

Genot, Gewin en Gemak in 2020

Perspectieven voor de tabaks- en gemaksdetailhandel

Genot, Gewin en Gemak in 2020

Perspectieven voor de tabaks- en
gemaksdetailhandel

Guido Brummelkamp
Frans Pleijster

Zoetermeer, 31 oktober 2011

Colofon

Het rapport 'Genot, gewin en gemak' is een gezamenlijke uitgave van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en de Brancheorganisatie voor de Tabaksdetailhandel (NSO). Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage is verricht door onderzoeksbureau EIM.

Voor vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met Janwillem Burgering van de NSO, e-mail info@tabaksdetailhandel.nl, telefoonnummer 070 – 301 27 99 of met Alie Posthumus van het HBD, e-mail a.posthumus@hbd.nl, telefoonnummer 070 - 338 5641.

Het HBD maakt zich sterk voor een gezonde detailhandel, waarin het goed ondernemen en werken is. In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Raad Nederlandse Detailhandel, Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

De NSO is de brancheorganisatie voor de tabaksdetailhandel. Ongeveer 80% van de ondernemers uit de tabaksdetailhandel is bij de NSO aangesloten. De NSO behartigt de collectieve belangen van de tabaksdetailhandel en verzorgt individuele dienstverlening aan ondernemers in de branche.

Extra exemplaren van deze publicatie en andere publicaties van het HBD zijn te downloaden via www.hbd.nl en www.tabakplus.nl.

Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Nieuwe Parklaan 72 – 74

Postbus 90703

2509 LS Den Haag

T 070 - 338 56 00

F 070 - 338 57 11

E info@hbd.nl

I www.hbd.nl

NSO

Overgoo 15

Postbus 262

2260 AG Leidschendam

T 070 - 301 27 99

F 070 - 327 65 37

E nso@tabaksdetailhandel.nl

I www.tabaksdetailhandel.nl

Copyright © 2011 Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Het HBD hecht veel belang aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Een gedachte-experiment: wat is er mogelijk in 9 jaar tijd?	5
1.2	Doel van dit rapport	6
1.3	Werkwijze	6
1.4	Opzet van het rapport	7
2	De branche	9
2.1	Inleiding	9
2.2	De tabaks- en gemakszaken	9
2.3	De ontwikkelingen in de afgelopen decennia	13
2.4	Nabeschouwing	15
3	Wat komt er op de branche af?	17
3.1	De concurrentiekrachten	17
3.2	De specifieke krachten voor de tabaks- en gemakbranche	19
3.3	Conclusies	26
4	De formules voor de toekomst	29
4.1	Inleiding	29
4.2	De high-end tabaksspecialzaak	31
4.3	De full convenience zaak	35
4.4	De winkel voor on-the-spot consumptie	39
5	Conclusies	45
Bijlagen		
I	Werken aan de omzet	49
II	Gesprekpartners	53

1 Inleiding

1.1 Een gedachte-experiment: wat is er mogelijk in 9 jaar tijd?

Stelt u zich het volgende experiment voor. We benaderen willekeurig honderd mensen die de ambitie hebben om voor zichzelf te beginnen en we vragen hun voor onbepaalde tijd een winkel in tabaks- en gemakartikelen te leiden. In 2020 gaan we bij onze proefpersonen langs om te zien wat er van hun zaak geworden is. Hoewel dit experiment niet uitvoerbaar is, kan er waarschijnlijk wel een goede inschatting worden gemaakt van de uitkomsten. Zo zal er hoogstens één persoon zijn die zijn commerciële draai echt goed gevonden heeft en die na de ontdekking van een effectieve formule meer zaken geopend heeft. De winkels dragen mogelijk de naam 'Servicepunt' en zijn herkenbaar aan de 'Oranje S'. De winkels houden het midden tussen een plaats waar flexwerkers en zzp'ers uit de buurt allerlei diensten en producten afnemen, zoals koeriers- en pakket-service, receptie-diensten, reproductie van rapporten, offertes, visitekaartjes en kantoorartikelen en een traditionele gemakzaak waar de gewone burger komt voor zijn staatsloten, cartridges, pasfoto's, sigaretten, schoenreparaties en stomerij-service. De winkel onderscheidt zich omdat je er echt goed geholpen wordt en omdat je er vrijwel altijd terecht kunt: de winkels zijn open van 8.00 uur tot 22.00 uur. In enkele winkels is reeds begonnen met de uitrol van de 'Serviceapotheek' die dezelfde huisstijl en openingstijden heeft. Het succes van deze ondernemer zal vooral voortkomen uit zijn haast onuitputtelijke energie, zijn enthousiasme en ook zijn zakelijkheid. Het is hoogstwaarschijnlijk een man en iemand die niet lang alleen bleef, maar al snel goede mensen om zich heen verzamelde, waaronder een ervaren financiële man en een 'chief operations officer' voor de uitrol van de formule en de logistiek. De benodigde financiering is afkomstig van een investeringsmaatschappij die ook andere retailformules in portefeuille heeft. Deze investeringsmaatschappij staat het bedrijf ook bij met kennis, onder andere over informatisering, logistiek en marketing.

De overige 99 proefpersonen van ons experiment zullen in de negen jaar tijd waarschijnlijk niet hebben uitgebreid. De meesten zijn eenmansbedrijf gebleven en hebben één of enkele medewerkers in dienst ter ondersteuning op drukke dagen. Onder deze mensen zullen er zijn die het experiment een verademing vinden. Ze zullen blij zijn om eindelijk eigen baas te zijn en ze zullen het leuk vinden om de hele dag onder de mensen te zijn. Deze winkeliers zal het al snel opgevallen zijn dat veel klanten vooral ook vanwege het persoonlijke contact naar de winkel komen. Andere proefpersonen zullen in de negen jaar tijd vooral warmgelopen zijn voor het assortiment en de mogelijkheid om de consument echt iets speciaals te bieden zoals mooie sigaren, bijzondere koffiesoorten of exclusieve schrijfwaren. Een derde groep proefpersonen ten slotte zal zich vooral zorgen maken vanwege concurrentie, een krimpend klantenbestand en de (dreigende) daling van marges. Zij zullen bij de organisatoren van het experiment informeren naar de mogelijkheid om eruit te stappen en hun oude baan weer op te pakken. Daar verdienen zij immers meer. Het is verder aannemelijk dat het merendeel van de 99 personen zich inmiddels heeft georiënteerd op aansluiting bij een van de brancheformules of zich al daarbij heeft aangesloten.

Dit gedachte-experiment maakt duidelijk dat er meer dan één richting is waarin bedrijven zich zullen ontwikkelen en dat de toekomst van een tabaks- en ge-

makszaak vooral afhangt van de persoon van de ondernemer. Het is immers de ondernemer die de kansen moet zien, benutten en uitbouwen om te komen tot een geslaagde onderneming.

Ook andere zaken zijn echter van groot belang als het gaat om het welslagen van de onderneming, zoals doelgroep, locatie, winkeloppervlakte, bereikbaarheid, de aanwezigheid van concurrerende detaillisten in de directe omgeving en ook wetgeving. Om te weten welke mogelijkheden de tabaksdetaillisten en de gemakszaken hebben in de komende jaren, hebben NSO en HBD opdracht gegeven aan EIM om de toekomst tot 2020 te verkennen, vooral vanuit de veranderingen die zich nu voordoen en zich mogelijk gaan voordoen in de directe commerciële omgeving van het bedrijf.

1.2 Doel van dit rapport

Met dit rapport willen de opdrachtgevers bijdragen aan een toekomstvisie op de branche. Het moet vooral mogelijkheden in beeld brengen en de brancheorganisatie NSO en haar leden wijzen op de perspectieven en op de kansen die daarin zijn gelegen voor de branche en de ondernemer. Dit rapport bestaat uit de volgende vier onderdelen:

- Wat is er de afgelopen jaren gebeurd? Welke veranderingen hebben zich in de branche voorgedaan en welke weerslag heeft dat gehad op de winkel van de individuele tabaks- en gemaksdetaillist?
- Wat zijn de krachten en zwakten van de branche vanuit operationeel en mededingingsperspectief?
- Welke ontwikkelingen doen zich voor op de middellange termijn op de markt- en bedrijfsomgeving van de tabaks- en gemakszaken?
- Welke conclusies zijn hieraan te verbinden voor de mogelijke posities die tabaks- en gemakszaken op termijn kunnen innemen in hun markt?

1.3 Werkwijze

Bij de totstandkoming van het rapport is het concurrentiekrachtenmodel van Michael Porter als kader gebruikt. Met dit model geeft Porter aan dat de perspectieven voor een bedrijf afhankelijk zijn van vijf concurrentiekrachten, namelijk de krachten van leveranciers, afnemers, toetreders, concurrerende branches en uiteindelijk ook van concurrentie van branchegenoten. Toepassing van dit model leert al snel dat de perspectieven voor de branche ook nog worden bepaald door meer algemeen maatschappelijke krachten, zoals regelgeving, technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen en houding en gedrag. In het derde hoofdstuk wordt dit model verder toegelicht.

In de zomer van 2011 zijn aan de hand van deskresearch en gesprekken met mensen binnen en buiten de branche, de krachten voor de branche van tabaks- en gemaksdetailhandel in beeld gebracht. De deskresearch omvatte het bestuderen van retail-literatuur en het in beeld brengen van actuele trends op basis van vaktijdschriften, trendstudies en jaarverslagen van retailbedrijven. Deze kwalitatieve informatie is vervolgens gekoppeld aan de kwantitatieve gegevens over ontwikkelingen in de branche, voor zover die beschikbaar waren bij het CBS en brancheorganisatie NSO. Aan de hand van de resultaten van de deskresearch is

vervolgens gesproken met mensen binnen en buiten de branche. Het betrof vertegenwoordigers van supermarktformules, toeleveranciers en mensen die een adviserende of onderzoeksmatige relatie hebben tot de branche. In de bijlage is een overzicht van gesprekspartners opgenomen.

Op twee momenten zijn de voorlopige bevindingen van het onderzoek getoetst, besproken en verrijkt door terugkoppeling met de branche. Allereerst heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met het NSO-bestuur, later is opnieuw gesproken met een breder kader van NSO-leden.

