor offline winkels:

8. De mogelijkheid bieden tot het bekijken en hanteren van het product (aankoop uit voorraad)

4. DE UITEINDELIJKE SET DISTRIBUTIEKANAAL-SPECIFIEKE ASSETS

De punten 6, 7 en 8 hebben ongeveer dezelfde strekking: de traditionele offline winkels zijn zodanig ingericht dat de klanten met een veilig gevoel aankopen kunnen doen en dat ze eerst de goederen kunnen hanteren alvorens ze betalen. Deze punten kunnen worden samengevoegd onder één noemer. De volgende te onderzoeken assets blijven over:

- Het kunnen bieden van persoonlijke service in de vorm van advies
- De mogelijkheid bieden tot het bekijken en hanteren van het product
- Het hebben van een eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen en daarmee risicovrij aankopen

5. HET EFFECT VAN EEN A-LOCATIE

De bovenstaande benadering is een rationele benadering van de keuze voor online shoppen of gewoon in de traditionele winkel. Er wordt vanuit gegaan dat de klant een weloverwogen beslissing neemt gebaseerd op de voor en nadelen van beide opties. Het komt echter ook voor dat klanten helemaal niet opzettelijk kiezen om bijvoorbeeld bij een traditionele winkel te kopen maar dat ze onbedoeld worden geconfronteerd met die winkel. Zo'n onbedoelde confrontatie kan ontstaan als de klant doelbewust bij een naastgelegen winkel gaat winkelen en ook nog even de rest van de winkelstraat door loopt om daar vervolgens ook iets te kopen. De locatie van de winkel is om deze reden ook van belang. De asset die hiermee wordt geassocieerd is het bezit van een pand op een A-locatie. Een A-locatie is een locatie waarop de winkelier kan profiteren van langlooppubliek dat niet expliciet voor zijn winkel is gekomen. Daarnaast is de

bereikbaarheid van de locatie van belang. Een winkelpand dat gemakkelijk te bereiken is vanuit het klantengebied is een pré ten opzichte van andere winkels. Voor bereikbaarheid geldt dat de locatie van de winkel geen drempel mag vormen voor klanten. De asset die hieruit geformuleerd kan worden:

- Het hebben van een A-locatie

2.3 OPERATIONALISATIE

De criteria zoals die zijn gedefinieerd in het theoretisch kader en de selectie van de complementary assets dienen meetbaar te worden gemaakt om antwoord te kunnen geven op de vragen:

- is er sprake van een specialized complementary asset
- en in hoeverre vormt deze asset een buffer?

In dit hoofdstuk zijn als eerste de criteria nog eens weergegeven en per criterium is de operationalisatie ervan uitgewerkt. In het hoofdstuk over de selectie van complementary assets zijn een aantal criteria geselecteerd die ter herhaling in figuur 1 zijn samengevat. De verschillende criteria zijn zo goed mogelijk in absolute vorm geoperationaliseerd. Vanwege de kwalitatieve aard van het onderzoek bleek het operationaliseren binnen absolute grenzen niet altijd even goed mogelijk.

FIGUUR 1: GESELECTEERDE CRITERIA VOOR COMPLEMENTARY ASSETS

<p>Algemene criteria</p> <ul style="list-style-type: none">a. Bezit van direct distributiesysteemb. Industrie-ervaringc. Marktaandeel in de electronicabranche <p>Criteria specifiek voor het distributiekanaal</p> <ul style="list-style-type: none">d. Het kunnen bieden van persoonlijke service in de vorm van adviese. De mogelijkheid bieden tot het bekijken en hanteren van het productf. Het hebben van een eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen en daarmee risicovrij aankopeng. Het bezit van een A-locatie

3.2.3 ALGEMENE CRITERIA

De algemene criteria zullen alleen worden getoetst aan de Media Markt. Het is niet van belang deze criteria te toetsen aan internetwinkels omdat, ook al bezitten internetwinkels de assets, de asset zijn waarde niet verliest.

A. BEZIT VAN DIRECT DISTRIBUTIESYSTEEM

Met een direct distributiesysteem wordt bedoeld dat de innovatie gemakkelijk via bestaande distributienetwerken *onder de aandacht van potentiële klanten* kan worden gebracht. Concreet houdt dit punt in dat de Media Markt de innovatie (de webwinkel) gemakkelijk onder de aandacht van potentiële klanten kan brengen door gebruik te maken van het distributienetwerk dat ze al hadden. Van belang is dus vast te stellen op welke manier de Media Markt potentiële klanten bereikt en of ze de klant ook middels die methode informeren over de webwinkel. De kern is dus het distribueren van het de dienst 'webwinkel' richting de klant. Gezien de aard van de innovatie (de webwinkel) is de term distributiesysteem wat misleidend omdat het distribueren van een nieuwe dienst meer neigt naar communicatie.

Indicatoren:

- Reclamemethodes van Media Markt richting potentiële klant
- Reclamemethodes die ook worden gebruikt om de webshop te promoten

- Het aantal klanten dat kiest voor de (webshop van) Media Markt omdat zij hierover zijn geïnformeerd via al bestaande reclame netwerken

Als Media Markt met potentiële klanten communiceert over de webwinkel via kanalen die klanten al kenden, is er sprake van het gebruik van voordelen die voortvloeien uit het bezit van deze asset. In hoeverre deze asset een bufferfunctie kan vervullen blijkt uit het antwoord op het derde punt.

B. INDUSTRIE-ERVARING VAN MEDIA MARKT

Industrie-ervaring is een manier om de gespecialiseerde reputatie van een bedrijf te meten. Enerzijds bestaat er een positief verband tussen de reputatie en klantvertrouwen en daarmee het commercieel succes (Abell, 1980) (Hess, 1987). Een indicatie voor die ervaring in de industrie is het aantal jaar dat de Media Markt al actief is in de sector (Mitchell, 1989). Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen de ervaring in de ogen van klanten en de algemene ervaring in de sector.

Indicatoren:

- Het aantal jaren dat...
 - Media Markt al actief in de electronicabranche
 - Media Markt al actief in Nederland
 - Media Markt Hengelo al actief
- Het aantal potentiële klanten dat koopt bij Media Markt vanwege de reputatie als gevolg van ervaring in de branche (ervaring in de ogen van de klanten)

Het is moeilijk te bepalen wanneer er sprake is van voldoende industrie-ervaring. Als blijkt dat potentiële klanten voor de Media Markt kiezen vanwege de ervaring van de winkel, vormt deze asset een buffer. Alleen dan is er sprake van voldoende industrie-ervaring. Als blijkt dat weinig klanten er waarde aan hechten is er geen sprake van een bufferfunctie en ook niet van een specialized complementary asset.

C. MARKTAANDEEL VAN MEDIA MARKT

Marktaandeel in het doelsegment geeft aan in hoeverre Media Markt overige complementary assets bezit zoals onderzoeksmogelijkheden, R&D, bezit van relevante marktonderzoeken en geavanceerde productie- en ontwikkelingssystemen. Daarnaast geeft het marktaandeel de invloed van de Media Markt in de sector weer (Mitchell, 1989). Uiteraard gaat het hier om het marktaandeel van Media Markt als geheel.

Indicatoren:

- Het marktaandeel van de Media Markt
- De mate waarin de Media Markt in staat is om invloed uit te oefenen op toeleveranciers of zelfs op hun klanten als gevolg van het marktaandeel en waarin uit die invloed zich
- De mate waarin het marktaandeel bijdraagt aan overige complementary assets zoals onderzoeken ter behoeve van het winkelconcept

Als Media Markt in staat blijkt te zijn invloed uit te oefenen in de markt, is er sprake van een specialized complementary asset. Die invloed kan dan worden aangewend om situaties naar hun hand te zetten. In hoeverre deze asset een buffer kan vormen hangt af van de mate invloed en de grootte van het marktaandeel. Als het marktaandeel van de Media Markt zodanig groot is dat er sprake is van marktleiderschap kan worden aangenomen dat Media Markt beschikt over de overige specialized complementary assets (Mitchell, 1989). De bufferfunctie wordt vergroot als

blijkt dat de Media Markt overige complementary assets bezit ter behoeve van de ontwikkeling van het winkelconcept.

3.2.4 DISTRIBUTIEKANAAL-SPECIFIEKE CRITERIA

De criteria die specifiek zijn opgesteld in de context van het distributiekanaal dienen getoetst te worden aan zowel de Media Markt als internetwinkels. Er bestaat immers de kans dat zowel Media Markt als internetwinkels een asset bezitten. De bufferfunctie van die asset zal voor de Media Markt dan komen te vervallen. De operationalisatie van de volgende criteria zal om die reden dus gericht zijn op zowel internetwinkels als de Media Markt.

D. HET KUNNEN BIEDEN VAN PERSOONLIJKE SERVICE IN DE VORM ADVIES

Of Media Markt of internetwinkeliers überhaupt persoonlijk adviseren kan worden gemeten door na te gaan of er verkopers in dienst zijn die een adviestaak hebben. Om te bepalen of dat advies van toegevoegde waarde is kan worden gekeken naar wat de winkel doet om het advies op een hoger niveau te krijgen. Om te meten hoeveel waarde potentiële klanten aan persoonlijke service en advies hechten dient te worden onderzocht of persoonlijke advies en service voor klanten van doorslaggevend belang zijn.

Indicatoren:

- De hoeveelheid mensen die de winkel in dienst heeft om klanten te adviseren
- De kwaliteit van het advies
 - Het aantal maatregelen die ervoor zorgen dat verkopers kundig adviseren (en de inhoud ervan)
 - Hoeveel van deze trainingen worden daadwerkelijk door de verkopers toegepast?
- De mate waarin de klant voor de winkel kiest omdat zij er verkoopadvies kunnen krijgen

Bieden van persoonlijke service in de vorm van advies is een specialized complementary asset als er daadwerkelijk verkopers in dienst zijn die adviseren. In hoeverre de asset een buffer vormt hangt af van de kwaliteit van het advies en in welke mate klanten voor Media Markt kiezen vanwege het advies.

E. DE MOGELIJKHEID BIEDEN TOT HET BEKIJKEN EN HANTEREN VAN DE PRODUCTEN

Hier is van belang na te gaan welk deel van het assortiment in de winkel tentoon is gesteld en of de klant het product kan hanteren. Om na te gaan in hoeverre dit een impact heeft op de klantkeuze dient te worden gemeten of klanten om deze reden bij de Media Markt of internetwinkel zouden kopen.

Indicatoren:

- Het percentage van het assortiment dat de klant kan bekijken en hanteren
- De hoeveelheid signalen die de medewerkers krijgen dat klanten specifiek bij die winkel kopen omdat zij er producten kunnen bekijken en hanteren

Er is sprake van een specialized complementary asset als de winkel de mogelijkheid biedt om producten te kunnen hanteren en bekijken. De impact van deze asset, de bufferfunctie, kan worden gemeten door te vragen in hoeverre klanten expliciet voor de Media Markt kiezen omdat ze het product hier kunnen bekijken en hanteren.

F. HET HEBBEN VAN EEN EENDUIDIGE, TRANSPARANTE UITWISSELING VAN GELD EN GOEDEREN EN DAARMEE RISICOVRIJ AANKOPEN

In de operationalisatie gaat het erom wat precies een eenduidige en transparante uitwisseling van geld en goederen is. Van belang is het moment van betalen en het moment dat de klant de goederen ontvangt en of het voor de klant ook inzichtelijk is wanneer die momenten plaatsvinden.

Indicatoren:

- Het tijdstip, gedurende het aankoopproces, dat de klant moet betalen
- Het tijdstip, gedurende het aankoopproces, dat de klant de goederen ontvangt
 - Van belang is het verschil tussen voorraadartikelen en niet-voorraadartikelen: het percentage voorraadartikelen ten opzichte van het gehele assortiment
- De mate van transparantie betreffende het aankoopproces van het moment van betalen tot uitlevering van de goederen
 - Is het van tevoren inzichtelijk...
 - wanneer er betaald dient te worden,
 - wanneer de goederen ontvangen worden,
 - hoe en in welke staat de goederen ontvangen worden?

Als er eerst betaald dient te worden voordat de klant de goederen ontvangt, is er sprake van een risico. Als dit andersom is, is er sprake van risicovrij aankopen. Als de winkel voldoet aan de drie kenmerken onder het derde punt, is er sprake van een transparantie. In hoeverre deze asset een bufferfunctie kan vervullen is afhankelijk van de score op deze punten. Om dit te controleren dient ook te worden onderzocht of klanten webwinkels vermijden om deze redenen en kiezen voor Media Markt.