1.4 Opzet van het rapport

Dit rapport bestaat – naast de inleiding – uit drie delen. In het eerste deel wordt de huidige situatie van de branche geschetst, in het bijzonder de kenmerken en de kracht en zwakte van twee bedrijfstypen: de tabaksspecialzaak en de gemakzaak. Het tweede deel beschrijft de algemene trends die voor de detailhandel als geheel relevant zijn, alsmede de trends die specifiek zijn voor de branche en de typen daarbinnen. Deze trends worden vervolgens in het derde deel vertaald in kwaliteiten voor drie typen winkels waarvoor zich in de toekomst duidelijke kansen voordoen. Het rapport besluit vervolgens met conclusies waarin de eerder geformuleerde onderzoeksvragen worden beantwoord.

2 De branche

2.1 Inleiding

Nederland telt anno 2010 circa 150 'tabaksspecialzaken' en 1.450 'gemakzaken'. Tezamen worden deze aangeduid als tabaks- en gemaksdetailhandel¹. Deze zaken zetten gemiddeld € 880.000 om. Daarvan wordt 58% gerealiseerd met de verkoop van tabak en rokersbenodigdheden. In de afgelopen 25 jaar heeft de branche duidelijke veranderingen ondergaan, zoals:

- schaalvergroting;
- verbreding van het assortiment met producten en diensten waarmee de ondernemers koopgemak bieden aan de klanten in hun verzorgingsgebied;
- krachtenbundeling op verkoop- en inkoopgebied in de vorm van deelname aan commerciële samenwerkingsverbanden.

Het doel van dit onderzoek is om vooruit te blikken naar wat in de branche de komende 5 tot 8 jaar te gebeuren staat en hoe de branche hierop bij voorkeur moet reageren. Een indicatie van wat in de (nabije) toekomst gaat gebeuren, kan onder andere worden verkregen door na te gaan welke trends in het (recente) verleden zijn gaan spelen. In dit hoofdstuk staat dit laatste centraal.

In dit hoofdstuk worden eerst kort enkele algemene structuurkenmerken van de tabaks- en gemakzaken gepresenteerd en worden de twee typen winkels beschreven die zich tot op heden van elkaar onderscheiden, namelijk de tabaksspecialzaak en de gemakzaak. Daarna worden de ontwikkelingen beschreven, die de afgelopen jaren in de branche hebben gespeeld en die uiteindelijk de huidige twee winkeltypen hebben gevormd. Het hoofdstuk sluit af met een korte nabeschuiving.

2.2 De tabaks- en gemakzaken

Algemeen structuurbeeld anno 2010

In tabel 1 zijn de belangrijkste kenmerken van de branche anno 2010 opgenomen. De branche heeft in de afgelopen decennia enkele zeer duidelijke ontwikkelingen doorgemaakt. De meeste ondernemingen in de branche zijn veelzijdiger en professioneler geworden. In 1985 waren er in de branche ongeveer 3.000² winkels waarvan het leeuwendeel (70%) gespecialiseerd was in tabak. Op dit moment bestaat de branche uit 1.600 winkels waarvan nog slechts 10% hoofdzakelijk gericht is op tabak. Met deze vergaande omschakeling van een sterk gespecialiseerde branche naar een branche met een breder assortiment, onder-

¹ Hierbij worden meegerekend alle winkels aangesloten bij de formules Compaeanen, Cigo, Limtaco, Primera, Tabak & Gifts, Tabaronde (waaronder Techador en Vivant) en The Read Shop. In 2010 hebben ook AKO en Bruna zich aangesloten bij een samenwerking van deze formules met de NSO. De winkels van deze laatste twee formules worden echter nog niet meegeteld bij het aantal winkels in de tabaks- en gemaksdetailhandel

² Bron: EIM, 'De tabaksdetailhandel' 1987.

scheidt de branche zich van andere branches. Er zijn vrijwel geen andere branches waar de veranderingen zo ingrijpend zijn geweest. Een andere belangrijke verandering betreft de sterke toename van de organisatiegraad. Daar waar de branche in 1985 nog amper winkelformules kende, is op dit moment meer dan 70% van de winkels aangesloten bij een formule of samenwerkingsverband. Ook in dit opzicht onderscheidt de branche zich van de meeste andere branches. Afgezien van de formuleontwikkeling onder supermarkten, heeft de tabaks- en gemakbranche zich sterk ontwikkeld in vergelijking met andere gespecialiseerde voedings- en genotmiddelenbranches. De ontwikkeling uit zich in een grotere herkenbaarheid van winkels, een professionelere inrichting, een (lichte) toename van het vloeroppervlak en een stijging van de omzet.

Tabel 1 De structuur van de tabaks- en gemakszaken anno 2010

<i>2010</i>	
<i>alle tabaks- en gemakszaken</i>	
aantal tabaksspecialzaken (omzet aandeel tabak > 75%)	150
aantal gemakszaken (omzet aandeel tabak < 75%)	1.450
percentage ondernemingen aangesloten bij een samenwerkingsverband	73%
filialiseringsgraad: ten minste	13%
<i>gegevens per winkel</i>	
inwoners per winkel	10.300
gemiddelde verkoopvloeroppervlakte per winkel	70 m ²
gemiddelde aantal werkzame personen per winkel	2,3
gemiddelde omzet excl. btw	€ 880.000
<i>Omzetsamenstelling</i>	
- omzetaandeel tabak	55%
- omzetaandeel overige producten	9%
- omzetaandeel diensten (serviceactiviteiten, tegen omzetwaarde)	36%

Bron: EIM op basis van gegevens NSO handboek 2010-2011

De kenmerken van de tabaksspecialzaak

Onder de huidige tabaks- en gemakszaken in Nederland zijn er ongeveer 150 die zijn gespecialiseerd in tabaksproducten (NSO, 2011). Hun omzet wordt voor ten minste 75% gehaald uit tabaksproducten. De winkel moet het vooral hebben van de diepte van het assortiment, de deskundigheid van het personeel en de tijd die dat personeel kan vrijmaken om de klant te adviseren. De tabaksspecialzaak heeft in de afgelopen decennia te maken gekregen met de vermindering van het aantal rokers en de vermindering van de tabaksconsumptie. Inmiddels stabiliseert deze afname zich. Door zich nog meer als specialist op te stellen, als aanbieder van hoogwaardige en bijzondere tabakswaaren, is dit type zaak zich steeds meer gaan richten op de bovenkant van de markt. De formule van de tabaksspecialzaak heeft een aantal kenmerken waarmee hij zich kan onderscheiden van directe concurrenten (supermarkt, gemakwinkel en benzineshop). Het betreft: deskundigheid van het personeel, herkenbaarheid en exclusiviteit.

Sterk punt 1: deskundigheid

Een eerste sterk punt van dit type winkel is dat de winkelier vaak door de klant wordt aangesproken op zijn deskundigheid. De klant wil graag worden geadviseerd. Dit persoonlijke contact biedt de winkel bij uitstek de mogelijkheid tot 'cross selling'. Dit betekent dat er tijdens de aankoop van een product aanknopingspunten zijn om aanvullende of ondersteunende producten 'mee te verkopen'. Een variant hierop – waarvoor de speciaalzaak ook geschikt is – is 'up selling'. Hierbij wekt de winkelier de interesse van de klant voor een exclusiever tabakssegment.

Sterk punt 2: herkenbaarheid

Een ander sterk punt betreft de herkenbaarheid. Deze herkenbaarheid is voor de meeste gespecialiseerde zaken goed in die zin dat het voor de consument duidelijk is waar de winkel voor staat en wat er te koop is. Het zijn winkels met een duidelijk profiel. In dit opzicht verschilt de speciaalzaak duidelijk van de gemakszaak. Een aandachtspunt voor veel speciaalzaken betreft evenwel de producten die naast tabak worden gevoerd. Zo zijn de ervaringen met de verkoop van speciale koffie- en theesoorten wisselend, omdat consumenten deze producten niet altijd in een tabaksspecialzaak verwachten.

Sterk punt 3: exclusiviteit

Exclusiviteit van het assortiment: ten opzichte van de gemakszaak voert de speciaalzaak voor een groot deel een exclusief assortiment. Het is een assortiment waarin de winkelier zijn vakmanschap en deskundigheid kan leggen en waarin de consument zich kan 'verliezen'. Daar waar in een gemakszaak tabak vooral wordt gezien als een 'commodity' en als een product dat uit gewoonte wordt gekocht, staat in de speciaalzaak vooral het genieten van de klant voorop. Het assortiment roept daarmee positievere associaties op wat de eerdergenoemde mogelijkheid van 'cross selling' vergroot.

Ten opzichte van de directe concurrenten heeft de tabaksspecialzaak ook twee nadelen. Het betreft de lage opkomstindex en de vaak beperkte investeringsmogelijkheden.

Zwak punt 1: de lage opkomstindex

Het eerste zwakke punt voor deze zaken is de zogenoemde opkomstindex. Dit is het deel van de inwoners uit het verzorgingsgebied dat de winkel incidenteel of geregeld bezoekt. Het zijn winkels die een groot verzorgingsgebied nodig hebben om aan een kritische minimumomzet¹ te komen. Vanwege deze lage opkomstindex is er in de markt daarom ruimte voor slechts een beperkt aantal speciaalzaken.

Zwak punt 2: beperkte investeringsmogelijkheden

Een zwak punt van veel winkels is de mogelijkheid om te investeren. De speciaalzaken zijn in doorsnee kleinschalig opererende bedrijven met omzetten en bedrijfsresultaten die benedengemiddeld zijn. Mogelijkheden om te investeren in vernieuwingen zijn daardoor beperkt of afwezig.

¹ Uitgaand van een winkel waarin ondernemer en partner beide werkzaam zijn, dan zal de kritische omzet ongeveer € 300.000 (excl. BTW) zijn.

De kenmerken van de gemakswinkel

De meeste van de 1.450 gemakszaken voeren een breed assortiment. Hun omzet is van oudsher gebaseerd op de vijf productgroepen: tabak, kansspelen, wenskaarten, lectuur en zoetwaren. In toenemende mate verkopen zij ook kantoorartikelen, snoepgoed en diensten als post, ov-bewijzen en cadeaubonnen en doen zij in voorkomende gevallen ook eenvoudige bankzaken. Voor deze winkels geldt dat de omzet grotendeels wordt gehaald uit producten en diensten die ook in supermarkten verkrijgbaar zijn. Sterke concurrentie met supermarkten geldt bij uitstek voor dit segment van de branche. De meerwaarde van een gemakswinkel ten opzichte van een supermarkt wordt bepaald door de volgende zaken: de mate waarin de winkel is ingesteld op de behoefte aan gemak, de locatie, de mate waarin het assortiment aansluit bij de behoeften in het verzorgingsgebied en de professionaliteit en uitstraling. We lichten dit hier toe.

Sterk punt 1: gemak

De meerwaarde van een tabaks- en gemakswinkel ligt vooral in het gemak. Over het algemeen geldt dat mensen voor tabaks- en gemakszaken kiezen, omdat men er sneller is, er sneller doorheenloopt en er sneller geholpen wordt dan in een supermarkt. Een belangrijke succesfactor is dan ook toegankelijkheid, overzichtelijkheid en snelheid aan de kassa.

Sterk punt 2: locatie

Voor gemakswinkels is daarnaast de locatie een belangrijke succesfactor. Omdat het assortiment grotendeels bestaat uit 'commodities' (volop verkrijgbare producten met een laag onderscheidingsvermogen en daarmee een lage toegevoegde waarde in de beleving van de consument), zullen consumenten er geen of vrijwel geen omweg voor maken. Voorbeelden van goede locaties zijn: een winkelgebied, de directe omgeving van een goedlopende supermarkt of locaties die in de aanloop liggen naar een lokaal belangrijk winkelgebied.

Sterk punt 3: een assortiment afgestemd op behoeften in het verzorgingsgebied

Hoewel de omzet van een gemakswinkel grotendeels wordt gehaald uit producten die ook in een supermarkt verkrijgbaar zijn, heeft de gemakswinkel ten opzichte van de supermarkt meer mogelijkheden om het assortiment te laten aansluiten bij de behoeften in zijn verzorgingsgebied. Deze behoeften hebben vaak betrekking op diensten. Voorbeelden daarvan zijn: stomerijservice, afhaalservice van bijvoorbeeld (post)pakketten, actieproducten van dagbladen, een postloket en een loket voor financiële diensten. Hoewel de marges op deze diensten vaak beperkt zijn, genereren zij wel extra 'traffic' en dragen zij bij aan een grotere vaste klantenkring.

Sterk punt 4: professionaliteit en uitstraling

De concurrentie van supermarkten en tankshops heeft de tabaksbranche aangezet tot de ontwikkeling van winkelformules met een eigen gezicht en een sterkere uitstraling. De formules in de branche zijn allen min of meer voorbeelden van herkenbare, aansprekende en efficiënt werkende formules. Oorspronkelijk vanuit de boeken/lectuursector hebben inmiddels ook de formules AKO en Bruna een plaats binnen de gemaksdetailhandel.

Ten opzichte van de directe concurrenten heeft de gemakszak ook twee zwakke punten, namelijk: de afhankelijkheid van productgroepen met lage marges en de afname van de vraag naar enkele productgroepen.

Zwak punt 1: afhankelijkheid van productgroepen met lage marges

Een eerste zwak punt is dat de winkels nu nog voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van producten waaraan de winkelier geen of weinig (winst)waarde kan toevoegen. Voor enkele echt belangrijke productcategorieën zijn de marges tussen in- en verkoopprijs de facto vastgelegd (tabak: verkoopprijzen worden grotendeels bepaald door de overheid; boeken en tijdschriften: verkoopprijzen zijn vastgelegd door uitgevers cq. gewerkt wordt met vaste adviesverkoopprijzen; kansspelen: winkelier werkt op basis van een vastgestelde commissie). De mogelijkheden van een winkelier om een 'margemixbeleid' te voeren, zijn daarmee beperkt.

Zwak punt 2: voor enkele belangrijke productgroepen staat de vraag onder druk

Een tweede algemene zwakte van dit type winkel is dat de vraag naar belangrijke onderdelen van het assortiment onder druk staat. In dit kader is het verlies van marktaandeel in de tabaksverkoop en het verlies van omzet in kansspelverkoop relevant (zie volgende paragraaf), evenals het grotendeels wegvallen van de verkoop van ov-bewijzen en de digitalisering van veel media. De branche zal actief op zoek moeten naar andere diensten en producten die deze terugval kunnen opvangen.

2.3 De ontwikkelingen in de afgelopen decennia

In de afgelopen decennia hebben zich enkele ingrijpende ontwikkelingen voorgedaan, die hebben geleid tot de bedrijfstypen die nu bepalend zijn voor de branche. In het voorgaande zijn deze ontwikkelingen al kort aangeduid. Hierna wordt dieper ingegaan op deze ontwikkelingen, omdat zij niet alleen in het verleden hebben gespeeld, maar ook nu nog spelen.

Ontwikkeling 1: sanering en schaalvergroting

Met de toenemende behoefte aan 'one stop shopping', waarbij consumenten hun boodschappen vooral in één winkel willen doen, zijn de afgelopen decennia veel foodspeciaalzaken verdwenen. Zo daalde ook het aantal tabaks- en gemakszaken in de afgelopen 25 jaar met 40%. Deze teruggang is echter minder sterk dan die in vergelijkbare 'MKB-foodbranches' zoals die van de slagerijen, groentezaken, bakkerijen, buurtsupers en rijdende winkels. Tegelijkertijd is de gemiddelde omzet (reëel) per bedrijf duidelijk toegenomen, vooral door de toevoeging aan het assortiment van nieuwe producten en diensten. Ook de winkelvloeroppervlakte is in de afgelopen decennia gegroeid. Het bereik van veel zaken binnen de branche is vergroot en inmiddels bedient een gemiddelde tabaks- en gemakzaak een twee keer zo groot verzorgingsgebied als enkele decennia geleden. Het verzorgingsgebied besloeg in 1985 nog geen 5.000 mensen, terwijl een gemiddelde winkel op dit moment een gebied met 10.000 mensen bedient.

Ontwikkeling 2: van niet-aangesloten bedrijven naar bedrijven in een samenwerkingsverband

Een andere vorm van schaalvergroting betreft de organisatorische inbedding van de tabaks- en gemakszaken binnen de figuur van een commercieel samenwerkingsverband. In de afgelopen jaren is het aantal detaillisten dat zich heeft aangesloten bij een commerciële organisatie, sterk toegenomen. Op dit moment is driekwart van alle tabaks- en gemakszaken aangesloten bij een commerciële or-

ganisatie. Zij regelen samen inkoop, winkelinrichting, marketing en winkelautomatisering.

Deze ontwikkeling heeft de branche uiteindelijk sterker gemaakt en wel om drie redenen. In de eerste plaats heeft het de positie ten opzichte van producenten versterkt (countervailing power). Er konden betere voorwaarden worden overeengekomen, onder andere met betrekking tot de vergoedingen voor displays en reclame-uitingen. In de tweede plaats heeft een aantal formules in de afgelopen jaren een duidelijker gezicht gekregen en zijn de aangesloten winkels herkenbaarder geworden voor de consument. In de derde plaats is de inrichting verbeterd waarmee het assortiment beter wordt gepresenteerd en waardoor uiteindelijk het bestede bedrag wordt verhoogd.

Ontwikkeling 3: van productenzaak naar behoeftenzaak

Naast schaalvergroting is het aanbod van de winkel breder geworden. Daarbij wordt steeds meer uitgegaan van gesignaleerde behoefte patronen aan producten en diensten in de directe en bredere omgeving van de winkel. Het aanbod wordt steeds meer gestimuleerd vanuit de vraag dan vanuit de beschikbaarheid van producten. Dit typeert de moderne onderneming die niet meer op voorraad inkoop, maar op behoeften. Daar waar dit assortiment dertig jaar geleden nog voornamelijk was gericht op tabak en roken, geldt voor de meeste winkels een verschuiving naar een gemaksassortiment, waar klantbehoeften het uitgangspunt vormen.

Ontwikkeling 4: van homogene naar pluriforme zaak

In het verlengde van de voorgaande ontwikkelingen ligt ook de omschakeling van tabakszaak naar gemakszaak. De kracht van de branche is steeds meer gaan liggen in de pluriformiteit van producten en diensten. Voor de meeste tabaks- en gemakszaken is tabak nu nog het belangrijkste onderdeel van het assortiment, maar het aandeel van tabak in de bedrijfsomzet neemt wel geleidelijk af. De winkel is veel meer dan voorheen een winkel waarin een brede 'range' aan producten en diensten te krijgen is.

Aan deze ontwikkeling liggen vooral de volgende drie oorzaken ten grondslag:

- Daling aantal rokers: in het afgelopen decennium daalde het aantal rokers nog met ongeveer 8%.¹ Op dit moment rookt ongeveer 27 tot 28 procent van de bevolking boven 15 jaar.² De continue aandacht voor de gezondheidsaspecten, verbonden aan roken en het ontmoedigingsbeleid (zoals het verbod op roken in openbare ruimten en in cafés met betaald personeel), draagt bij aan deze ontwikkeling.
- Daling van de verkochte hoeveelheden tabakswaaren: in hoeveelheden gemeenten zijn er in de afgelopen 10 jaar minder tabaksproducten verkocht.
- Verlies aan marktaandeel: de supermarkt en de tankshop hebben een groter marktaandeel verworven in de verkoop van vooral shag en sigaretten. Deze ontwikkeling is al lang geleden ingezet. Supermarkten hebben nu op sigaretten een marktaandeel van 45% en op kerftabak zelfs 56%. Het aandeel van de tabaks- en gemakszaken is voor deze productgroepen gedaald tot 18% respectievelijk 14%.

¹ Bron: berekeningen EIM op basis van gegevens van CBS en TNS NIPO.

² Bron: TNS NIPO.

Om de voor de branche minder gunstige ontwikkelingen in het koopgedrag op het gebied van tabaksproducten te compenseren, hebben veel ondernemers gezocht naar nieuwe wegen. Zij hebben nieuwe doelgroepen aangeboord en hebben ingespeeld op de groeiende behoefte bij consumenten aan verkooppunten die lokaal koopgemak kunnen bieden. Dat koopgemak wordt bereikt door een breder aanbod van producten en diensten. Naast tabaksproducten en van oudsher kranten, is het aanbod van tijdschriften veelzijdiger geworden en zijn nieuwe producten en diensten toegevoegd, zoals (strip)boeken, snoep, kansspelen, wenskaarten, OV-bewijzen, cadeaukaarten, telefoonkaarten en diensten als aflever- en afhaalpunt voor stomerijdiensten, postdiensten, tickets, online bestellingen, etc. Nog steeds vinden hierin vernieuwingen plaats.