Indicator:

- De hoeveelheid signalen die de medewerkers krijgen dat klanten bij Media Markt vanwege de eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen kopen (zoals hierboven geoperationaliseerd)

Als klanten expliciet vanwege de transparantie en het lage risico voor de Media Markt kiezen in plaats van voor een webwinkel, dan vervult deze asset een bufferfunctie.

G. HET BEZIT VAN EEN PAND OP EEN A-LOCATIE

Een A-locatie is in dit onderzoek gedefinieerd als een locatie waarop de winkelier kan profiteren van langslowpubliek dat niet expliciet voor zijn winkel is gekomen. Hiervoor zijn zowel de bereikbaarheid en het aantal attracties in de buurt van belang.

Indicatoren:

- Het aantal omliggende winkels
- De bereikbaarheid van de locatie
- De hoeveelheid klanten die die omliggende winkels jaarlijks gemiddeld trekken
- In hoeverre de gunstige ligging een effect heeft op het aantal klanten in de winkel
 - De omzetsijging als gevolg van acties van omringende winkels

Het is lastig om in absolute aantallen aan te geven bij hoeveel winkels en hoeveel klanten er sprake is van een A-locatie. Of de locatie van invloed is zal moeten blijken uit de interviews.

3.2.5 HET TYPE VERANDERING VOLGENS MCGAHAN (2005)

Om de innovatie die de branche ondergaat te classificeren is het van belang na te gaan of de core activiteiten en de core assets van de Media Markt worden bedreigd. Het is niet van belang deze operationalisatie toe te passen op internetwinkels omdat dit onderzoek alleen gericht op de bedreiging van de Media Markt.

Indicatoren van een core activity:

- De activiteiten die gedurende het bestaan van het bedrijf in de basis onveranderd is gebleven
- De activiteit trekt klanten en leveranciers aan
- De mate waarin die activiteiten overbodig dreigen te raken

Indicatoren van een core asset:

- De middelen, al dan niet tastbaar, die het bedrijf tot zijn beschikking heeft
- die de efficiëntie verhogen en de prestatie verbeteren
- De mate waarin die middelen overbodig dreigen te raken

Als de toegevoegde waarde van ofwel de activiteiten of de assets zoals hierboven gedefinieerd overbodig dreigt te raken is er sprake van een bedreiging.

3.2.6 ONTWERP VRAGENLIJST

De indicatoren zoals hierboven beschreven dienen als basis voor de vragenlijst die zal worden voorgelegd aan de Media Markt en aan de meewerkende internetwinkels. De vragenlijst is zodanig opgebouwd dat, als blijkt dat Media Markt een specialized complementary asset benut, dat dan de internetwinkelier dan ter controle constateert dat hij op dit punt klanten verliest. Bijvoorbeeld als Media Markt merkt dat klanten specifiek vanwege het advies daar aankopen doen, zou de internetwinkelier moeten merken dat hij klanten verliest vanwege het gegeven dat zij niet adviseren.

Niet alle indicatoren zijn geschikt om in de vragenlijst te verwerken omdat het statistische gegevens betreffen. Die statistische gegevens zullen niet in de interviews aan bod komen maar apart worden behandeld in het hoofdstuk over de gegevens verzameling.

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

De resultaten van dit onderzoek zijn per criterium uitgewerkt. Elk criterium staat voor één complementary asset. In de uitwerking van de resultaten is eerst kort een beschrijving gegeven van de inhoud van deze asset. Vervolgens wordt bepaald of de asset al dan niet als specialized complementary asset kan fungeren. Als dit het geval is, wordt aangegeven in hoeverre de specialized complementary asset een bufferfunctie kan vervullen. Zoals eerder aangegeven is de inhoud van dit hoofdstuk het resultaat van de interviews met Media Markt en de internetwinkels RTCO Heerde en Het Internet Warenhuis. Met Media Markt is veelvuldig gesproken en met beide internetwinkels is er twee keer gesproken met een tussenperiode van ongeveer vijf weken.

Algemene innovatiestrategie

Het algemene doel van de Media Markt in de electronicabranche is hun positie te versterken ten koste van voornamelijk andere traditionele winkels. De offline winkels van Media Markt hebben geen bewuste strategie om hun positie te versterken ten opzichte van online winkels. Dat is de taak van de webshop die de Media Markt heeft opgericht. Ten opzichte van online winkels wordt dus een behoudende strategie gekozen. Er mag geen marktaandeel verloren gaan aan internetwinkels. In het licht van deze strategie zullen de resultaten worden uitgewerkt.

4.1 ALGEMENE CRITERIA

4.1.1 DIRECT DISTRIBUTIESYSTEEM

Zoals eerder aangegeven geeft het bezit van deze asset bedrijven de mogelijkheid om een innovatie via een eigen – reeds bestaand - distributienetwerk onder de aandacht van potentiële klanten te brengen. Te denken valt aan het distributienetwerk van een producent die zijn reeds bestaande distributieketen (van eigen fabriek tot aan de uiteindelijke klant) gebruikt om de innovatie ook bij die uiteindelijke klant te in de huiskamer te krijgen. Voor de Media Markt houdt dit in dat ze hun bestaande distributienetwerk gebruiken om de innovatie (de webwinkel) gemakkelijk onder de aandacht van de klant kunnen brengen. Omdat de innovatie een extra dienst betreft is de term distributiesysteem wat misleidend omdat het distribueren van een nieuwe dienst meer neigt naar communicatie.

De Media Markt hanteert een aantal instrumenten om hun assortiment kenbaar te maken aan hun doelgroep. Wekelijks wordt er in combinatie met Media Markt Enschede een folder met aanbiedingen uitgebracht. In deze folders wordt wel verwezen naar de website maar niet consequent naar de webwinkel. De reden hiervoor is tweeledig: enerzijds is de decentrale opzet van de Media Markt hier debet aan en anderzijds het verdienmodel van de website verantwoordelijk. Media Markt Nederland is decentraal opgezet. In die zin dat elke vestigingsdirecteur zijn eigen beleid bepaalt en niet in loondienst van de Holding is. Hoewel Media Markt Nederland voor 90% eigenaar is van elke vestiging, heeft elke Media Markt afzonderlijk een hoge mate van zelfstandigheid. Zo wordt er niet centraal ingekocht en dit leidt ertoe dat elke vestiging zijn eigen acties voert. De folders zijn vanwege deze eigen acties bij elk filiaal anders en dus zijn de decentrale acties niet op de website te vinden. Anderzijds is het verdienmodel verantwoordelijk voor de veelal ontbrekende verwijzing in de folder naar de website. De winst van de website wordt namelijk evenredig naar de omzet verdeeld onder de vestigingen. Concreet houdt dit in dat Media Markt Hengelo het product beter zelf kan verkopen dan klanten doorverwijzen naar de website. Als de vestiging besluit om een bepaald model waarvan teveel voorraad staat in de folder te plaatsen - met een verwijzing naar de webshop – dan bestaat de kans dat Media Markt Hengelo klanten verliest aan de webshop en vervolgens zelf niet van de voorraad af komt. Hieruit blijkt ook gelijk de tegenstrijdigheid van deze

complementary asset: Media Markt heeft de beschikking over een direct distributiesysteem dat kan helpen de webwinkel onder de aandacht te brengen van potentiële klanten maar dit gaat ten koste van het resultaat per vestiging. Om deze reden kan 'direct distributiesysteem' als complementary asset middels het huidige verdienmodel van de website nooit haar maximale potentiaal bereiken. Om deze asset wel volledig te benutten zal de winstverdeling herzien moeten worden.

Naast de lokale folders heeft de Media Markt een veel groter marketing apparaat dat de webshop onder de aandacht van de klanten kan brengen. Advertenties zijn terug te vinden in nagenoeg alle gangbare media: internet, televisie en radio. De landelijke reclamecampagnes worden opgezet door Media Markt Nederland. In deze landelijke reclames is bijna altijd een verwijzing naar de website aanwezig. Klanten die vanuit het verleden al regelmatig de folders doorbladerden of even extra opletten bij de televisiereclame zullen nu geconfronteerd worden met het bestaan van de website.

4.1.2 INDUSTRIE-ERVARING

Het concept Media Markt werd in 1979 in het Duitsland opgericht. Nadat de Duitsers 20 jaar ervaring hadden opgedaan in de consumentenelektronica openden ze in 1999 in Rotterdam de eerste Nederlandse vestiging. In 2010 is het aantal Media Markten in Nederland uitgegroeid tot 28. Media Markt Hengelo opende zijn deuren voor het eerst op 19 februari 2003 en was daarmee de 13^e Media Markt in Nederland.

Vanuit het perspectief van de klant heeft het concept Media Markt niet het doel om ervaring en deskundigheid uit te stralen. Dit wil niet zeggen dat het verkopend personeel per definitie niet deskundig is. Het houdt enkel in dat de Media Markt hun winkels niet als deskundige speciaalzaken wil neerzetten. De winkels hebben het imago van 'dozenschuiver'. Dit imago werkt de Media Markt zelf in de hand door te adverteren met de lage prijzen en het enorme assortiment, niet met de jarenlange ervaring op het gebied van elektronica. De slogan 'laagste prijs, grootste keuze', die overigens om juridische redenen is vervangen, werd tot 2004 nog gebruikt. Om deze reden is vanuit de perceptie van de klant de industrie-ervaring geen reden tot het kiezen van de Media Markt. Een andere reden hiervoor is dat de Media Markt pas in 1999 de eerste Nederlandse winkel opende. Voor de Nederlandse consument heeft het bedrijf dus maar geringe ervaring in de sector. Die geringe ervaring blijkt ook uit de verhouding met internetwinkels. De eerste internetwinkel in Nederland opende zijn digitale deuren al in het jaar 1996 (Shop.nl), 3 jaar eerder dan de Media Markt dat deed. De kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is dat in 1996 internetconcurrentie nog geen rol van betekenis vervulde. Toch groeide in drie jaar tijd (het jaar dat de Media Markt in Nederland opende) de omzet van alle internetwinkels naar een wel betekenisvolle 3,3% van de totale omzet (CBS, 2008). Om deze redenen kan worden aangenomen dat de industrie-ervaring in de ogen van de klant van de Media Markt geen bufferfunctie kan vervullen ten opzichte van internetwinkels. Het gespecialiseerde element van de specialized complementary asset industrie-ervaring is onvoldoende aanwezig.

4.1.3 MARKTAANDEEL IN DE ELEKTRONICABRANCHE

TABEL 2: MARKTAANDEEL MEDIA MARKT NEDERLAND (METRO GROUP, 2011)

	Marktaandeel	Omzet in miljarden	Sectoromzet NL in mrd euro
2009	14,3%	1,098	7,67
2010	14,9%	1,206	8,09
Δ	0,6%	0,108	0,42

Met een omzetstijging van 1,098 miljard in 2009 naar 1,206 miljard in 2010 is ook afgelopen jaar de omzet van Media Markt Nederland gegroeid. Dit is geen uitzondering: sinds de opening van de eerste vestiging in 1999 is de omzet ieder jaar gestegen. Met een marktaandeel van 14,9 procent is de Media Markt met ruime voorsprong marktleider in de elektronicasector. De omzet is inclusief de omzet van de webwinkel. Over de exacte omzet van de webwinkel doet de Holding helaas geen uitspraak. De posities 2 en 3 in de lijst van marktaandelen was lang een strijd tussen de BCC en de It's. It's is begin 2011 failliet verklaard waardoor de BCC de nummer 2 positie overneemt. Ter vergelijking heeft Kesa Electricals (het moederbedrijf van BCC) in 2009 774,4 miljoen euro omgezet met winkels in België, Nederland en Frankrijk (Kesa Electricals plc, 2011). Alle winkels samen waren goed voor 167200m² verkoopruimte. De BCC is verantwoordelijk voor 44% daarvan. Omgerekend naar beschikbare verkoopruimte bedroeg de omzet van BCC in dat jaar €345,51 miljoen euro, overeenkomend met een marktaandeel van een schamele 4% ten opzichte van 14,3% van de Media Markt. Enerzijds duidt het relatief kleine aandeel van de marktleider op een gefragmenteerde markt met veel aanbieders met een hoge mate van concurrentie. Anderzijds is er voor de Media Markt nog voldoende ruimte om het marktleiderschap uit te vergroten. Als dan in ogenschouw wordt genomen dat in 2009 het marktaandeel van alle internetwinkels tezamen slechts 17,3% bedroeg (Statline, 2011), kan worden vastgesteld dat marktaandeel voor de Media Markt een specialized complementary asset is. Hieronder wordt beschreven hoe groot de buffer is die de asset vormt.

Vanwege de grote omzet van de Media Markt is het voor leveranciers belangrijk dat de winkel hun producten verkoopt. De invloed van de winkelketen bij die leveranciers uit zich op verschillende wijzen. Ten eerste verwacht de Media Markt van leveranciers dat producten die bedoeld zijn als demomodel minimaal voor de helft van de prijs geleverd worden. Op deze manier wordt er op de demomodellen geen verlies geleden en kost het demonstreren alleen schapruijme. Ten tweede heeft de Media Markt de factuurbetalingen met leveranciers zodanig geregeld dat de minimale betaaltermijn altijd langer dan 30 dagen is. In de praktijk leidt dit tot een gemiddelde betaaltermijn van 1,5 maand. De gemiddelde doorlooptijd van de voorraad is lager waardoor de voorraad ook niet gefinancierd hoeft te worden. Ten derde legt de Media Markt met alle leveranciers contractueel vast dat zij de Media Markt tegemoet dienen te komen tijdens de BTW-acties middels een terugbetaalregeling. Ten vierde heeft de Media Markt artikelen in het assortiment die leveranciers alleen aan de Media Markt leveren. Deze 'Media Markt-modellen' zorgen voor prijsrust op het model omdat concurrenten niet kunnen leveren. Naast het feit dat de Media Markt richting leveranciers een sterke onderhandelingspositie inneemt, kunnen de winkels nog een stap verder gaan. De omzet in bepaalde productgroepen is dermate hoog dat de Media Markt eigen merknamen kan voeren. Merken die de concurrentie uiteraard niet kan leveren.

Naast de invloed die kan worden uitgeoefend op leveranciers zorgt het marktaandeel voor de ontwikkeling van overige complementary assets zoals bijvoorbeeld onderzoek ter behoeve van de doorontwikkeling van het winkelconcept. Hier blijkt het grote marktaandeel zijn vruchten af

te werpen. De Duitse Holding, het moederbedrijf van de verschillende vestigingen, is de bedenker van het winkelconcept dat het resultaat is van reeds 32 jaar ervaring. Om het winkelconcept te verbeteren en aan te passen aan de tijdsgeest voert de holding voortdurend onderzoeken uit. Men heeft daar onder andere onderzocht dat het sorteren van artikelen in de schappen op basis de prijs het meest effectief is. En ook achter de winkelindeling (welke productgroep staat waar?) zit een filosofie die door de holding uitgebreid is getoetst.

De grootte van de buffer die voortvloeit uit het marktaandeel dat de Media Markt bezit is aanzienlijk. Zoals hierboven beschreven zijn daar twee oorzaken voor: de invloed bij leveranciers en het bezit van overige complementary assets. Hoe het kan dat de Media Markt qua marktaandeel zo'n voorsprong heeft, heeft te maken met de oorsprong van de internetwinkels. De eerste succesvolle internetaanbieders in de consumentenelektronica zijn rond het jaar 2000 als de bekende 'zolderkamerondernemingen' zijn begonnen. De professionalisering van die bedrijfjes kwam pas later op gang. Vanwege het succes van die eerste internetters en de laagdrempelige toegang tot die internetmarkt ontstond er een explosie aan internetaanbieders waardoor de markt fragmenteerde. Vanwege die fragmentatie en de snelle verzadiging van de markt hadden de beste internetaanbieders er moeite mee het grootschaliger aan te pakken. Pas sinds de recessie die in 2008 zijn intrede deed ontstond er een schifting en werd het spreekwoordelijke kaf van het koren gescheiden en kan men spreken van een aantal groeiende grote spelers op het internet zoals Bol.com, Wehkamp.nl en CoolBlue. Maar vanwege de nog steeds verzadigde internetmarkt is geen enkel bedrijf in staat om in de buurt te komen van het marktaandeel van de Media Markt.

4.2 CRITERIA SPECIFIEK VOOR HET DISTRIBUTIEKANAAL

In dit hoofdstuk staan de resultaten per criterium beschreven. Allereerst is bepaald hoe de Media Markt scoort op de punten en waarna wordt bekeken of dit criterium aanwezig is bij internetwinkels. Uit de vergelijking van die aspecten wordt vervolgens bepaald of het criterium een specialized complementary asset is en in welke de asset een bufferfunctie kan vervullen.

4.2.1 PERSOONLIJK ADVIES

Media Markt

Media Markt Hengelo hecht veel waarde aan verkoopadvies. Dit blijkt uit het aantal mensen dat de winkel in dienst heeft en uit het aantal maatregelen dat er worden genomen om de verkopers hierin op te leiden. Het aantal verkoopmedewerkers is afhankelijk van de verwachte drukte. De Media Markt erkent het belang van voldoende verkopers op de vloer en verwacht dat de omzet zal teruglopen als er onvoldoende verkopers beschikbaar zijn. De personeelsbezetting is daarom afhankelijk gemaakt van de gebudgetteerde omzet per week. De stelregel hierbij is dat per €603,50 verwachte omzet - per afdeling - 1 uur adviserend personeel wordt ingepland. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een verkoopmedewerker niet de volledige werktijd klanten van advies voorziet. Hoewel adviseren de hoofdtaak, is het ook de taak van de verkoopmedewerker om de stellingen van de afdeling in orde te houden, producten te prijzen en de voorraad te monitoren. Daarnaast kies Media Markt Hengelo bewust voor een mix van oudere en jongere werknemers. Ouderen kosten meer maar zijn vanwege een grotere ervaring deskundiger en winnen sneller het vertrouwen van de klant.

Naast het feit dat er voldoende personeel aanwezig moet zijn om de klant van advies te voorzien, is de kwaliteit van advies ook van belang. De Media Markt Hengelo kent twee soorten adviestrainingen: trainingen gericht op productkennis en trainingen gericht op algemene verkooptechnieken. Vanwege de invloed van de Media Markt (paragraaf 4.2.3) in de branche, is

het voor de leveranciers belangrijk dat de verkopers over hun producten kunnen adviseren. Om de productkennis te vergroten organiseren leveranciers daarom zelf productgerichte trainingen. Om de algemene verkooptechnieken van het personeel te verbeteren organiseert het filiaal in Hengelo regelmatig verkooptrainingen via externe adviesbureaus.

Het adviseren van klanten gebeurt niet alleen op de winkelvloer. Vragen die via de e-mail of via de website van de Media Markt worden gesteld worden opgevangen in een pre-sale ticketsysteem. Via dit systeem komen vragen direct bij de juiste afdeling terecht en kan de medewerker een reactie geven.

Om te controleren of de maatregelen zoals hierboven beschreven ook daadwerkelijk effect hebben hanteert Media Markt een mysteryshopping-systeem. Gemiddeld een keer per half jaar geeft het management een extern bureau de opdracht om anoniem een aantal aankopen te doen in de winkel. Het presteren van de verkoper wordt na de aankoop door de anonieme klant volgens een bepaald model geëvalueerd. Achteraf wordt deze beoordeling met de verkoper doorgesproken om verbeterpunten in het verkoopgesprek te identificeren. Uit het rapport van de mysteryshopper blijkt er gemiddeld 66% wordt gescoord. Gezien de hoge eisen die het management van Media Markt Hengelo stelt is de score zeer acceptabel maar is er voldoende ruimte voor verbetering. De punten waarop wordt beoordeeld en de scores zijn terug te vinden in bijlage 3.

Internetwinkels

Bij internetwinkels ligt er geen nadruk op het adviseren van klanten. De locatie van de internetwinkel - het internet - biedt de antwoorden op de meeste vragen. Het type klant dat online koopt heeft zijn research online gedaan (Levin, Levin, & Weller, 2005) en gaat gericht op zoek naar aanbieders van een specifiek product. Omdat klanten voor hun bezoek aan de webwinkel al weten wat ze willen kopen. De ondervraagde internetwinkels hebben daarom geen personeel dat alleen adviseert in dienst. Adviesvragen van klanten worden door klantenservicemedewerkers afgehandeld. Die medewerkers krijgen geen verkoop- of adviestrainingen en hebben beperkte tijd om een advies op te stellen. Naast het feit dat de klant onvoldoende om advies vraagt om het in dienstnemen van adviserend personeel te bewerkstelligen is de grote van het assortiment ook een reden van het ontbrekende advies. Media Markt Hengelo zet 40 fte's per week in om te adviseren over 1600 producten. Het Internet warenhuis heeft maar 3 fte's op de klantenservice in dienst die maar een klein gedeelte van hun tijd besteden aan het adviseren over 9000 unieke producten. Toch betekent dit niet dat internetwinkels in de toekomst ook niet zullen adviseren. In ieder geval niet in de vorm van een persoonlijk gesprek, dat zou immers te duur zijn, maar wel op andere manieren. Uit de gesprekken met de internetwinkels kwam wel naar voren dat de website steeds meer een adviserende rol krijgt en dat het belang van adviseren ook groter wordt. Internetwinkels realiseren zich dat het internet een ideale plek is om informatie maar vooral ook meningen over producten te verzamelen. De websites van internetwinkels zullen in de toekomst meer informatie gaan bieden in de vorm van bijvoorbeeld reviews van andere klanten. Dit is consistent met de bevindingen van Klein (1998).

Bufferfunctie

Uit het onderzoek blijkt dat volgens de Media Markt het adviserend vermogen van de winkel van doorslaggevend belang is bij de keuze voor de Media Markt. Het bewijs hiervoor is de vele maatregelen die worden genomen om verkopers kundig advies te laten geven. Daarnaast wordt geconstateerd dat slechts een klein deel van de klanten een grote aanschaf doet zonder dat hierover is gesproken met een verkoper. Hoewel de technische informatie van producten ook op internet te vinden is, blijkt er toch een grote groep klanten te zijn die de informatie op internet niet kan of wil vinden en voor advies naar de Media Markt komt.

Toch gaat deze buffer in de nabije toekomst onder druk staan. Fysieke verkoopsgesprekken zal een internetwinkel niet kunnen bieden omdat dit niet in het format past, maar de informatievoorziening op de website van de internethandelaar kan en zal in de toekomst sterk verbeterd worden. Voldoende reviews van andere klanten kunnen na verloop van tijd de adviesfunctie van verkopers in de Media Markt voor een deel vervangen. Maar vooralsnog staat deze ontwikkeling in de kinderschoenen omdat er verschillende problemen ontstaan waar internetwinkeliers op stuiten. De belangrijkste wellicht is de fragmentatie van de internethandel in combinatie met het uitgebreide assortiment van de gemiddelde internetter. Om deze reden bouwt elke internetwinkel zijn eigen reviewdatabase op, met de input die wordt verkregen van de eigen selecte groep klanten, parallel aan de database van de concurrentie. Het lijkt echter een kwestie van tijd te zijn totdat de internetwinkeliers dit probleem oplossen.

4.2.2 BEKIJKEN EN HANTEREN VAN PRODUCTEN

Media Markt

De Media Markt verkoopt producten uit eigen voorraad. Het bedrijf heeft geen catalogus van waaruit producten worden verkocht die niet standaard in de winkel staan. Dit betekent dat het volledige assortiment in de winkel ligt. Het is het streven van de Media Markt om alle producten waarvoor het van belang is hoe het product eruitziet, werkt en aanvoelt, te demonstreren. Vanwege de invloed van de Media Markt in de branche (zie paragraaf 4.1.3) heeft het bedrijf met elke toeleverancier de afspraak dat de verschillende demo-artikelen voor de helft van de prijs geleverd worden. Het winkelconcept hanteert de stelregel dat er zoveel mogelijk gedemonstreerd dient te worden als het maar niet ten koste gaat van de breedte van het assortiment. Het resultaat hiervan is dat er ongeveer 8% van de gemiddeld 1600 (zie bijlage 4) unieke producten (exclusief accessoires) in de winkel werkend wordt gedemonstreerd. Dit percentage behelst dus alleen de demo-modellen die in de winkel functionerend te zien zijn. De demo-modellen die de klanten wel kunnen bekijken en hanteren maar niet functioneren zijn hierin niet meegeteld omdat dat exacte aantal onbekend is.

Volgens de verkopers wordt van de demonstratiemogelijkheid uitgebreid gebruik gemaakt. In specifieke productgroepen zoals de televisieafdeling blijken klanten veel waarde te hechten aan het functionerend zien van het product alvorens ze tot aankoop overgaan. Beeld- en geluidskwaliteit blijkt van groter belang dan het uiterlijk van de televisie. De Media Markt springt in op de wens van de klant met de 'video wall'. Op deze muur worden nagenoeg alle modellen die worden verkocht werkend te gedemonstreerd.