2.4 Nabeschuiving

Het aantal tabaks- en gemakszaken is in de afgelopen jaren afgenomen. De belangrijkste kracht achter deze ontwikkeling is de concurrentie van supermarkten. Veel producten en diensten die nu verkrijgbaar zijn in een tabaks- en gemakzaak, zijn ook in supermarkten te koop. In dit opzicht is de ontwikkeling in de tabaks- en gemakzaak vergelijkbaar met de ontwikkeling in de kleinschalige fooddetailhandel. De teruggang in aantallen winkels is hier echter minder sterk, vooral omdat veel bedrijven in de branche zijn omgeschakeld van homogene speciaalzaken naar pluriforme gemakszaken.

Samengevat ligt de kracht van de gemakswinkel in twee zaken, namelijk:

- De professionalisering van de afgelopen jaren: deze hangt vooral samen met de sterke groei van het aantal winkels dat zich heeft aangesloten bij een formule of commercieel samenwerkingsverband. In dit kader zijn de meeste winkels herkenbaarder geworden voor de consument, is de inrichting overzichtelijker en aantrekkelijker geworden en is er vooruitgang geboekt met winkelautomatisering met een grotere efficiency tot gevolg.
- De kleine afstand tot de consument: ten opzichte van supermarkten zijn gemakszaken flexibel, wat hun de mogelijkheid biedt om beter in te spelen op de specifieke behoeften in een verzorgingsgebied. Ten opzichte van een filiaalmanager van een supermarkt heeft de eigenaar van een tabakszaak meer ruimte om te ondernemen.

Veel winkels hebben deze twee algemene 'concurrentievoordelen' goed benut. Het heeft ertoe geleid dat de branche zich ondanks de afname van het aantal winkels sterk heeft ontwikkeld. Deze twee algemene krachten zullen echter in de toekomst nog veel beter benut moeten worden. Dit om de voortschrijdende concurrentie van supermarkten voor te blijven en de afname van vraag naar enkele belangrijke productcategorieën op te vangen. In de volgende hoofdstukken wordt hier verder op ingegaan.

3 Wat komt er op de branche af?

3.1 De concurrentiekrachten

Bedrijfssucces en bedrijfsprestaties zijn volgens de Amerikaanse econoom Michael Porter in de eerste plaats afhankelijk van de mate waarin een onderneming zijn concurrentie weet voor te blijven. Deze concurrentie stelt hij voor als een voortdurende krachtmeting met branchegegoten, leveranciers, klanten en toetreders. Het model waarin hij al deze krachten heeft samengebracht, is bekend als het concurrentiekrachtenmodel (Competitive Forces Model). Het model biedt een structuur aan de hand waarvan huidige en toekomstige ontwikkelingen in de omgeving van een bedrijf of branche kunnen worden geschetst. Dit concurrentiekrachtenmodel is ook hier als uitgangspunt gebruikt.

Porter onderscheidt de volgende krachten in de omgeving van een bedrijf. Wij geven per kracht kort aan wat deze globaal inhoudt voor de branche van tabaks- en gemakszaken:

- 1. *de consumenten en gebruikers*, die steeds nieuwe gemakswensen neerleggen bij de branche;
- 2. *de andere branches (substituten)*, die soortgelijke producten en diensten aanbieden (warenhuizen, supermarkten, tankshops, etc.);
- 3. *toetreders tot de branche*, zoals webwinkels, nieuwe speciaalzaken, boeken- en tijdschriftenwinkels die hun terrein gaan verleggen, etc.;
- 4. *de leveranciers*, die op een moderne manier willen samenwerken met hun afnemers (trade marketing);
- 5. *de collega's in de branche*, die ieder voor zich – alleen of in samenwerking met collega's of leveranciers – hun positie op de markt willen behouden of verbeteren.

Naast deze krachten is de tabaks- en gemaksdetailhandel sterk afhankelijk van een aantal maatschappelijke factoren. Om een beeld te krijgen van de perspectieven voor de branche moet het model van Porter daarom worden uitgebreid. Wij onderscheiden de volgende maatschappelijke krachten:

- 1. *De regelgeving van de overheden, bedrijfschappen en branches (convenanten, zelfregulering)*. In dit verband kan worden gedacht aan regelgeving met betrekking tot de verkoop van tabakswaaren en kansspelen of aan mogelijke afspraken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- 2. *De technologie*. De betekenis van technologische ontwikkelingen voor de branche is tweeledig. In de eerste plaats bieden deze ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden om de interne bedrijfsvoering te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van afrekensystemen (waaronder de remote desktop kassa's¹) die het mogelijk maken om via kassa's diensten te verkopen en ook 'real time' zicht te houden op fysieke voorraden en omzetsnelheid. In de tweede plaats biedt ICT nieuwe perspectieven met betrekking tot de groei van de betekenis van internet. Met deze ontwikkeling zal er een groeiende behoefte zijn aan lokaties die een rol spelen in de laatste schakel van de productie-

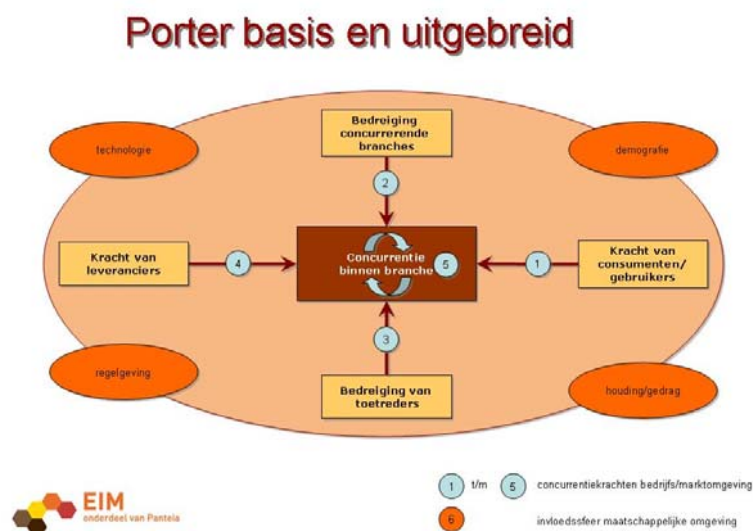
¹ Kassa's die op afstand verbonden kunnen worden met behulp van de remote desk faciliteit

distributieketen. Mogelijk liggen hier (logistieke) kansen voor tabaks- en gemakszaken.

- 3. *De demografie en de maatschappij.* Hierbij moet vooral worden gedacht aan de snel veranderende samenstelling van de bevolking, zoals kleinere samenlevingsverbanden, meer whizzkids, een groter aandeel 'gemakzuchtige' ouderen en de toenemende diversiteit in allochtonen met steeds weer nieuwe communities. Zoals eerder is aangegeven, beperkt de demografische analyse zich tot die aspecten die direct relevantie hebben voor de tabaks- en gemakszaken.
- 4. *Houding en gedrag.* Hierbij moet vooral worden gedacht aan veranderende behoeften en veranderende waardering van gemak en van zelfdoen door een verscheidenheid aan doelgroepen (gemak op maat voor het gezin, de scholier, de ZZP'er, de flexwerker, de toerist, de forens etc.).

De krachten uit de bedrijfsomgeving en de maatschappelijke omgeving zijn in Figuur 1 schematisch samengebracht.

Figuur 1 Het concurrentiekrachtenmodel uitgebreid met maatschappelijke factoren



Binnen de concurrentieomgeving van de tabaks- en gemakszaken spelen vele ontwikkelingen die de positie van deze bedrijven op termijn direct (sterk) dan wel indirect (in lichte mate) beïnvloeden. Het onderzoek concentreert zich op de ontwikkelingen bij de concurrentiekrachten nu en in de komende jaren, die specifieke betekenis hebben voor de branche. Algemene ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving of bij het bedrijfsleven, die niet direct vertaald kunnen worden in termen van concurrentiekrachten en invloeden waarop de ondernemer/onderneming/branche moet inspelen, worden hier verder niet besproken.

3.2 De specifieke krachten voor de tabaks- en gemaksbranche

In het hiernavolgende worden de ontwikkelingen gezien vanuit de belangrijkste krachten in de omgeving van de tabaks- en gemakszaken namelijk: demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, regelgeving, consumptiepatronen, technologische ontwikkelingen, concurrentie, leveranciers, toetreders en de ontwikkelingen in de eigen branche.

Ontwikkelingen gezien vanuit demografie en maatschappij

– De verandering in de samenstelling van de bevolking

De komende jaren zal de bevolking verder van samenstelling veranderen, zowel wat betreft de leeftijdsamenstelling als de etniciteit. De verwachting is dat in 2025 ongeveer 20% van de bevolking ouder is dan 65. Deze groep zal een belangrijke stempel gaan drukken op de vraag naar producten en diensten die speciaal zijn afgestemd op de mogelijkheden om levensloopbestendig te wonen in een woning en een wijk. Voor de tabaks- en gemakszaak biedt dit mogelijkheden tot speciale diensten en producten, toegesneden op de behoeften van senioren. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan intermediaire diensten op het gebied van maaltijdvoorziening of van zorgvoorziening: de loketfunctie van de tabaks- en gemakszaak.

Ook wat betreft de toenemende multiculturele samenleving zijn er kansen, vooral voor de tabaksspecialzaken. De van oorsprong allochtone bevolking is niet alleen belangrijk uit het oogpunt van de demografische ontwikkeling maar ook vanuit hun rookgedrag: zij – in het bijzonder mannen – roken meer en anders.

Op dit moment bepalen allochtone bevolkingsgroepen voor tachtig procent de groei van de Nederlandse bevolking (CBS, 2011). Verwacht wordt dat in 2050 meer dan een kwart van de Nederlandse bevolking (ruim 5 miljoen inwoners) van allochtone herkomst zal zijn. Nu nog worden rokers met een niet-westerse achtergrond weinig aangesproken door de tabaksspecialzaak. De uitstraling van de gemiddelde zaak is daarvoor te conservatief, te duur of te klassiek. Ook sluit het assortiment wellicht nog niet helemaal aan op specifieke tabaksbehoeften van niet-westerse klanten. Een oriëntatie op niet-westerse rookgewoonten en tabaksmerken in bijvoorbeeld Noord-Afrika, Azië en Zuid-Amerika levert mogelijk ideeën op voor aanvullingen op het assortiment, zodat de winkel een grotere aantrekkingskracht krijgt op deze groep. Op dit moment vormen zij voor tachtig procent de groei van de Nederlandse bevolking (CBS, 2011).