Internetwinkels

Uit de analyse van de internetwinkels blijkt dat klanten die online kopen niet de behoefte hebben producten met eigen ogen te bekijken voordat ze tot de aanschaf overgaan. Zoals eerder aangegeven oriënteren klanten zich online (Levin, Levin, & Weller, 2005) en zoeken ze vervolgens gericht een verkoper bij het gewenste product. Om deze reden hebben pure internetaanbieders geen showroom om producten in te demonstreren. Daarnaast is het assortiment van internetwinkels te uitgebreid om een kleine representatieve showroom te kunnen inrichten. De ondervraagde internetwinkels hadden om het moment van interviewen geen van beide een winkel met showroomfunctie. Toch kwam er uit de analyse naar voren dat er sprake van een bepaalde verandering op dit gebied. Net zoals traditionele winkeliers die proberen internetwinkels op te zetten, proberen internetwinkeliers traditionele winkels toe te voegen aan hun internetformule. Internetwinkeliers hebben hier een aantal redenen voor. De eerste reden is dat leveranciers een groeiend aantal 'vakhandel-modellen' introduceren. Dit zijn productreeksen die exclusief bij traditionele winkels worden verkocht. Het hebben van een winkel is een eis om deze modellen te mogen verkopen. Op deze manier proberen leveranciers de groei van de internethandel af te remmen door handel te verschuiven van internet naar de

traditionele winkel om de margedruk te laten afnemen. Om deze modellen ook te mogen verkopen openen internetwinkels een showroom. Een tweede reden heeft te maken met het imago van internetaanbieders als zolderkameronderneming: weinig professioneel en onbetrouwbaar. Een traditionele winkel als verlengstuk van de website kan een 'gezicht' geven aan de internetwinkel. Het is een stuk extra service zodat er een fysiek aanspreekpunt voor klanten ontstaat. In paragraaf 4.2.3 zal hier nader op worden ingegaan. Een laatste reden voor het openen van een showroom is dat het een extra verkoopkanaal biedt tegen relatief lage kosten. De meeste internetwinkels hebben al een fulltime bemande afhaalmogelijkheid, het uitbreiden van die afhaalmogelijkheid tot een kleine showroom is een relatief kleine investering.

Bufferfunctie

De trend dat internetwinkels fysieke winkels gaan openen lijkt in eerste instantie deze asset van de Media Markt te bedreigen. Dit is echter niet per definitie het geval. Dat traditionele winkels websites opzetten en dat webwinkels uitbreiden met een fysieke winkel staat vast. Maar beide met een totaal andere motivatie. De Media Markt ziet dat de omzet op internet in de detailhandel ieder opnieuw jaar blijft groeien (CBS, 2008) en dat de omzetcijfers van traditionele winkeliers als gevolg daarvan teruglopen. Het openen van een internetwinkel om toch een deel van de verloren omzet terug te winnen is daarom noodzakelijk. De internetwinkels daarentegen openen de fysieke winkels niet uit noodzaak. Een fysieke winkel vervult voornamelijk praktische functies: het mogen verkopen van de vakhandel-modellen, imagoverbetering en als uitbreiding op de afhaalmogelijkheid. Het is een extra dienst die klanten wordt aangeboden, waar alleen de aanwezigheid ervan voldoende lijkt. Er is geen directe reden om aan te nemen dat ze hun fysieke winkels zodanig willen gaan uitbreiden dat het hele assortiment er tentoongesteld kan worden. Bovendien is dit voor internetwinkels te kostbaar, hun verdienmodel is daar niet op ingericht. De verkoopprijzen kunnen zo laag worden gehouden omdat het verkoopproces volledig geautomatiseerd verloopt. In de winkels zal die automatisering niet gebruikt kunnen worden omdat er personeel zal moeten staan om op z'n minst de bestellingen van een klant te noteren. Om deze redenen kan worden aangenomen dat de Media Markt deze asset niet op korte termijn zal verliezen.

4.2.3 EENDUIDIGE, TRANSPARANTE UITWISSELING VAN GELD EN GOEDEREN (RISICOVRIJ AANKOPEN)

Media Markt

Omdat de Media Markt alleen voorraad artikelen verkoopt, ontvangt de klant het product in alle standaard gevallen voordat hij betaalt. Mocht de klant bij thuiskomst toch niet tevreden zijn over de inhoud van de doos geeft de Media Markt de klant het recht om binnen 14 dagen op vertoon van de kassabon de aankoop weer ongedaan te maken. De mate van transparantie gedurende het aankoopproces is erg hoog. De klant pakt zelf het gewenste product uit het schap om het vervolgens aan de kassa te betalen. Ook als de voorraad in de winkel niet toereikend is dan haalt de verkoper het product uit het magazijn. De verkoper overhandigt het product in de winkel aan de klant, voordat de klant heeft betaald. In theorie kan de klant de doos openen en de hele bestelling controleren aan de kassa alvorens hij betaalt. Het product verdwijnt op deze manier geen moment uit het zicht. Als klanten toch op bestelling kopen omdat het gewenste product niet voorradig is, dan dient de klant wel vooraf een aanbetaling van 10% te doen. De overige 90% mag bij goederenontvangst worden betaald. Hoewel de aanbetaling geen deal-breaker lijkt te zijn, betalen klanten toch liever het gehele aankoopbedrag in één keer nadat ze het product ontvangen hebben.

Internetwinkels

Op het moment van onderzoeken gaven de ondervraagde internetbedrijven aan dat veel klanten tijdens het aankoopproces struikelen over de zogenoemde vooruitbetaling: eerst betalen en dan

versturen. De meest gekozen betaalmethodes online zijn de overboeking en de methode iDeal. Beide methodes vereisen dat de klant eerst elektronisch betaalt. Pas daarna wordt de bestelling door de onderzochte webwinkels in behandeling genomen. De webshops van RTCO bieden geen afhaalbaarheid en leveren dus uitsluitend op basis van vooruitbetaling. Het Internet Warenhuis biedt klanten de mogelijkheid om op bestellingen af te halen op een drietal afhaalpunten in Nederland. Uit de interviews kwam naar voren dat de herkomst van afhalende klanten heel divers is. Dit toont aan dat ongeacht de reiskosten en tijd die het kost, afhalen voor bepaalde klanten - de enigszins in de buurt wonen van een afhaalpunt - de voorkeur geniet. Toch kiest slechts 10% van de klanten voor de optie om af te halen. De overige 90% betaalt dus 'op hoop van zegen' en heeft totaal geen grip op het verdere verloop van hun bestelling. De klanten hebben geen zekerheid dat ze het product überhaupt ontvangen, dat moeten ze afwachten. Hoewel volgens de bevroegde internetwinkels het taboe dat internetwinkels dozen met stenen opsturen wel grotendeels de wereld uit is, vinden klanten andere risico's nog steeds problematisch. Het risico op het ontvangen van gebruikte, beschadigde, verkeerde geleverde of niet-originele artikelen blijkt een struikelblok. In theorie is dit op internet mogelijk en kan de klant er niets aan doen dit te voorkomen. Er is dus geen sprake van een eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen (tenzij er wordt afgehaald op locatie).

Voor internetwinkels is het risico te groot om achterafbetaling te accepteren. Bovendien zou een debiteurenadministratie een extra kostenpost zijn. Daarom wordt er gezocht naar een oplossing van bovenstaand probleem. Een aantal internetwinkels maakt al gebruik van een kredietverzekeraar die de het risico voor zijn rekening neemt en de internetwinkel gelijk het bedrag uitkeert. De kosten hiervan worden geschat op 3% van de bestelwaarde, die doorberekend kunnen worden aan de klant. Daarbij openen veel webwinkels fysieke winkels zoals besproken in paragraaf 4.2.2. Deze fysieke winkels dragen ertoe bij dat het klantvertrouwen groeit zodat de risico's van bestellen op internet afnemen.

Bufferfunctie

Op het moment ontbreekt een transparante, eenduidige uitwisseling van geld en goederen bij een reguliere web-aankoop volledig, terwijl dit aspect bij de Media Markt wel ruim voldoende aanwezig is. De Media Markt merkt niet heel duidelijk dat dit klanten oplevert. De internetwinkeliers merken echter wel dat het ontbreken van dit aspect hen klanten kost. Dat deze asset voor de Media Markt een bufferfunctie vervult wordt daarmee al vastgesteld. De tegenmaatregelen die de webwinkels nemen hebben weinig invloed op de duurzaamheid van de buffer. Om de volgende reden. Het inzetten van een kredietverzekeraar kost extra geld, hoe duurder het bestelde product, hoe groter het risico voor de kredietverzekeraar en voor de klant, hoe hoger de extra kosten voor de klant om achteraf te betalen des te kleiner het prijsverschil uiteindelijk wordt met de Media Markt. Internetwinkeliers bieden dus een alternatief maar wel tegen een meerprijs. Maar als in de toekomst blijkt dat klanten om deze reden bij traditionele winkels blijven kopen, bestaat er geen garantie dat internetaanbieders op korte termijn een concurrerende oplossing kunnen aanbieden. Zo'n oplossing zou de complementary asset vrij gemakkelijk en snel kunnen devalueren. Er kan dus op het moment worden gesproken van een complementary asset met een aanzienlijke bufferfunctie. De duurzaamheid ervan kan echter worden betwist.

4.2.4 BEZIT VAN A-LOCATIE

De Media Markt Hengelo ligt exact in het centrum van Twente, pal aan de snelweg op het Plein Westermaat tezamen met slechts 8 andere winkels. Inwoners uit heel Twente kunnen binnen een half uur met de auto bij de winkel op Het Plein komen. Hoe groot de aantrekkingskracht van Het Plein is blijkt uit het percentage aankopen van niet-dagelijkse artikelen in de gemeente Hengelo. 45% van alle niet-dagelijkse aankopen in de gemeente Hengelo worden gedaan op Het

Plein Westermaat verdeeld over slechts 8 winkels. Alle overige winkels in de gemeente nemen slechts 56% van de aankopen voor hun rekening (Esselink, Huijgen, & Lenderink, 2010).

TABEL 3: PERCENTAGE AANKOPEN PLEIN WESTERMAAT EN OVERIG PER ARTIKELGROEP (ESSELINK, HUIJGEN, & LENDERINK, 2010)

Artikelgroep	Plein Westermaat*	Overige locaties*
Dagelijks	1%	99%
Niet-dagelijks	45%	56%
- kleding	1%	99%
- schoenen	1%	98%
- woninginrichting	70%	29%
- huishoudelijk	36%	65%
- electro	82%	17%
- doe-het-zelf	28%	72%
- bloemen, planten en tuin	3%	98%

*procenten afgerond

Het effect van de locatie op de omzet is enorm. Zoals blijkt uit de bovenstaande tabel wordt 82% van de elektro-aankopen in Hengelo gekocht op het Plein Westermaat. Concreet houdt dit in dat BCC en de Media Markt samen 82% van alle aankopen in Hengelo verkopen. De Media Markt verwacht dat zij zelf het leeuwendeel van de omzet in elektronische artikelen voor hun rekening nemen. Op basis van het winkelloppervlak zou de Media Markt het dubbele van de BCC moeten omzetten. Dit bleek helaas niet te controleren.

Met 70% van het totaal aantal aankopen in Hengelo op Het Plein is de artikelgroep woninginrichting ook een uitschieter. Die 70% komt ten gunste van IKEA omdat dat de enige winkel op het plein is in die sector. Het effect van 'langslooppubliek' is bij de Media Markt goed te merken. Op actiedagen van de IKEA stijgt de omzet van de Media Markt ook consequent in verhouding tot een normale week. In tabel 3 hieronder staat de procentuele omzetstijging van de Media Markt weergegeven als gevolg van de IKEA-actie met de naam 'Plundra'. In 2010 is tijdens de actieweek van de IKEA een stijging van 13,79 procent te zien ten opzichte van een week eerder. In 2011 is de procentuele stijging 67,58 procent. Het grote verschil tussen 2010 en 2011 wordt vermoedelijk verklaard door het feit dat de Plundra in 2010 voor het eerst heeft plaatsgevonden en dat in 2011 meer mensen van de actie op de hoogte waren. De kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat de vergelijking van maar twee periodes onvoldoende is om de procentuele invloed met zekerheid te kunnen vaststellen. Maar het vermoeden van het management dat er een positief verband bestaat tussen acties van de IKEA en de omzet van Media Markt Hengelo wordt door deze vergelijking wel bevestigd.