– Veranderingen in de woon-werksituatie

De laatste jaren tekent zich steeds meer de tendens af dat werken, wonen en winkelen geen gescheiden activiteiten zijn, maar activiteiten die meer en meer in elkaars verlengde plaatsvinden. Vooral de drang tot meer flexibel werk en werken vanuit huis is sterk. In het kader van het nieuwe werken ontstaan steeds meer thuiswerkplekken en groeit het aantal zelfstandigen zonder personeel dat vanuit huis werkt. Woonbuurten en -wijken worden woon-werkbuurten en woon-werkwijken. Deze wijken en hun bewoners zullen nieuwe behoeften hebben ten aanzien van (winkel- en diensten)voorzieningen in hun omgeving. Deze ontwikkeling biedt de tabaks- en gemakszaak mogelijk

heden tot verbreding van de diensten en het productaanbod, speciaal bedoeld om ondernemers, thuiswerkers en flexwerkers in de directe en wijdere omgeving te ontzorgen.

– **Opkomst van bedrijfsnetwerken**

Kleinschalige bedrijven zullen de komende jaren meer en meer met elkaar gaan samenwerken om markten te ontwikkelen, om klantenkringen op te bouwen en om met elkaar specialisaties te bundelen (we spreken dan van bedrijfsnetwerken) en aan te bieden als bijzondere proposities op de markt aan wederzijdse doelgroepen. Op het gebied van formuleontwikkeling en interne bedrijfsorganisatie spelen de commerciële samenwerkingsverbanden een grotere ontwikkelende en sturende rol. Als het gaat om laterale verbindingen (tussen bedrijven uit de ene branche en bedrijven/organisaties uit andere branches en sectoren) zullen de online bedrijfsnetwerken steeds meer impact krijgen. En dan niet alleen als sociaal medium maar ook als commercieel medium. Deze ontwikkeling biedt tabaks- en gemakszaken nieuwe mogelijkheden tot combinaties van specialisaties en vergroting van het bereik van de winkel.

Ontwikkelingen gezien vanuit regelgeving

– **Tabakswetgeving**

Vanuit de politiek bestaat er continu aandacht voor roken, waarbij het beleid sterk is gericht op het ontmoedigen hiervan. Dit uit zich concreet in hogere accijnshellingen op tabak en in het doorvoeren van restricties op de tabaksverkoop en het roken zelf. De verwachting is dat deze restricties ook in het komende decennium aangescherpt worden. Het is niet uit te sluiten dat op termijn een displayban zal worden ingesteld, waarbij het niet meer wordt toegestaan om in de winkel reclame te maken voor rookwaren. Een verkooprestrictie wordt dit niet overwogen. Of dergelijke maatregelen op nationaal en Europees niveau daadwerkelijk genomen gaan worden, staat nog niet vast. Bij het opstellen van de mogelijkheden voor de tabaksdetailhandel op de lange termijn (zie hoofdstuk 4) is dan ook geen rekening gehouden met een dergelijke aanscherping van het Europese en Nederlandse beleid.

Ontwikkelingen gezien vanuit het consumentengedrag

– **Hang naar gemak**

Vrijwel alle ontwikkelingen in de (food)retail zijn terug te voeren op de hang naar gemak onder consumenten. In dit licht is ook de gemakzaak tot ontwikkeling gekomen. Naast het assortiment dat al langer wordt gevoerd door tabaks- en gemakswinkels, zijn er uiteenlopende diensten die uit het oogpunt van gemak kunnen worden ondergebracht in een gemakswinkel. Onder meer zullen het diensten zijn die met de terugtrekkende kleinschalige detailhandel uit buurten verdwijnen, maar waaraan wel behoefte blijft bestaan, zoals schoenmakerijdiensten, stomerijdiensten en een pasfotoservice. Een voorbeeld in dit kader is ook de uitbreiding van het assortiment met cadeaubonnen

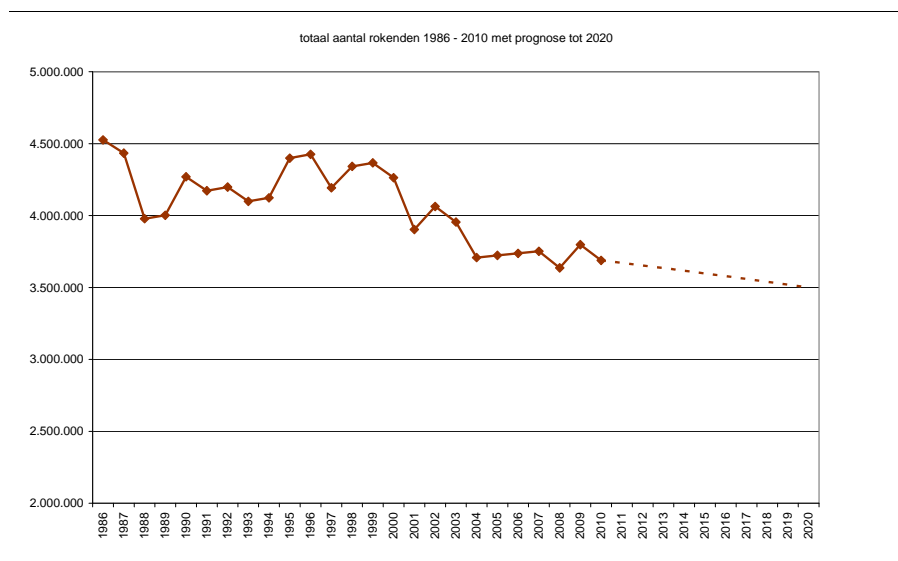
- **Hang naar authenticiteit**

In de afgelopen jaren is er als reactie op het verdwijnen van de lokale ondernemer en de schaalvergroting een toenemende waardering voor en behoefte aan kleinschalige speciaalzaken (HBD, 2009). Deze ontwikkeling past ook in de toegenomen hang naar authenticiteit en uniciteit. De kleine winkel wordt als kansrijk gezien, omdat deze de variatie biedt die de consument zoekt en die een welkome afwisseling is in winkelgebieden die in toenemende mate worden gedomineerd door winkelformules. Het HBD stelt dat de klant weg wil uit het grijze midden en behoefte heeft aan een winkelbeleving die wordt bepaald door persoonlijke aandacht en directe betrokkenheid van de winkelier-ondernemer. Deze betrokkenheid draagt bij aan een aankoopbeleving die nauwelijks gevonden wordt bij grootschalige ketens. Verwacht wordt dat deze waardering zich ook in de komende jaren zal voortzetten. Voor de tabaks- en gemakzaak betekent dit vooral dat men het onderscheidend vermogen zal moeten versterken, met behoud van de kwaliteiten van een kleinschalige lokale dienstverlener.

Houding en gedrag ten opzichte van roken

In de afgelopen tien jaar is het aantal rokers gedaald van circa 32% naar 27% van de bevolking van 15 jaar en ouder. Verwacht mag worden dat de dalende trend zich voorlopig voortzet. Deze veronderstelling is gebaseerd op vergelijkbare dalingen in andere landen en de afname van mogelijkheden om in publieke ruimten te roken. Wanneer de trend die zich in de afgelopen 25 jaar heeft voorgedaan, ook de komende 10 jaar doorzet, mag er worden verwacht dat het percentage rokers in 2020 circa 3% beneden het huidige niveau zal liggen. Wanneer daarnaast rekening wordt gehouden met de groei van de bevolking tot 2020, kan worden becijferd dat er in 2020 nog een daling is van 4% in het aantal personen dat rookt. (zie figuur 2)

Figuur 2 Ontwikkeling aandeel rokers in de bevolking van 15 jaar en ouder van 1986 tot 2010 met een verwachting tot 2020



Bron: Raming EIM op basis van gegevens van TNS/NIPO en CBS

Met een afname van het aantal rokers zal waarschijnlijk de verhouding tussen frequente rokers en gelegheidsrokers verschuiven, waarbij de laatste groep procentueel zal toenemen. Deze groep rookt minder en zal zich bewuster zijn van zijn rookgedrag. Wanneer zij een sigaret of sigaar opsteken, doen zij dat minder uit gewoonte en meer voor het genot. Deze verschuiving in rookmotieven biedt kansen voor specifiekere tabaksproducten, bijvoorbeeld exclusieve tabak, tabak zonder additieven of biologische tabak.

De hiervoor beschreven ontwikkelingen zijn cruciaal voor de branche van tabaks- en gemakswinkels. Tabak wordt hiermee steeds minder een product dat geschikt is om er een gemaksformule omheen te bouwen. De tabaksspecialzaak kan zich voor een specifieke groep van consumenten wel blijven onderscheiden.

Ontwikkelingen vanuit de concurrentieomgeving

– **Verder toenemende schaalvergroting van supermarkten**

Vanwege de stagnerende bevolkingsgroei zal de markt van voedings- en genotmiddelen ook de komende jaren een verdringingsmarkt blijven. Voor de korte termijn zal deze verdringing sterker zijn vanwege de recessie en het groeiende consumentenbewustzijn met betrekking tot gezond en duurzaam consumeren. Het zijn vooral supermarkten die door deze ontwikkeling in beweging zijn gebracht. In hun streven naar omzetgroei en marktaandeel zullen zij zich de komende jaren blijven oriënteren op andere assortimenten, waaronder alledaagse non-foodartikelen. De omzet groeit immers niet meer uit zichzelf. Groei moet komen van andere markten, kanalen en assortimenten.

De trend naar grotere supermarkten zet door tezamen met een vermindering van het aantal (kleinere) supermarkten. Er komen meer zogenaamde full service supermarkten. Dit zijn winkels waar de assortimenten van diverse specialzaken bijeenkomen. Het assortiment is daarmee niet alleen gevarieerder, maar ook dieper en gespecialiseerder. Zo kennen full service supermarkten een groter tabaksassortiment en voeren zij ook meer titels van tijdschriften. Ook hebben zij non-foodproductgroepen in de winkel gehaald die eerder niet in de Nederlandse supermarkt verkrijgbaar waren, zoals boeken, kantoorartikelen, keuken- en woonaccessoires. Met deze ontwikkeling sluit men aan bij de wens van de consument om alle boodschappen in één winkel te doen: de wens van 'one stop shopping'. Dit gegeven is niet nieuw en reguliere supermarkten hebben er in de afgelopen jaren al omzet mee gewonnen van de groenteboer, de slager en de bakker.