TABEL 4: PERCENTAGE OMZETSTIJGING ALS GEVOLG VAN IKEA-ACTIE 'PLUNDRA' (OMGEREKEND NAAR INDEXCIJFERS MET DE OMZET VAN 24-JUN-10 EN 4-JUN-11 ALS REFERENTIE)

IKEA Plundra	Begin datum	Einddatum	Omzet-index Media Markt	Percentage stijging	Opmerking
Ja	7-jul-10	17-jul-10	113,79	13,79%	
Nee	24-jun-10	3-jul-10	100,00		
Ja	11-jun-11	11-jun-11	167,58	67,58%	Pinksterenweekend
Nee	4-jun-11	4-jun-11	100,00		Hemelvaartweekend

Internetwinkels

Op het eerste gezicht lijkt het alsof internetwinkels nooit een A-locatie kunnen bezitten omdat hun winkel (de website) niet fysiek bestaat. Enkel afhaalbalies zouden op zich op een A-locatie kunnen vestigen. Dit ligt echter niet voor de hand omdat de kosten van een A-locatie niet passen binnen het verdienmodel van internetformules. De kenmerken van een A-locatie – de bereikbaarheid, het aantal bezoekers in de winkelstraat, populaire winkels in de omgeving – zijn echter wel toe te passen op websites van internetwinkeliers, hetzij in een andere vorm. In plaats van de fysieke bereikbaarheid van de winkel gaat het erom hoe bereikbaar de website is. De winkelstraat kan worden vergeleken met de serie websites waar de potentiële klant naar informatie zoekt en waar een link naar de betreffende webshop op staat. De hoeveelheid bezoekers die dat netwerk van websites genereert komt overeen met het aantal bezoekers die overige winkels in de winkelstraat trekken.

De bereikbaarheid van internetwinkels is optimaal. Theoretisch kan iedereen met een internetaansluiting vanuit huis toegang krijgen tot internetwinkels over de hele wereld. Dat deze bereikbaarheid optimaal is, is echter paradoxaal om de volgende reden. Het feit dat iedere internetwinkel goed bereikbaar is, maakt de individuele internetwinkel slechter bereikbaar. De klant moet zich immers eerst een weg banen door het enorme aanbod van online-aanbieders voordat hij bij een bepaalde webshop terecht komt. De bereikbaarheid komt de webshops dus alleen ten goede als de klant de URL van de shop kent. Het aantal klanten dat op die manier op de webshop komt is zeer minimaal (6,8% bij RTCO en 7,5% bij Internet Warenhuis). De andere groep klanten die wel op de website van de aanbieders terechtkomen, kunnen worden getypeerd als langsluopper. Via cross-site advertising op informatie sites zoals prijsvergelijkers en productinformatie-databases creëren internethandelaren een virtuele winkelstraat. Middels opvallende links in de vorm van banners en reclameslogans in die virtuele winkelstraat, proberen internetwinkeliers de toestroom naar hun website te vergroten en impulsaankopen mogelijk te maken. Het percentage websitebezoekers als gevolg van directe bereikbaarheid (de URL intypen) is zodanig laag dat het binnenhalen van langsluopper noodzakelijk is om voldoende klanten op de website te krijgen. De noodzaak van de A-locatie op internet is dus dermate noodzakelijk dat het niet kan worden gezien als extraatje terwijl dit voor de Media Markt wel het geval is.

Bufferfunctie

Op een A-locatie zoals de Media Markt Hengelo die bezit zijn geen internetwinkels terug te vinden. Een dergelijke A-locatie past niet in hun bedrijfsfilosofie. Het ontbreken van zo'n A-locatie bij internetwinkels in combinatie met het gegeven dat ze dit op korte termijn niet kunnen imiteren geeft aan dat de A-locatie voor de Media Markt een specialized complementary asset is. De grootte van de buffer die deze asset vormt blijkt uit de forse omzetschommelingen die de Media Markt tijdens actiedagen van IKEA realiseert. Daarbij komt nog dat een A-locatie op internet een bittere noodzaak blijkt te zijn omdat slechts een erg klein deel van de klanten direct op zoek gaat bij een specifieke internetwinkel. De Media Markt profiteert weliswaar van de A-locatie maar ook zonder IKEA op het plein is er nog voldoende toestroom van klanten omdat de winkel zelf ook voldoende aantrekkingskracht heeft. Dit blijkt uit het feit dat 82% van de electro-aankopen binnen de gemeente Hengelo worden gedaan op Het Plein, waar Media Markt voor het grootste deel aan bijdraagt.

4.3 CONCLUSIE ONDERZOEKSRESULTATEN

Algemene criteria

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat de algemene criteria 'direct distributiesysteem' en 'industrie-ervaring' de Media Markt Hengelo van weinig buffervermogen voorzien. Het directe

distributiesysteem biedt mogelijkheden om de Media Markt-webshop richting klanten te communiceren, maar het huidige verdienmodel dat Media Markt Nederland hanteert om de opbrengsten daarvan te verdelen geeft het filiaal in Hengelo onvoldoende reden om hierin te investeren. De industrie-ervaring van Media Markt Europa is weliswaar aanzienlijk maar in de ogen van de Nederlandse consument heeft Media Markt niet overduidelijk meer industrie-ervaring dan internetwinkels omdat de eerste Media Markt in 1999 zijn deuren opende terwijl de eerste internetwinkel al 3 jaar bestond. De bufferfunctie van het laatste algemene criterium - marktaandeel - is wel van waarde. Het verschil tussen het marktaandeel van de Media Markt en dat van alle internetwinkels tezamen is slechts 3 procentpunt. Ten opzichte van internetwinkels is het marktaandeel voor Media Markt een complementary asset. De invloed van de filialen op leveranciers is hier voor een groot deel verantwoordelijk voor. Het marktaandeel stelt hen in staat hoge eisen te stellen aan leveranciers terwijl internetwinkels vanwege de gefragmenteerde markt eerder aan de eisen van de leveranciers moeten voldoen. De zogenaamde vakhandelmodellen die leveranciers weigeren te leveren aan internetwinkels en de 'showroom-eis' zijn voorbeelden hier voorbeelden van. Media Markt is vanwege dit marktaandeel in staat om modellen te verkopen die exclusief in Media Markten te vinden zijn. Als deze modellen aan populariteit winnen zal de klant wel naar Media Markt moeten om deze producten aan te schaffen. Maar niet alleen de invloed op leveranciers vormt de grootte van de buffer. Een groot marktaandeel gaat volgens Mitchell (1989) ook gepaard met het bezit van overige complementary assets die minder voor de hand liggen zoals onderzoeksmogelijkheden, research & development en bezit van relevante marktonderzoeken. Ook deze assets vergroten de bufferfunctie van het marktaandeel omdat ze bij internetwinkels niet terug te vinden zijn.

Distributiesysteem-specifieke criteria

De criteria 'persoonlijk advies' en 'risicovrij aankopen' vormen voor Media Markt wel specialized complementary assets. Het filiaal in Hengelo deelt wekelijks 40 fte's in om te adviseren ten opzichte van maar 3 fte's bij internetwinkels. Middels cursussen en het mysteryshopping-systeem houdt de winkel het adviserend vermogen van verkopers op peil. Deze cursussen en controlemechanismen ontbreken volledig bij de internetwinkels. De asset 'risicovrij kopen' vervult op het moment ook een bufferfunctie voor de Media Markt. Het aanspreekpunt in de vorm van een fysieke winkel in combinatie met een volledig transparant aankoopproces zorgen ervoor dat klanten om die reden voor een fysieke winkel kiezen. Op het moment hebben internetwinkels hier nog geen oplossing voor en kan er bij hen niet worden gesproken van een transparante uitwisseling van geld en goederen. Vooruitbetaling is de meest gekozen betaalwijze omdat achteraf betalen kosten met zich mee brengt. Dit is consistent met de bevindingen van Levin, Levin & Weller (2005).

Hoewel beide criteria op het moment complementary assets zijn die een aanzienlijke buffer vormen, is geconcludeerd dat de duurzaamheid van deze buffer kan worden betwist omdat internetaanbieders op zoek gaan naar alternatieven. Om advies te kunnen bieden verzamelen internetaanbieders gebruikers-reviews en om een risicovrije aankoop mogelijk te maken ontwikkelen ze kredietverzekeringsconstructies. Bij beide alternatieven stuiten ze op het moment nog op praktische problemen maar die problemen zijn niet van dien aard dat ze op termijn niet overkomen kunnen worden. Dat vanwege de technologische vooruitgang op internet er steeds meer alternatieven ontstaan is consistent met de bevindingen van Klein (1998). De conclusie is dat - hoewel de assets nu nog een buffer vormen - de toekomst ervan onzeker is.

Van de overige twee criteria (mogelijkheid tot bekijken en hanteren van producten en bezit van een A-locatie) is vastgesteld dat ze voor de Media Markt Hengelo een aanzienlijke buffer vormen die ook in de toekomst nog van waarde blijven. Media Markt Hengelo demonstreert 8% van het gehele assortiment werkend en probeert alle artikelen waarvoor het uiterlijk van belang is voor

de klant hanteerbaar te maken. Internetwinkels bouwen ook steeds vaker hun afhaalbalies om tot showrooms waarin het bekijken en hanteren van producten mogelijk is maar dit gebeurt op veel kleinere schaal. De showrooms vervullen voornamelijk praktische functies: het mogen verkopen van vakhandel modellen, imagoverbetering en als uitbreiding op de afhaalbaarheid. Internetwinkels hebben niet het doel om klanten hun hele assortiment te demonstreren. Dit zou overigens voor internetwinkels met de huidige marges veel te duur zijn. Van alle geanalyseerde distributiesysteem-specifieke assets is deze asset van het grootste belang voor de keuze om niet online te kopen (Levin, Levin, & Weller, 2005, p. 285). Ditzelfde patroon is terug te vinden bij in de analyse van het laatste criterium, het effect van de A-locatie. De Media Markt Hengelo is gelegen op Plein Westermaat, een winkelplein met maar 8 winkels die samen verantwoordelijk zijn voor maar liefst 45% van de niet-dagelijkse aankopen in de gemeente. De voornaamste publiekstrekker is buurwinkel IKEA. Op actiedagen van IKEA noteert Media Markt een duidelijke omzetstijging. De conclusie hieruit is dat de aantrekkingskracht van het plein aanmerkelijk is. Toch zijn de kenmerken van een A-locatie bij internetwinkels hetzij in een andere vorm, maar wel degelijk aanwezig. De bereikbaarheid van een website is optimaal en het aantal bezoekers op internet is ook groot. Uit de analyse kon echter worden geconcludeerd dat de optimale bereikbaarheid van elke winkel zodanig groot is dat de klant zich alsnog een weg moet banen door alle goed bereikbare internetwinkels. De bereikbaarheid blijkt alleen van belang als de klant de URL van de internetwinkel kent. Gezien het minimale aantal klanten dat op deze manier internetwinkels bezoekt, kan worden vastgesteld dat een A-locatie op internet niet zorgt extra omzet maar dat dit noodzakelijk is om überhaupt door klanten gevonden te worden.

Veranderingstraject van de industrie

Nu assets van de Media Markt geanalyseerd zijn en de bufferfunctie ervan is bepaald kan middels het model van McGahan (2005) een algemene conclusie worden getrokken over het veranderingstraject van de industrie. De core-activity van Media Markt (het verkopen van en adviseren over consumenten elektronica) worden bedreigd. Internetwinkels snoepen een groeiend deel van de markt af en het onderzoek toont aan dat de adviesfunctie van Media Markt op den duur waarschijnlijk overbodig zal raken vanwege technologische ontwikkelingen op internet. De core-assets daarentegen (marktaandeel, mogelijkheid producten te hanteren en bezit van A-locatie) worden op de lange termijn niet bedreigd. Deze assets vormen een grote buffer, zo blijkt uit het onderzoek, die ervoor zorgt dat Media Markt een voorsprong op internetwinkels behoudt. Daarnaast is gebleken dat deze specialized complementary assets hun waarde ook op de lange termijn zullen behouden omdat het bezit van deze assets niet binnen de filosofie van internetwinkels past. Er is dus sprake van een bedreiging van de core-activity terwijl de belangrijkste core assets onbedreigd blijven. Het veranderingstraject dat de electronicabranche doormaakt is daarom termen van McGahan een intermediair veranderingstraject.

		<u>Core activities</u>	
		Bedreigd	Niet bedreigd
<u>Core assets</u>	Bedreigd	Radicale verandering	Creatieve verandering
	Niet bedreigd	Intermediare verandering	Progressieve verandering

FIGUUR 2: VERANDERINGSTRAJECT ELEKTRONICABRANCHE (MCGAHAN 2005)

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk behelst als eerste de algemene conclusies die uit het volledige onderzoek getrokken kunnen worden. Vervolgens zijn er een aantal concrete aanbevelingen gedaan over hoe Media Markt Hengelo haar positie kan voorkomen dat ze terrein verliest ten opzichte van internetwinkels. Daarna zullen kort een aantal wetenschappelijke implicaties worden aangestipt. Waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met de beperkingen van dit onderzoek en welk aspect van de resultaten van dit onderzoek een verdieping verdient in de vorm van een vervolgonderzoek.

5.1 CONCLUSIES

De probleemstelling heeft als doel een oplossing te vinden om de concurrentiepositie van Media Markt te versterken ten opzichte van internetwinkels. Hierbij is de focus gelegd op de specialized complementary assets. Welke assets zijn er te identificeren en in welke mate vormen die een buffer ten opzichte van online retailers? Hieronder worden als eerste deze onderzoeksvragen beantwoord waarna in de aanbevelingen oplossingen voor de probleemstelling wordt aangeboden.

Marktaandeel als algemene complementary asset en is van grote invloed

Bij traditionele offline winkels zijn twee categorieën assets te identificeren die mogelijk specialized en complementary zijn. Binnen de eerste categorie vallen assets van een algemene strekking. Dit zijn assets die niet enkel specifiek toe te passen zijn op traditionele winkels maar op iedere organisatie die te maken krijgt met toenemende concurrentie van een innovatie. Betreffende deze algemene assets is de conclusie dat alleen de asset 'marktaandeel' voor Media Markt een specialized complementary asset is ten opzichte van internetwinkels. Het marktaandeel van de winkelketen stelt hen in staat grote invloed uit te oefenen op toeleveranciers in verschillende vormen zoals Media Markt-modellen introduceren, eigen merknaam voeren, gunstige betalingscondities en de verplichte tegemoetkoming van leveranciers bij grote acties. Vanwege de gefragmenteerde internetmarkt en het daaruit volgende minimale marktaandeel van elke internetwinkel afzonderlijk, vormt deze asset voor Media Markt een grote buffer ten opzichte van de huidige internetwinkels. Daarnaast is een groot marktaandeel volgens Mitchel (1989) inherent aan het bezit van een aantal minder zichtbare complementary assets. Ook dit is consistent met dit onderzoek. De Nederlandse en Duitse Holding van het bedrijf voeren regelmatig marktonderzoeken uit en testen allerlei types winkelopstellingen om de omzet te maximaliseren.

Persoonlijk advies en risicovrij aankopen vormen s.c.a's maar de toekomst is onzeker

Van de criteria die specifiek gelden voor de keuze van het distributiekanaal (online of offline) kan van alle vier worden geconcludeerd dat het assets zijn die bij de Media Markt in voldoende mate aanwezig zijn en ontbreken of in veel mindere mate aanwezig zijn bij internetwinkels. Daaruit volgt dat de criteria allemaal specialized complementary assets zijn die een buffer vormen. De duurzaamheid van die buffer is echter niet gelijk. Van de assets persoonlijk advies en risicovrij aankopen is vastgesteld dat internetwinkels op het moment deze assets niet bezitten en dat het voor klanten een duidelijke motivatie is om voor Media Markt te kiezen in plaats van voor een internetwinkel. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat de toekomst van deze beide assets op losse schroeven staat. Hoewel op het moment persoonlijk advies en risicovrij aankopen nog moeilijk samengaan met internethandel, zijn internetwinkels wel op de goede weg om alternatieven te ontwikkelen voor deze assets. Online klantbeoordelingen van producten en professionele reviews ontstaan als alternatief voor persoonlijk advies in de winkel. En als alternatief op de risicovrije aankoop zoals de Media Markt die biedt, ontwikkelen

internetwinkels kredietverzekeringsconstructies die de vooruitbetaling overbodig moeten gaan maken. De ontwikkeling van deze alternatieven stuiten op het moment nog op een aantal praktische problemen maar er kan niet worden uitgesloten dat die problemen binnen afzienbare tijd opgelost gaan worden.

A-locatie en het de mogelijkheid bieden tot bekijken en hanteren zijn solide assets

Terwijl de duurzaamheid van de bovenstaande specialized complementary assets nog wordt betwist, vormen de assets A-locatie en 'mogelijkheid tot bekijken en hanteren van de producten' solide buffers. Er kan op internet ook worden gesproken van een A-locatie maar uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat het bezitten van een A-locatie op internet noodzakelijk is omdat internetwinkels op zich nog te weinig aantrekkingskracht hebben. Terwijl uit de analyse blijkt dat Media Markt Hengelo zelf een erg grote aantrekkingskracht heeft gezien het feit dat 82% van de alle elektro-artikelen bij de BCC en de Media Markt worden gekocht. Daarnaast profiteert Media Markt Hengelo van langsluopperpubliek dat in eerste instantie voor IKEA naar het winkelplein komt. Dit blijkt uit de forse omzetsijging (gem. 40%) als gevolg van landelijke actiedagen bij IKEA. Betreffende de mogelijkheid die de Media Markt biedt om producten te kunnen bekijken en hanteren kan worden geconcludeerd dat de winkel het streven heeft om dit assortiments-breed mogelijk te maken. Internetwinkels bouwen wel in toenemende mate kleine showrooms waar producten ook kunnen worden bekeken maar dit gebeurt voornamelijk uit praktische overwegingen. In combinatie met het feit dat een grote showroom qua kosten niet binnen hun bedrijfsfilosofie past, geeft dit aan dat internetwinkels niet de drijfveer hebben om in de toekomst naar showroom toewerken waarin producten assortiments-breed tentoongesteld worden. Volgens Levin, Levin & Weller (2005, p. 285) is het bezit van deze asset het meest doorslaggevend als de klant voor de keuze staat om online of offline te kopen. Daarmee is dit criterium voor Media Markt een waardevolle specialized complementary asset.

In het algemeen is de conclusie dat internetwinkels de core-activiteiten van de Media Markt bedreigen maar dat het bedrijf voldoende specialized complementary assets bezit die internetwinkels op veilige afstand kunnen houden. Het marktaandeel (en de assets die daaruit voortvloeien), de showroom en de A-locatie zijn de waardevolste assets. Het zijn assets die niet passen binnen de bedrijfsfilosofie van internetwinkels en derhalve ook in de toekomst waarschijnlijk niet bedreigd zullen worden. Echter, de term 'buffer' geeft al aan dat de voorsprong die Media Markt ermee verwerft van tijdelijke aard is en niet eeuwig stand kan houden. De buffer loopt leeg zodra internetwinkels hun strategie gaan wijzigen door zich ook te vestigen op een A-locatie met een uitgebreide showroom. De 'specialized' en 'complementary' componenten van de assets komen dan te vervallen. De vraag is dan of een buffer nog wel noodzakelijk is. In deze situatie zouden internetwinkels zich gaan gedragen als traditionele winkels met bijbehorende hogere kosten. Er zou dan sprake zijn van een normale concurrentiesituatie met gelijke spelers. Een situatie die, vanwege het marktleiderschap, voor de Media Markt eigenlijk veel wenselijker zou zijn. Daarnaast verliest de buffer ook zijn functie als het gedrag van klanten verandert. Dit is een totaal niet-wenselijke situatie voor Media Markt. Dit zou betekenen dat op internet een alternatief is ontstaan voor de assets waar Media Markt zijn waarde uit put of dat klanten simpelweg geen waarde meer hechten aan de assets.

Om antwoord te geven op de probleemstelling is het volgende van belang: Media Markt is gebaat bij het vasthouden en zo mogelijk uitbreiden van de buffer door gebruik te maken van de A-locatie, door zoveel mogelijk producten tastbaar en zichtbaar te maken voor klanten en door het marktleiderschap uit te buiten. Hoe hier concreet invulling aan gegeven kan worden is te vinden in de volgende paragraaf. Daarnaast is het van belang in te zien dat de markt in de toekomst gaat veranderen en dat het marktaandeel van internetwinkels waarschijnlijk zal toenemen. Tegen de tijd dat de buffer van Media Markt zijn waarde dreigt te verliezen, moet het bedrijf zelf ook een solide internetplatform hebben opgezet om concurrerend te blijven.

5.2 AANBEVELINGEN

Deze paragraaf bevat aanbevelingen die erop zijn gericht dat Media Markt geen marktaandeel gaat verliezen ten opzichte van internetwinkels door - in termen van dit onderzoek - de buffer op peil te houden. Daarna is kort een aanbeveling gedaan omtrent het te voeren internetbeleid en er is afgesloten met mogelijke signalen die erop duiden dat de buffer slinkt.

Concrete aanbevelingen Media Markt-winkels

Allereerst dient Media Markt er rekening mee te houden dat op den duur de toegevoegde waarde van de adviesfunctie van de winkel zal verminderen. Aangezien deze functie op dit moment toch een belangrijke reden voor consumenten is om bij in een traditionele winkel te kopen, bestaat er een goede kans dat de Media Markt in de toekomst klanten verliest. Om tegengas te geven aan de ontwikkelingen op het internet is aan te bevelen meer nadruk te leggen op het 'persoonlijke' element van het adviseren. Het personeel zal zodanig opgeleid moeten worden dat ze kunnen luisteren naar wensen van de klant en die wensen zo goed mogelijk te vertalen in de best passende oplossing. Persoonlijke adviseren behelst meer dan alleen gerichte vragen van de klant kunnen beantwoorden. Als de Media Markt zich focust op persoonlijke verkoopgesprekken en de voordelen hiervan uitdraagt via diverse media, blijft het verlies van klanten ten opzichte van internetwinkels beperkt omdat op internet persoonlijke interactie niet betaalbaar is.

Ten tweede dienen de Media Markt-winkels zich te vestigen op A-locaties. Specifiek voor Media Markt Hengelo is het daarvoor van belang dat de aantrekkingskracht van winkelplein Plein Westermaat op peil blijft. Een concrete aanbeveling hieromtrent is in te springen op actiedagen van buurwinkels door zelf ook acties te gaan voeren om impulsaankopen aan te moedigen. In het verlengde hiervan is het van belang de toegankelijkheid van Het Plein te waarborgen.

Ten derde dient de Media Markt niet te besparen op het tentoonstellen en demonstreren van artikelen. Uit het onderzoek blijkt dat het bekijken en hanteren van producten het zwaarst weegt in de afweging om online of offline te kopen. Concreet is het aan te bevelen het percentage werkende demo-modellen te vergroten met als streven het hele assortiment in de schappen te zetten.

Ten vierde is het aan te bevelen om meer specifieke vakhandel modellen of Media Markt-modellen in het winkelassortiment op te nemen en om een eigen merk voor alle productgroepen te introduceren. Deze aanbeveling leidt ertoe dat internetwinkels deze modellen niet kunnen verkopen. Het voordeel hiervan is tweeledig: enerzijds ontstaat er prijsrust omdat de klant de modellen niet gemakkelijk kan vergelijken om zo uit te zoeken waar de klant het goedkoopst kan kopen. Die prijsrust leidt tot hogere marges. Anderzijds wordt het probleem voorkomen dat klanten bij de Media Markt om advies gaan vragen en vervolgens op internet het geadviseerde product aanschaffen. Het marktaandeel van de Media Markt is zodanig groot dat het introduceren van een 'Media Markt-merk' grootschalig aangepakt zou kunnen worden om tevens de herkenning bij klanten te vergroten.

De toekomst van de Media Markt-webshop

Omdat de buffer maar voor een beperkte tijd bescherming biedt, is het van groot belang dat Media Markt haar internetplatform uitbreidt en verbetert. Er zal naar een oplossing toegewerkt moeten worden die ertoe leidt dat de webshop van Media Markt ook online marktleider wordt. Om dit te realiseren dient het verdien- en winstverdelingsmodel aangepast te worden. Uit de resultatenanalyse blijkt namelijk dat de decentrale opzet van de Media Markt het van de grond komen van de webshop dwarsboomt. De winstverdeling van een onlineverkoop komt ten goede van Media Markt op landelijk niveau en gaat ten koste van de individuele filialen. Daarnaast is de marketingmachine van het bedrijf teveel gericht op klanten die reeds met Media Markt bekend

zijn en onvoldoende op nieuwe klanten. Zo concreet mogelijk is dus het advies een duidelijke online-strategie te kiezen die zich richt op nieuwe klanten, klanten die bekend zijn met online kopen maar die op het moment Media Markt nog geen geschikt alternatief vinden. Daarnaast moet in acht worden genomen dat die strategie ook op korte termijn geen negatieve gevolgen heeft voor elk filiaal afzonderlijk. Hoe daar dan precies invulling aan gegeven moet worden is een aanleiding voor verder onderzoek.