– **Entree van supermarkten op het convenience segment**

De supermarkt zal zich, nog meer dan nu het geval is, gaan begeven op het terrein van de tabaks- en gemaksspecialzaak. Dit komt vooral ook tot uitdrukking in de stappen die de supermarkten nu zetten in de richting van het gemakskanaal. Vooralsnog zijn in de foodretail in de afgelopen tien jaar alleen door AHOLD met succes stappen gezet op de 'convenience markt'. Met de kleinschalige 'AH to go' (met een breed en tegelijk ondiep assortiment), heeft men het netwerk fijnmaziger gemaakt en een deel van de 'convenience markt' naar zich toe getrokken. De verdere uitrol van deze formule en de eventuele komst van vergelijkbare formules van concurrenten zullen direct invloed hebben op de positie van de tabaks- en gemakszaak.

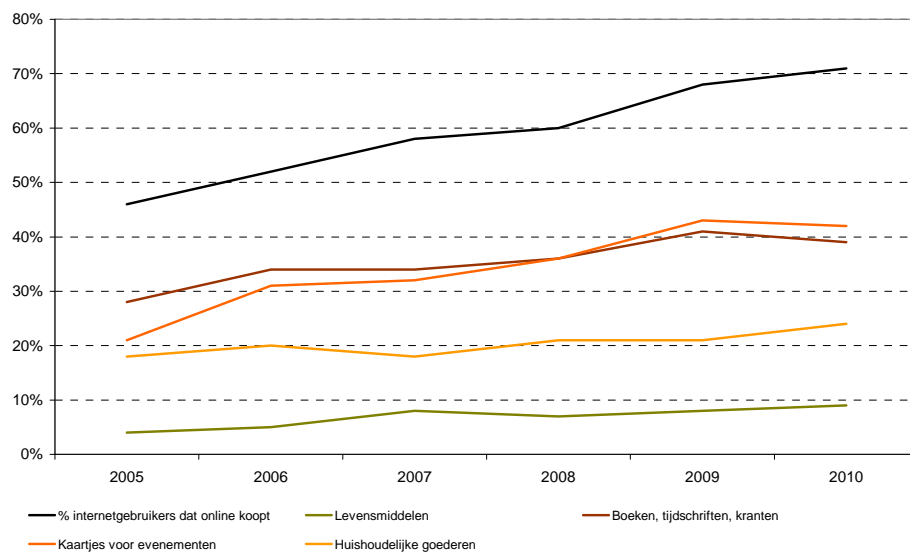
Ontwikkelingen vanuit toetreders

- **Boeken- en tijdschriftzaken meer en meer gemakzaken**
Met de opkomst van internet hebben veel producten en diensten een digitale versie en digitale varianten gekregen. Dit geldt vooral voor boeken, kranten en tijdschriften. Dit leidt ertoe dat vooral ketens als AKO en Bruna zich meer als gemakzaak zullen profileren, waarbij er meer nadruk zal komen te liggen op andere assortimentscategorieën zoals: tabak, zoetwaren en 'vergeten boodschappen'. In dit licht moet ook de ontwikkeling van The Readshop Express gezien worden. Daarnaast zullen in de toekomst ook buurtsupers een nieuwe functie in de wijk nastreven door omvorming van het bedrijf tot gemakzaken, om de wegvallende levensmiddelenklantenkring te compenseren.
- **Opkomst van transferia met winkelfunctie**
In de komende jaren zullen er meer transferia komen, waar verschillende vervoersstromen (bus, trein, auto) elkaar ontmoeten en reizigers 'uitwisselen', die veel meer dan nu het geval is, ook ruimte zullen bieden aan retail. Ook bij bestaande transferia zal de retailfunctie meer betekenis krijgen. De reiziger zal dan ook bewuster gebruikmaken van de mogelijkheid om snel nog wat aankopen te doen tussen woon- en werkplaats. Steeds meer zullen reizigersstromen mogelijkheden bieden aan kiosken op drukke passantengebieden om te professionaliseren en om op te schalen tot kleinschalige gemakzaken.

Ontwikkelingen gezien vanuit de technologie

- **Verdere uitbouw van internet**
Internet is een kanaal dat de consument niet alleen zeer snel, accuraat en gemakkelijk helpt zich te oriënteren, maar dat steeds meer een platform wordt waar zaken daadwerkelijk worden aangeschaft. Consumenten raken steeds meer vertrouwd met internet en met online shoppen. In de afgelopen tijd is de verkoop via internet dan ook sterk toegenomen. Er zijn twee – inmiddels gemeten – ontwikkelingen die dit bevestigen, namelijk het toenemende aantal mensen dat internet gebruikt om aankopen te doen en de sterke stijging van het aantal internetwinkels. Dit aantal is sinds 2006 ruim verdrievoudigd van 2.165 in 2006 tot 7.125 in 2010. Er zijn vrijwel geen retailsectoren meer waarvoor de opkomst van internetverkoop niet relevant is (zie ook figuur 3).

Figuur 3 Ontwikkeling internetaankopen 2005-2010



Bron: CBS, 2011

Voor een tabaks- en gemakszaak biedt de opkomst van online verkoop zowel kansen als bedreigingen. De bedreigingen houden in dat internet voor een deel van het assortiment een alternatief verkoopkanaal aan het worden is en wel op twee manieren. In de eerste plaats bestellen steeds meer mensen goederen via internet om deze vervolgens thuis te laten bezorgen, in de tweede plaats hebben steeds meer producten en diensten een digitale variant gekregen waardoor zij direct downloadbaar en beschikbaar zijn. Afhankelijk van het type product en de mogelijkheid tot digitaliseren zal internet een vanzelfsprekender distributiekanaal worden dan de tabaks- en gemakszaak.

Internet biedt echter ook nieuwe mogelijkheden, ook aan de tabaks- en gemakszaken. Voor de branche is internet niet alleen belangrijk als afzetkanaal ('multichanneling'), maar vooral ook als communicatieverbinding met de leverancier, bedoeld om logistieke en administratieve processen soepeler en efficiënter te laten verlopen. In het bijzonder voor bedrijfsvormen die te maken hebben met steeds meer leveranciers en met een breed productenaanbod, is een hoge mate van efficiëntie in de processen met de leveranciers van groot belang. Daarnaast biedt internet steeds betere mogelijkheden tot het ontwikkelen en onderhouden van bedrijfsnetwerken. Verder geeft internet aan de tabaks- en gemakszaak de mogelijkheid zich te profileren als nieuwe dienstverlener, die kan worden aangemerkt als 'facilitator' en als intermediair voor de (oudere) consument die behoefte heeft aan betrouwbare schakels als het gaat om bijvoorbeeld aankopen via internet of het verstrekken van gegevens via internet aan openbare instanties, etc.

Ontwikkelingen vanuit de leveranciers

– **Relatie met grote leveranciers zorgt voor spanningen**

De kracht die leveranciers – en dan vooral de tabaksproducenten en uitgevers – op de branche uitoefenen, is er een van tegenstrijdigheden. Deze tegenstrijdigheden komen voort uit onderlinge afhankelijkheid en spelen vaak op als het gaat om marges tussen in- en verkoopprijs. In het voorjaar van 2011 was het thema wederom actueel vanwege de aanvankelijke vooruitzichten dat de marges op een aantal belangrijke tabaksmerken opnieuw zouden krimpen. Ook nu weer zagen de kleinschaliger georganiseerde detaillisten zich 'geman-geld'. Zij vonden dat prijsstijging van tabak te veel werd afgewenteld op hun verkoopmarge. Tegelijkertijd biedt de vaste verkoopprijs bescherming tegen prijsdumping. Een risico dat vooral binnen de foodretail reëel is, omdat tabak daar vooral wordt gezien als een 'traffic product' dat ook met een kleine mar-ges of zelfs met het ontbreken ervan interessant is.

De verhouding tussen leveranciers en detaillisten zal – wat discussies over marges betreft – de komende jaren hetzelfde blijven. Het is aannemelijk dat op een eventuele displayban de inkomsten uit reclame in en op de winkel zul-len wegvallen. Over het algemeen wordt niet verwacht dat dit in de regeerpe-riode van het huidige kabinet zal gebeuren.

– **Leveranciers op detaillistenpad**

Het is niet uitgesloten dat leveranciers zelf een partij worden in de detailhan-del. Tot op zekere hoogte is dit al het geval. Zo participeert groothandel Lek-kerland in formules als CIGO en Breaxx en is de tabaksindustrie in het verle-den al actief geweest m.b.t. de ontwikkeling en de uitrol van retailformules. In de uitgeverwereld bestaat de overlap met retail al wel. Zo bezit de groot-ste uitgever van tijdschriften – Sanoma – in enkele Noord-Europese landen zelf een keten van kiosken. Het is vooralsnog onduidelijk of zij haar retailacti-viteiten zal voortzetten of uitbreiden naar andere landen. In het laatste jaar-verslag neemt retail vooralsnog geen centrale plaats in.

Ontwikkelingen direct spelend binnen en voor de tabaksbranche

– **Formuleontwikkeling**

De branche van tabaks- en gemakszaken is in de afgelopen twintig jaar ver-anderd. Deze verandering heeft onder meer betrekking op het assortiment. Hoewel tabak nog steeds een prominente plaats inneemt, is het aandeel van tabak in de omzet wel substantieel afgenomen. Enkele formules profileren zich niet (meer) primair als tabakszaak maar leggen de nadruk op lezen of conve-nience. In de komende jaren zal de uitbouw en optimalisatie van de formules ongetwijfeld verder zijn beslag krijgen. De aandacht zal daarbij uitgaan naar enerzijds versterking van de logistieke processen en anderzijds optimalisatie van het aanbod aan diensten en producten. Dit zal samengaan met verbreding van de formules (aantal deelnemers) en versterking van de aansturing van formules vanuit de centrale.

3.3 Conclusies

Van alle krachten binnen en buiten de branche zijn er drie krachten die veruit het meest cruciaal zijn:

- De consument: hierbij gaat het enerzijds om veranderingen vanuit demografisch perspectief (meer ouderen, meer allochtonen) en anderzijds om veranderingen vanuit maatschappelijk perspectief (gedrag, voorkeuren, veranderende woonwerksituatie, toenemend aantal kleine zelfstandigen).
- De concurrenten: het betreft hier vooral de voortschrijdende concurrentie met supermarkten en de tankshops. De branche van tabaks- en gemakszaken heeft de afgelopen jaren marktaandeel ingeleverd en het zijn voornamelijk de supermarkten die dit aandeel hebben overgenomen. Het is vooral de servicebalie in de supermarkt die direct concurreert met de tabaks- en gemaksaak. Aan deze balie zijn producten en diensten te verkrijgen, die voor de meeste tabaks- en gemakszaken het grootste deel van hun omzet bepalen.
- Toetreders: in het verlengde van de kracht concurrentie zullen in de komende jaren zeker ook toetreders nadrukkelijker een plaats willen opeisen op de tabaks- en gemaksmarkt. Daarbij valt te denken aan de verdere uitbouw van boeken- en tijdschriftzaken tot gemakszaken, de omvorming van buurtsuperpers tot gemakszaken en de upgradings van kiosken op drukke passantengebieden tot kleinschalige gemakszaken.

Naast deze concurrentiekrachten zijn de volgende krachten relevant: de verandering in de samenstelling van de bevolking (demografie), de verandering in de woon-werksituatie, het imago van tabak, de houding van supermarkten, de opkomst van internet, de opkomst van bedrijfsnetwerken en de formuleontwikkeling in de branche. Verder speelt ook nog de wetgeving, waarbij zeker niet uitgesloten is dat het ontmoetingsbeleid vanuit de Europese regelgeving en de Nederlandse wetgeving nog verder zal worden aangescherpt.

Alles overziend, verkeert de tabaks- en gemakbranche in een dynamische omgeving. Een deel van de markt heeft zeer nadrukkelijk het karakter van een verdringingsmarkt waarin de tabaks- en gemakszaken zich staande moeten houden. Dat vraagt om een vernieuwend beleid en om een nieuwe manier van benadering van klanten. Wij denken daarbij niet aan volledig nieuwe winkelformules, maar aan herpositionering en optimalisering van bestaande formules. Drie richtingen zullen in het volgende hoofdstuk worden uitgewerkt:

- 1 de upgradings van de tabaksspecialzaak tot een high-end tabaksspecialzaak;
- 2 de optimalisering van de gemakzaak tot een full convenience zaak;
- 3 de herpositionering van de kleine gemakzaak en kiosken tot een professionele 'on-the-spot zaak'.

4 De formules voor de toekomst

4.1 Inleiding

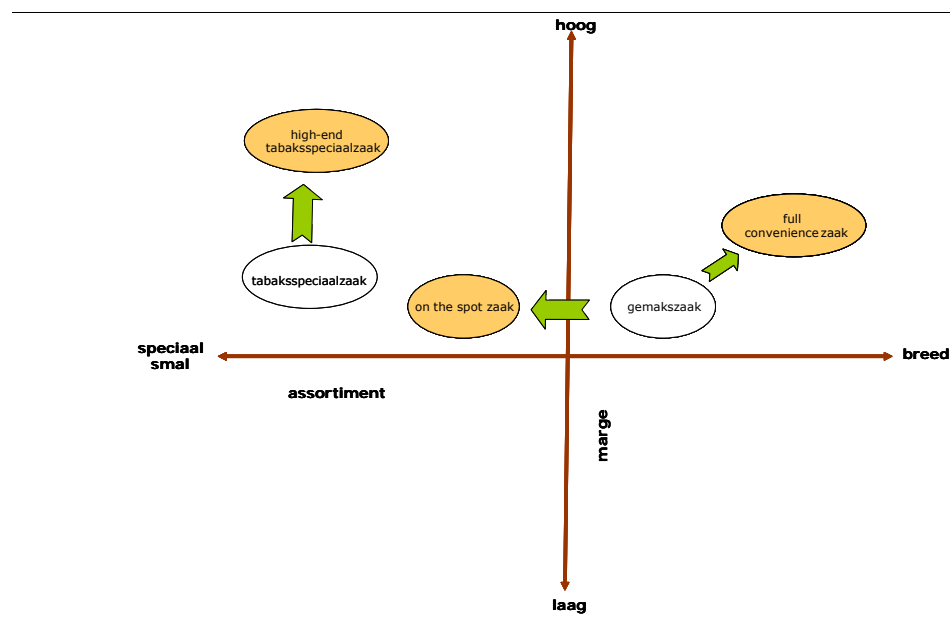
Een mantra in de hedendaagse retailmarketing is: 'Get big, get specialised or get out'. Op het eerste gezicht lijkt het erop dat de tabaks- en gemaksdetailist precies voor deze drie keuzes staat. Het grootste deel heeft inmiddels bewust of onbewust gekozen voor schaalvergroting door zich aan te sluiten bij een formule. Deze aansluiting levert hen herkenbaarheid, gezamenlijke investeringskracht en een professionele uitstraling op, waarmee zij de concurrentie kunnen aangaan met supermarkten. Het succes van deze opschaling is al gebleken met enkele formules in de branche. Het betreffen typische gemakformules die inzetten op een breder assortiment. Het alternatief 'get specialised' is weggelegd voor een kleine groep. Het zijn winkels in grotere steden, die klanten uit een groot verzorgingsgebied aantrekken. Het zijn zaken die hun gespecialiseerde tabaksassortiment vaak hebben uitgebreid met aanpalende of vergelijkbare productcategorieën als rookartikelen, koffie en thee.

Op basis van de gesprekken die wij in het kader van dit onderzoek hebben gevoerd, zien wij twee mogelijke richtingen voor de gemakformules. De eerste richting is de doorontwikkelde gemakwinkel die aansluit bij de specifieke gemakbehoefte in een verzorgingsgebied. De tweede richting zijn winkels die niet zozeer gebonden zijn aan een verzorgingsgebied, maar vooral beantwoorden aan de instant behoeften van passanten. Het zijn winkels in het zogenoemde 'out-of-home' of 'on-the-spot' segment waaronder kioskachtige winkels.

Aldus verwachten wij dat binnen de branche drie typen winkels zich verder van elkaar gaan onderscheiden:

- *De high-end tabaksspecialzaak:*
Een winkel met een gespecialiseerd assortiment van tabak, eventueel aangevuld met andere productgroepen. Het gaat om shopping goods and specialty goods, producten waarvoor klanten speciaal naar de winkel komen. Wij zien dit als de uitgesproken optimaliseringsrichting voor de huidige tabaksspecialzaken.
- *De full convenience winkel:*
Dit is een winkel op een locatie waar veel mensen langskomen zoals een winkelgebied, de aanloop van een winkelgebied of vlakbij een goedlopende supermarkt. Hoewel het assortiment grotendeels gelijk is aan dat van een supermarkt, trekt het klanten aan vanwege het gemak, de herkenbaarheid, de specifieke diensten en het overzicht. Dit is de optimaliseringsrichting voor de huidige gemakzaken.
- *De winkel on-the-spot en voor on-the-move consumptie:*
Het is een winkel met een assortiment dat primair gericht is op de directe ad hoc consumptiebehoefte van consumenten. Dit is de optimaliseringsrichting voor gemakzaken die nu sterk in de loop liggen van passantenstromen en daarnaast niet centraal gelegen zijn in een eigen verzorgingsgebied of die aan de andere kant geen duidelijk eigen verzorgingsgebied hebben.

Figuur 4 Optimaliserings- en ontwikkelingsrichtingen voor de tabaks- en gemakzaken



We werken de drie hierboven geschetste ontwikkelrichtingen in het vervolg van dit hoofdstuk verder uit. Hierbij benadrukken wij dat deze ontwikkelrichtingen vooral zijn voorbehouden voor formulegerichte samenwerkingsverbanden. Individuele ondernemers kunnen de omslag of optimalisering van hun winkel vooral realiseren door mee te gaan in de ontwikkeling van het samenwerkingsverband dat het best bij hun winkel past. Belangrijk daarbij is wel dat – ook al kennen wij een belangrijke rol toe aan het samenwerkingsverband als het gaat om het concretiseren van de ontwikkelingsrichtingen – er toch ook een zeer belangrijke rol is weggelegd voor de individuele ondernemer. Hij is en blijft de voorpost als het gaat om het contact met de doelgroep in zijn verzorgingsgebied. De local marketing – een van de peilers in de nieuwe concepten – zal toch sterk moeten worden geënt op de kracht en inzichten van deze individuele ondernemer.

Hoewel wij de ontwikkelingen sterk aangestuurd zien door het samenwerkingsverband, wil dit niet zeggen dat individuele ondernemers de geschetste ontwikkelingen los van een samenwerkingsverband kunnen doormaken. Ook zij kunnen de uitgezette lijnen oppakken. Zij zullen dan wel moeten beschikken over de nodige creativiteit, organisatievermogen en middelen om veranderingen daadwerkelijk door te voeren.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt voor elke winkeltype beschreven welke kwaliteiten relevant zijn en wat vooral de stuwende krachten en ontwikkelingen zijn, waarop deze typen inspelen of waarop het een geslaagd antwoord kan zijn. De ontwikkelingen worden per type in beeld gebracht aan de hand van het eerder beschreven concurrentiekrachtenmodel.

4.2 De high-end tabaksspecialzaak

De kerncompetenties

De eerste ontwikkelrichting is de high-end tabaksspecialzaak. De high-end tabaksspecialzaak is de ultieme vorm van specialisatie, waarin de huidige tabaksspecialzaken zich kunnen 'uitontwikkelen'. De high-end tabaksspecialzaak is de superspecialist op het gebied van genot dat rookwaren bieden aan de klant. Sfeer, beleving, keuzerijkdom en kwaliteit binnen aan rookwaren.

Het betekent een verdieping van het assortiment waarin tabakswaar is opgenomen met grotere marges. Het betreft exclusieve tabakswaar die beantwoordt aan de behoefte van een kleine, maar zeer betrokken groep van echt genietende rokers met specifieke – soms zelfs zeer specifieke – voorkeuren. In retailtermen legt deze winkelier zich toe op shopping goods in plaats van convenience goods (waartoe de mainstream tabaksmarken behoren). Het betekent dat de klant zich meer tijd gunt om zich te oriënteren voor hij een aankoop doet. Hij zal zich daarbij vaak graag laten adviseren. Het succes van de high-end specialzaak is daarmee grotendeels afhankelijk van de persoon van de ondernemer en eventuele andere medewerkers die in de winkel werken. Zij moeten kennis hebben over producten en echt contact leggen met de klant.