Signalen die aantonen dat de buffer slinkt en de reactie daarop

Omdat de buffer niet van eeuwige duur is, is het aan te raden de waarde van deze assets nauwlettend te monitoren. Allereerst is het marktaandeel een goede graadmeter. Het marktaandeel is voor Media Markt de belangrijkste asset die het bedrijf in een voorsprongpositie plaatst. Het afnemen van het marktaandeel of concurrenten (online of offline) die in de buurt komen van het marktaandeel van Media Markt, zijn tekenen aan de wand voor het slinken van de buffer. Het is van belang hier tijdig op in te springen door de focus te verschuiven van marge naar volume om de machtspositie in de markt te herstellen. Daarnaast is het van belang dat Media Markt de technische vorderingen van websites in de gaten houdt. Als de websitetechniek het mogelijk maakt om adviestaken van verkopers te vervangen en als 'achteraf betalen' bij webshops de standaard wordt, verliezen de bijbehorende assets hun waarde. Als het zover komt dient het internetplatform zoals hierboven beschreven al in een volwassen stadium te zijn. Het advies is dan om de focus te leggen op internethandel en de winkels als ondersteuning te zien. De winkels kunnen in zo'n situatie nog steeds dienst doen als showrooms, ervan uitgegaan dat het bekijken en hanteren van producten nog steeds van waarde is voor klanten. Alleen de transacties zullen waarschijnlijk voornamelijk op internet plaatsvinden.

5.3 WETENSCHAPPELIJKE IMPLICATIES

Er is reeds veel onderzoek bekend over creative destruction. Talloze onderzoeken zijn in het verleden al uitgevoerd om het falen van gevestigde bedrijven te verklaren in markten waar radicale productinnovatie door nieuwe toetreders de continuïteit verstoort. Er is daarentegen nog maar weinig bekend over radicale innovatie van het distributieproces door nieuwe toetreders als veroorzaker van het falen van gevestigde bedrijven.

Met dit onderzoek is geprobeerd daar verandering in aan te brengen. De opkomst van internetwinkels in de consumentenelektronica-branche is bekeken in het licht van de creative destruction zoals hierboven beschreven. Hieruit kwam naar voren dat dezelfde principes die gelden voor productinnovatie ook gelden voor de webshop als innovatieve nieuwe dienst. Een voorzichtige algemene conclusie is dat de literatuur over radicale productinnovatie ook in de context van een innovatieve dienst of een innovatieve distributiewijze van toepassing is. Uiteraard is dit onderzoek te weinig basis om zo een aanname te doen maar hier zou vervolgonderzoek uitsluitsel over kunnen geven.

Wat minder in het algemene impliceert dit onderzoek dat traditionele retailers als gevestigde bedrijven kunnen worden gezien en dat internetbedrijven nieuwkomers op de markt zijn die een innovatieve dienst (ofwel distributiekanaal) beter weten uit te buiten. Daarnaast impliceert het dat traditionele retailers wel degelijk specialized complementary assets kunnen bezitten die een buffer kunnen vormen om de opmars van internetwinkels op te kunnen vangen. Dit komt overeen met de bevindingen van Tripsas (1997), die hetzelfde aantoont betreffende productinnovatie.

Tot slot impliceert dit onderzoek dat door de komst van internet er wel degelijk sprake is van een bedreiging van de core-activiteiten van traditionele winkels. Maar vanwege het behoudt van

de specialized complementary assets is er volgens McGahan in zo'n situatie sprake van een intermediaire verandering en niet van een radicale verandering.

Naast wetenschappelijke implicaties heeft dit onderzoek ook een aantal praktische implicaties voor overige traditionele retailers in de consumentenelektronica-sector met een vaste winkel anders dan de Media Markt. De belangrijkste implicatie is dat er wel sprake is van een verandering in de sector en dat de traditionele winkelier er niet klakkeloos vanuit kan gaan dat de internethype wel weer overwaait. Er is dus volgens dit onderzoek geen sprake van de ontwikkeling van een nieuwe niche. Met name kleine traditionele winkels zoals de 'elektronicaboer op de hoek' zullen dit gaan merken omdat zij de specialized complementary assets die in dit onderzoek als meest waardevol worden aangemerkt over het algemeen niet bezitten.

5.4 BEPERKINGEN EN VERDER ONDERZOEK

De grootste beperking van dit onderzoek is het feit dat de vergaarde gegevens geen gegevens van klanten bevatten. Omwille van de beschikbare tijd is ervoor gekozen alle gegevens te vergaren bij de (web)winkels zelf. Een vervolgonderzoek waarin de meningen van klanten worden gepeild is een welkome toevoeging op dit onderzoek. In dit vervolgonderzoek zou een meer exacte representatie gegeven kunnen worden van de waarde die klanten aan bepaalde assets hechten. Dit onderzoek toont aan dat de assets 'persoonlijk advies' en 'risicovrij aankopen' mogelijk een onzekere toekomst tegemoet gaan. Tijdens de analyse van het de onderzoeksresultaten kwam een duidelijk wankel toekomstbeeld van deze assets naar voren. Het onderzoek had echter niet een zodanige focus dat aangetoond kan worden óf, in hoeverre en hoe snel deze assets hun waarde gaan verliezen. Een klantonderzoek zou hier wel een duidelijk beeld van kunnen geven.

Omdat voornamelijk persoonlijk advies op voorhand een belangrijke asset bleek te zijn voor traditionele winkeliers is vervolgonderzoek naar deze asset vereist. Er dient dan te worden onderzocht of internetwinkels daadwerkelijk in staat zijn een voldoende alternatief te ontwikkelen voor de adviesfunctie van de traditionele winkels. En als dit het geval is hoe snel zijn ze daartoe in staat zijn. Pas dan kan worden vastgesteld of er sprake de specialized complementary assets 'persoonlijk advies' in de nabije toekomst onder druk zal komen te staan.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat de analyse van de Media Markt niet op corporate niveau plaats heeft kunnen vinden. De gegevens over Media Markt zijn verzameld bij Media Markt Hengelo er zijn geen overige Media Markten geraadpleegd.

Om invulling te geven aan de uiteindelijke wens van Media Markt verdient ook de strategie rondom de webshop de aandacht. In de paragraaf over de aanbevelingen is al naar voren gekomen dat, om ook in de toekomst te kunnen overleven, een solide internetplatform noodzakelijk is. Het probleem is echter dat de huidige decentrale opzet van Media Markt een internetplatform in de weg staat. In dit onderzoek is de focus niet gelegd op hoe dit internetplatform dan wel vorm gegeven zou moeten worden. Vervolgonderzoek is hier dus op zijn plaats om te onderzoeken hoe Media Markt een solide en succesvol internetplatform kan oprichten zonder dat de vaste winkels hier hinder of nadeel van ondervinden. Er dient dan opzoek te worden gegaan naar de ideale 'offline-online'-mix.

REFERENTIES

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., et al. (1997). Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing*, vol. 61, 38-53.
- Bakos, Y. (1998). The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 35-42.
- Bower, J., & Christensen, M. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- CBS. (2008). *E-commerce, in- en verkoop bij bedrijven; bedrijfsgrootte en -tak*. Opgeroepen op November 14, 2010, van Centraal Bureau voor Statistiek: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71937NED&D1=10-15&D2=a&HDR=G1&STB=T&VW=T>
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chiang, K., & Dholakia, R. R. (2003). Factors Driving Consumer Intention to Shop On-line: An Empirical Investigation. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 98-115.
- Christensen, C. (1993). The rigid disk drive industry: A history of commercial and technological turbulence. *Business History Review*, 67, 531-588.
- Clark, K., & Henderson, R. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-30.
- Cooper, A., & Schendel, D. (1979). Strategic responses to threatening technologies. *Business Horizons*, 61-69.
- Drew, P. (1987). Despite shakeout, imaging industry not doomed to being Greek tragedy. *Diagnostic Imaging vol. 9*, 95-99.
- Esselink, R., Huijgen, G., & Lenderink, T. (2010). *Koopstroomonderzoek 2010: deelrapportage Gemeente Hengelo*. Hengelo: Gemeente Hengelo.
- Haübl, G., & Trifts, V. (2000). Consumer Decision Making in Onlinge Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, Vol. 19: 4-21.
- Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry'. *Rand Journal of Economics*, 24, 248-270.
- Hess, T. P. (1987). After billion-dollar stampede comes day of reckoning in MR. *Diagnostic Imaging*, 129-139.
- Kesa Electricals plc. (2011). *Annual Report 2009/10*. London.

- Klein, L. (1998). Evaluating the Potential of Interactive Media through an New Lens: Search Versus Experience Goods. *Journal of Business Research*, Vol. 4: 195-203.
- Levin, M., Levin, I., & Weller, J. (2005). A Multi-attribute Analysis of Preferences for Online and Offline Shopping: Differences Across Products, Consumers, And Shopping Stages. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 6, No. 4 281-291.
- Majumdar, B. (1982). *Innovations, Product Developments and Technology Transfers: An Emperical Study of Dynamic Competitive Advantage, the Case of Electronic Calculators*. Washington, DC.: University Press of America.
- McGahan, A. (2005). How industries change. *Harvard Business Review*, 87-94.
- Metro Group. (2011, Maart 22). *Investor Relations*. Opgeroepen op Mei 15, 2011, van Website van Metro Group:
http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/get/documents/metrogroup_international/corpsite/05_inrel/presentations/AT2010-en.pdf
- Mitchell, W. (1988). *Dynamic commercialization: An organizational economic analysis of innovation in the medical diagnostic imaging industry*. Berkely: University of California.
- Mitchell, W. (1989). Whether and when? Probability and timing of incumbent's entry into emerging industrial subfields. *Administrative Science Quarterly* Vol. 34, 208-234.
- Mitchell, W. (1992). Are more good things better: Or will technical and market capabilities conflict when a firm expands? *Industrial and Corporate Change*, 327-346.
- Peterson, R., & Merino, M. (2003). Consumer Information Search Behavior and the Internet. *Psychology and Marketing*, Vol. 20, 99-121.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Statline. (2011, 1 7). *E-commerce in- en verkoop bij bedrijven; bedrijfsgrootte en -tak (SBI2008)*. Opgeroepen op 5 15, 2011, van CBS Statline:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80427ned&D1=a&D2=a&VW=T>
- Swinyard, W., & Smith, S. (2003). Why People (Don't) Shop Online: A Lifestyle Study of the Internet Consumer. *Psychology and Marketing*, Vol. 20: 567-597.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 285-305.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 119-142.

BIJLAGES

BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGENLIJST VOOR MEDIA MARKT

INTRODUCTIE

Deze vragenlijst is onderdeel van een onderzoek dat ik doe naar de concurrentie die Media Markt Hengelo ondervindt van de opkomende internetwinkels. De focus van dit onderzoek ligt bij de voordelen die de Media Markt dankt aan het feit dat ze al langer meedraaien in de consumentenelektronicabranche en of die voordelen voldoende buffer kunnen vormen om de concurrentie van internetwinkels op afstand te houden.

VRAGEN

Bezit van direct distributiesysteem

1. Op welke manier maakt Media Markt reclame voor haar assortiment richting de potentiële klant?
 - a. Welke reclamemethodes daarvan worden ook gebruikt om de webshop onder de aandacht te brengen?
2. Kiezen klanten voor (de webshop van) Media Markt omdat zij hierover zijn ingelicht via één van deze reclamemethodes?

Industrie-ervaring van Media Markt

3. Hoeveel jaar is...
 - a. Media Markt al actief in de electronicabranche?
 - b. Media Markt al actief in Nederland?
 - c. Media Markt Hengelo al actief?
4. In hoeverre denkt u dat klanten kopen bij Media Markt vanwege de x-jarige ervaring in de branche?

Marktaandeel van Media Markt

5. Hoeveel zet Media Markt Nederland om in een jaar.
6. Hoeveel geld gaat er in de consumentenelektronicabranche om in dat jaar.
7. In hoeverre is Media Markt in staat om invloed uit te oefenen op toeleveranciers of zelfs op hun klanten als gevolg van het marktaandeel.
 - a. Waarin uit die invloed zich? (Specifieke Media Markt-modellen?)

Het kunnen bieden van persoonlijk advies

8. Hoeveel mensen heeft de winkel in dienst om klanten te adviseren?
9. Hoeveel maatregelen zorgen ervoor dat verkopers kundig adviseren en wat houden die maatregelen in?
10. Hoeveel van deze maatregelen worden ook daadwerkelijk door de verkopers toegepast?
11. In hoeverre denkt u dat klanten voor uw winkel kiezen als gevolg van het advies dat zij er krijgen?

Mogelijkheden tot het bekijken en hanteren van producten

12. Hoeveel procent van het assortiment kan de klant bekijken en hanteren?
13. Hoeveel klanten spreekt u die specifiek bij uw winkel kopen omdat ze producten kunnen bekijken en hanteren?

Eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen

14. Wanneer betaalt de klant voor de aankoop?
15. Wanneer krijgt de klant de goederen? Zijn er uitzonderingen?
 - a. Zijn er uitzonderingen?
Als dit samenhangt met de beschikbaarheid (voorraad):
 - b. Hoeveel procent van het assortiment is gemiddeld op voorraad?
16. Is het voor de klant inzichtelijk wanneer...
 - a. ... er betaald dient te worden?
 - b. ... de goederen ontvangen worden?
 - c. ... hoe en in welke staat de goederen ontvangen worden?
17. In hoeverre denkt u dat klanten bij Media Markt kopen vanwege een transparante uitwisseling van geld en goederen?

Het bezit van een pand op een A-locatie

18. Hoeveel winkels bestaan er op het winkelplein?
19. Hoe goed is de bereikbaarheid van het plein?
20. Hoeveel klanten trekt het plein jaarlijks?
21. Wat kunt u zeggen over de extra omzet als gevolg van de gunstige ligging?
 - a. Voor Media Markt: stijgt de omzet als omringende winkels actiedagen hebben?

Het type innovatie (McGahan) – core assets en core activities (alleen gericht op de Media Markt)

22. Wat is/zijn de hoofdactiviteit(en) van Media Markt en welke van die activiteiten trekken klanten en leveranciers aan?
 - a. Verkopen van consumentenelektronica?
 - b. Reparatie van artikelen: service of winstoogmerk?
 - c. Leenartikelen: service of winstoogmerk?
23. Welke middelen heeft Media Markt daartoe die de efficiëntie verhogen en de prestatie verbeteren?

BIJLAGE 2: INTERVIEWVRAGEN INTERNETWINKELS

INTRODUCTIE

Deze vragenlijst is onderdeel van een onderzoek dat ik doe naar de concurrentie die Media Markt Hengelo ondervindt van de opkomende internetwinkels. De focus van dit onderzoek ligt bij de voordelen die de Media Markt dankt aan het feit dat ze al langer meedraaien in de consumentenelektronica-branchen en of die voordelen voldoende buffer kunnen vormen om de concurrentie van internetwinkels op afstand te houden.

De vragenlijst is voorgelegd aan de Dhr. J. Goorman. Hij bekleedt de functie van directeur bij het Internet warenhuis te Haaksbergen. Dezelfde vragenlijst is ter controle ook voorgelegd aan Dhr. M. Remy. Dhr. Remy is directeur van Remy Trading Company, een technische handelsonderneming die sinds 3 jaar een vijftal webwinkels heeft.

Het kunnen bieden van persoonlijk advies

24. Hoeveel mensen heeft de winkel in dienst om klanten te adviseren?
25. Hoeveel maatregelen zorgen ervoor dat verkopers kundig adviseren en wat houden die maatregelen in?
26. Hoeveel van deze maatregelen worden ook daadwerkelijk door de verkopers toegepast?
27. - Indien maatregelen: in hoeverre denkt u dat klanten voor uw winkel kiezen als gevolg van het advies dat zij er krijgen?
- Indien geen maatregelen: in hoeverre denkt u dat klanten uw webshop links laten liggen als gevolg van het magere advies?

Mogelijkheden tot het bekijken en hanteren van producten

28. Hoeveel procent van het assortiment kan de klant bekijken en hanteren?
29. - Hoeveel klanten spreekt u die specifiek bij uw winkel kopen omdat ze producten kunnen bekijken en hanteren?
- Of als hoeveel klanten loopt u mis omdat u weinig mogelijkheden biedt tot het bekijken en hanteren van het product.

Eenduidige, transparante uitwisseling van geld en goederen

30. Wanneer betaalt de klant voor de aankoop?
31. Wanneer krijgt de klant de goederen? Zijn er uitzonderingen?
 - a. Zijn er uitzonderingen?
Als dit samenhangt met de beschikbaarheid (voorraad):
 - b. Hoeveel procent van het assortiment is gemiddeld op voorraad?
32. Is het voor de klant inzichtelijk wanneer...
 - a. ... er betaald dient te worden?
 - b. ... de goederen ontvangen worden?
 - c. ... hoe en in welke staat de goederen ontvangen worden?
33. - In hoeverre denkt u dat klanten bij uw webshop kopen vanwege een transparante uitwisseling van geld en goederen?
- of: in hoeverre denkt u dat klanten NIET bij uw webshop kopen vanwege een ontbrekende transparante uitwisseling van geld en goederen?
 - a. Wat is dan het risico volgens de klant?

Het bezit van een pand op een A-locatie

34. Hoeveel winkels bestaan er op het winkelplein?
35. Hoe goed is de bereikbaarheid van uw webshop?
36. Hoeveel klanten trekken nabijgelegen websites? In welk licht dient dit te worden gezien omtrent internetwinkels?
37. Wat kunt u zeggen over de extra omzet als gevolg van de gunstige bereikbaarheid?

BIJLAGE 3: HET EVALUATIEMODEL VAN DE MYSTERYSHOPPER

TABEL 5: ADVIES-SCORE PER AFDELING

Afdeling	Score
Carhifi/navigatie	80,00%
Witgoed	77,50%
Foto/video	74,30%
LCD/Plasma	73,30%
Klein huishoudelijk	73,00%
Portable	67,30%
Hifi	66,00%
Computer acc.	65,80%
Telecom/kantoor	60,00%
CD/DVD	58,50%
Gaming	56,80%
Computer hardware	42,80%
Gemiddeld	66%

Het evaluatiemodel bestaat uit de drie fases van het verkoopproces: het juist groeten van de klant, behoeftebepaling en de verkoopafsluiting en een aantal algemene punten. De scores van de advieskwaliteit staan hiernaast weergegeven:

Groeten van de klant

- De medewerker moet de klant actief aanspreken
- Medewerkers mogen de klant niet negeren als die wacht op hulp
- De medewerker dient het gesprek te openen met een open vraag

Behoeftebepaling

- De medewerker dient voldoende open vragen te stellen om de behoefte van de klant te achterhalen
- De medewerker dient de gevraagde informatie kort samen te vatten en te vragen of dit correct is

Verkopen zonder korting

- De medewerker dient de klant goed te adviseren
- De medewerker dient de klant te wijzen op additionele producten
- De medewerker dient aan te sturen op de aankoop maar de klant dient dit wel als passend te ervaren
- De medewerker dient de klant op correcte wijze te informeren over kortingen

Algemeen

- De afdeling en de verkoopbalie dienen verzorgd en opgeruimd te zijn
- De medewerker moet voldoende tijd voor de klant nemen en mag niet gehaast overkomen
- De medewerker dient voldoende productkennis te bezitten
- Er dienen geen overige storende factoren te zijn tijdens het bezoek aan de afdeling van de medewerker

BIJLAGE 4: ASSORTIMENTSSPREIDING MEI 2011

	Aantal unieke producten
Car Hifi	184
Computers	84
Consoles hardware	8
Foto video	243
GSM/telecom	166
Hifi	136
Klein huishoudelijk	305
Navigatie	59
Portable	125
Stofzuigers	59
Witgoed inbouw	41
Witgoed vrijstaand	158
Totaal	1568

BIJLAGE 5: REFLECTIEVERSLAG

In deze bijlage probeer ik te reflecteren op mijn bacheloropdracht en op mijn professioneel functioneren tijdens de uitwerking van dit onderzoek.

Bij het uitzoeken van een bacheloropdracht heb ik geprobeerd iets te zoeken waar mijn interesse ligt. E-commerce, e-strategy en e-marketing hebben mij altijd al geboeid. Ik denk dat het innovatieve karakter ervan mij het meest aanspreekt. Het is nieuw en het vakgebied is nog lang niet volledig verkend en de theorieën die al wel bekend zijn, zijn redelijk divers. Dit is leuk en interessant maar het maakt de toepassing van de theorieën er niet gemakkelijker op vanwege de vele tegenstrijdigheden die ik tegenkwam toen ik me aan het oriënteren was. Aanvankelijk was ik in het verlengde daarvan van plan om een onderzoek te doen naar de webshop van de Media Markt. Het leek mij een uitdaging om te onderzoeken waarom die webshop in verhouding tot andere grote spelers op de internetmarkt na verluid zo weinig winstgevend was. Al gauw kwam ik erachter dat enerzijds de theorie hierover niet overtuigend was en anderzijds ik nooit de informatie zou kunnen vergaren die nodig zou zijn om hierover iets zinnigs te kunnen zeggen. Voornamelijk omdat ik inmiddels al bij Media Markt Hengelo had aangeklopt om daar een bacheloropdracht te komen doen. Het leek mij daarom ook relevanter voor het filiaal in Hengelo om iets te onderzoeken waar ze zelf ook iets aan zouden hebben. Als reactie daarop heb ik de rollen omgedraaid: in plaats van te onderzoeken hoe de webshop verbeterd zou moeten worden om de concurrentie op internet aan te gaan heb ik de focus gelegd op de winkel zelf. Wat kan het management van Media Markt Hengelo doen om de concurrentie met internet aan te gaan en moeten ze die concurrentie wel aan willen gaan? Na wat oriënterend leeswerk had ik hier al een beter gevoel over en heb ik uiteindelijk besloten om me op dat onderwerp te richten.

In december 2010 ben ik al begonnen met de opdracht. De Media Markt Hengelo was zo soepel om in te stemmen met mijn verzoek of ik daar twee dagen in de week aan het onderzoek mocht werken. Ik heb ervoor gekozen om parttime met de bacheloropdracht bezig te gaan omdat ik nog een aantal vakken moest afronden. Achteraf is dit een foute keuze geweest. Deze keuze heeft ertoe geleid dat ik er zo'n 6 a 7 maanden mee bezig ben geweest. Na verloop van tijd wordt de opdracht dan steeds meer een blok aan het been en steeds minder een uitdaging. Mijn ervaring met het parttime aan dit verslag werken is dat ik er onvoldoende 'in' zat. Daarnaast heb ik het als een nadeel ervaren dat ik mezelf er telkens opnieuw weer toe moest zetten om me in te lezen waar ik was gebleven. Het resultaat hiervan is dat ik de rode draad van het onderzoek in de loop van de uitvoering ervan meer dan eens was kwijt geraakt. Alleen het doorlezen van boven tot onder maakte het geheel weer wat helderder. Als ik volgend jaar een master thesis moet schrijven, doe ik dat in ieder geval niet weer parttime. Ik ga er dan voor zorgen dat ik geen vakken meer hoeft af te ronden gedurende de opdracht of ik volg de vakken erna. Een opdracht van deze omvang kan naar mijn idee het beste worden uitgevoerd door er fulltime mee bezig te blijven.

Het solo uitvoeren van een opdracht van deze omvang heb ik als lastig ervaren. Gedurende de hele opleiding heb ik opdrachten in tweetallen tot vijftallen gemaakt. Deze bacheloropdracht is de eerste solo-opdracht die niet omkaderd is qua inhoud. Ik vond het moeilijk in te schatten wat nou precies van mij werd verwacht en op welk niveau. Wat was precies bachelor niveau? Over het algemeen kom je tijdens een groepsoverleg wel tot antwoorden op dat soort vragen. Maar solo dien je jezelf dan te redden, maar dat zal uiteraard de bedoeling van de opdracht zijn. Bovendien heb ik een 'sparringspartner' gemist. Een persoon waar je regelmatig even mee gedachten kan wisselen en alternatieve opties kunt bespreken. Bij het verleden groepswerk was dit altijd vanzelfsprekend. Nu ontbrak dat. Het nadeel ervan is dat ik mezelf er op een gegeven moment op betrapte met een tunnelvisie te kijken. Ik overzag de meest voor de hand liggende oplossingen. Dat was af en toe lastig om daar grip op te houden.

De daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek heb ik als leerzaam ervaren. Tijdens het gegevens verzamelen en tijdens de interviews hoor je toch dingen die niet direct voor de hand liggen en die een onverwachtse wending aan het onderzoek kunnen geven. Hier heb ik veel van geleerd. Zo kwam ik er door dit onderzoek achter dat anno 2007 slechts 14,7 procent van de totale omzet in de detail- en groothandel via internet werd verhandeld. Gezien de ophef die er al tijden over internet wordt gemaakt vond ik dit een opvallend laag percentage. Ik was er ook eigenlijk altijd vanuit gegaan dat de traditionele winkels op de lange duur weinig te lijden zouden hebben van internetwinkels. Ik vond het opmerkelijk om te zien dat dan gedurende het onderzoek langzamerhand het tegendeel daarvan tot stand kwam en dat die winkels daadwerkelijk een beperkte buffer hadden.

Over het algemeen genomen was het een zeer leerzame opdracht en was het leuk om de opgedane kennis eens een keer te kunnen toepassen. Het was confronterend om de opdracht solo uit te voeren maar als het dan uiteindelijk toch lukt, geeft dat een voldaan gevoel.