Beeldbepalende kwaliteiten van de high-end tabaksspecialzaak

- De high-end tabaksspecialzaak is een tabaksspecialzaak pur sang met een zwaar accent op allerlei exclusieve tabaksproducten en rokersbenodigdheden.
- In de winkel staat beleving en genieten centraal. De klant komt naar de winkel omdat hij het er leuk vindt, omdat het er prettig vertoeven is en omdat het uitnodigt tot ontdekken en beleven.
- De high-end tabaksspecialzaak onderscheidt zich niet alleen met exclusieve tabak en rokersbenodigdheden, maar ook met andere productgroepen met een vergelijkbare avontuurlijke geur- en smaakbeleving.
- De producten in de specialzaak zijn typische shopping goods; het zijn aankopen waar de klant bij stilstaat, waar hij zich op oriënteert en waarover hij zich laat adviseren.
- De inrichting van de high-end tabaksspecialzaak is sfeervol en modieus en nodigt uit tot een langer verblijf, door middel van exclusieve rookcorners waar de klant smaken kan uitproberen of gewoon rustig kan genieten van de rookwaren.
- De high-end tabaksspecialzaak bedient een doelgroep die verspreid is over een groter verzorgingsgebied.
- De high-end tabaksspecialzaak kent een invulling die op maat gesneden is van de bijzondere doelgroep die de zaak bedient, binnen de rokers.
- De ondernemer en zijn personeel zijn echte kenners. Zij zijn de vinologen op tabaksgebied. Zij zijn geen verkopers meer, maar gastheren en gastvrouwen met een hoge mate van deskundigheid en betrokkenheid bij de klant en het product.
- Alles draait om het persoonlijke contact met de klant.

Waarom de high-end speciaalzaak?

De huidige speciaalzaak opereert in een markt waarin het aantal rokers niet groeit, maar nog steeds langzaam afneemt. De speciaalzaken zijn klein en de winstgevendheid is beperkt. Autonome groei en goede vooruitzichten op verbetering van de omzet en winstgevendheid zijn er niet. Van alle stuwende krachten die Porter onderscheidt, is voor dit type winkel in de eerste plaats 'de kracht en het gedrag van de consument' belangrijk. Daarbij gaat het vooral om de ontwikkeling van het aantal klanten voor rookwaren en de keuze van de consumenten voor de plaats waar zij hun rookwaren kopen. Steeds meer zal die consument kiezen voor andere kanalen, als de tabaksspecialist niet drastisch ingrijpt. Voor een uitgebreide beschouwing aangaande de stuwende kracht 'consumentgedrag' zie 3.2 onderdeel Ontwikkelingen bezien vanuit het consumentengedrag

Wil de tabaksspeciaalzaak in de toekomst sterk staan, dan zal het naar nieuwe wegen en groeimogelijkheden moeten zoeken. De groei van de speciaalzaak is vooral afhankelijk van de mate waarin de winkel erin slaagt om rokers die nu naar andere kanalen gaan, naar zich toe te trekken en hen te verleiden om vooral exclusievere producten te kopen. Verleiding is de belangrijkste opgave waar de speciaalzaak voor staat. Verleiding geschiedt met een exclusief assortiment en met een exclusieve sfeer, die uitnodigt tot een langer verblijf in de zaak en tot meer verkenning van het aanbod.

Doelgroepenspecialisatie

Centrale elementen in de winkelbeleving zijn: genieten, exclusiviteit, kwaliteit, klasse, onderscheidend vermogen en fijnproeven. Afgaande op het huidige aanbod en de huidige vraag zijn er mogelijkheden om bijzondere (latente) doelgroepen beter aan te spreken. De formule van de high-end tabaksspeciaalzaak is dan ook geen vast gegeven, maar wordt toegesneden op maat van de doelgroep, dit kan zowel de brede groep van rokers zijn als bijzondere groepen daarbinnen. Bewust doelgroepbeleid is een must voor de high-end speciaalzaak. Als het gaat om doelgroepbeleid zijn er in de toekomst ten minste drie mogelijkheden:

– Mogelijkheid 1: verbreding van de doelgroep

Het aandeel van mensen die van oorsprong van buiten Nederland komen, neemt in de komende jaren verder toe. Het CBS schat dat op de langere termijn ongeveer 25% van de Nederlandse bevolking haar oorsprong elders heeft. Vooral onder het deel niet-westerse allochtonen wordt veel gerookt. Het is daarmee voor de tabakszaak een doelgroep om 'echt voor te gaan'. Op dit moment worden rokers met een niet-westerse achtergrond nog weinig aangesproken door de tabaksspeciaalzaak, aldus enkele retaildeskundigen. De uitstraling van de gemiddelde zaak is daarvoor te conservatief, te duur of te klassiek. Ook sluit het assortiment wellicht nog niet helemaal aan op specifieke tabaksbehoeften van niet-westerse klanten. Een oriëntatie op niet-westerse rookgewoonten en tabaksmerken in bijvoorbeeld Noord-Afrika, Azië en Zuid-Amerika levert mogelijk ideeën op voor aanvullingen op het assortiment, zodat de winkel een grotere aantrekkingskracht krijgt op deze groep.

– Mogelijkheid 2: doelspecialisatie

Naast niet-westerse rokers, laten speciaalzaken wellicht ook kansen liggen onder jongere en progressiever ingestelde groepen van rokers, in de leeftijdscategorie 25-45 jaar. Het zijn consumenten die zich eerder aangesproken zullen voelen door formules met een modernere uitstraling. Een van de respon-

denten van het onderzoek gaf aan dat de tabaksindustrie zich in het verleden al eens heeft georiënteerd op een moderne retailformule voor een tabaksspecialzaak. De afgelopen jaren heeft een aantal gespecialiseerde retailformules zich succesvol ontwikkeld, omdat zij erin slaagden deze doelgroep aan te spreken. Voorbeelden daarvan die parallellen hebben met de tabaksspecialzaak zijn: Simon Levelt (koffie en thee), Oil and Vinegar (koken), Rituals (persoonlijke verzorging) en de winkels van Douwe Egberts.

– *Mogelijkheid 3: nichespecialisatie*

Met een afname van het aantal rokers zal waarschijnlijk de verhouding tussen frequente rokers en gelegenhedsmokers verschuiven, waarbij de laatste groep procentueel zal toenemen. Deze groep rookt minder en zal zich bewuster zijn van zijn rookgedrag. Wanneer zij een sigaret of sigaar opsteken, doen zij dat minder uit gewoonte en meer voor het genot. Deze verschuiving in rookmotieven biedt kansen voor specifiekere tabaksproducten, bijvoorbeeld exclusieve tabak, tabak zonder additieven of biologische tabak.

Uitbreiden verzorgingsgebied: de mogelijkheden van internet

Vanwege de uitdunning van het aantal rokers en daarmee ook de doelgroep van de high-end tabaksspecialzaak, is deze bij voorkeur gevestigd in een grote of middelgrote stad. Dit neemt niet weg dat de specialzaak voor zijn afzet niet geheel afhankelijk hoeft te zijn van het directe verzorgingsgebied rond de winkel. Vooral voor die tabaksproducten die niet in het convenience segment worden aangeboden, zal de specialzaak zich via internet bekend kunnen maken bij een publiek in een uitgestrekter verzorgingsgebied. Het internet kan op twee manieren bijdragen aan de afzet. In de eerste plaats kan een ondernemer zich via een website positioneren op een gespecialiseerde tabaksmarkt die afhankelijk van het product kan reiken tot ver buiten de eigen regio. In de tweede plaats kan de specialzaak internet gebruiken als verkoopkanaal. Vooralsnog is er echter nog geen sprake van substantiële online verkoop van gespecialiseerde tabak. De kans is daarbij reëel dat online verkoop beperkt of zelfs geheel verboden zal worden.

Samenvattende beelden van kansen en concurrentiekrachten voor de high-end tabaksspecialzaak

Overzicht kansen voor de high-end tabaksspecialzaak:

- Nieuwe doelgroepen: het betreft progressievere, multi-etnische en jongere groepen die nu niet of onvoldoende worden aangesproken door de klassieke specialzaak. Voorbeelden voor dit segment zijn specialistische retailformules als Simon Levelt, Oil and Vinegar en Brandmeesters.
- Internet: internet biedt de specialzaak in de eerste plaats de mogelijkheid zich te positioneren op een gespecialiseerde markt. Voor andere shopping goods is internet inmiddels het ultieme middel voor consumenten om zich te oriënteren. Voor gespecialiseerde tabak zal dit ook gaan gelden. Of het gespecialiseerde high-end assortiment van tabaksproducten zich vervolgens ook leent voor verkoop via internet, zal nog moeten blijken. De kans is reëel dat de online verkoop van tabak wordt beperkt of zelfs verboden. De kansen zijn er overigens wel voor exclusieve rokersbenodigdheden.
- Verschuiving van gewoonterokers naar gelegenhedsmokers. Voor gelegenhedsmokers zal het genieten centraal staan, waardoor zij ontvankelijker zullen zijn voor het exclusieve assortiment van een specialzaak.

Wanneer de tabaksspecialzaken zich ontwikkelen tot high-end tabaksspecialzaken zoals hiervoor beschreven, dan geven zij een professioneel tegenwicht tegen de verandering van de concurrentiekrachten zoals besproken in hoofdstuk 3. In tabel 2 zijn deze kort samengevat.

Tabel 2 Samenvattend overzicht ontwikkeling in concurrentiekrachten voor de specialzaak

<i>Krachten</i>	<i>Toelichting</i>
Kracht van concurrerende branches	De specialzaak concurreert vooral met tabaks- en gemakszaken met een uitgebreid tabaksassortiment.
Kracht van leveranciers	Hoewel de omzet grotendeels afhankelijk is van reguliere tabaksmerken van grote leveranciers, wordt het assortiment voor een groot deel bepaald door tabaksproducten van kleinschalige leveranciers die zelf op hun beurt ook afhankelijk zijn van gespecialiseerde detaillisten.
Kracht van consumenten	De aantrekkingskracht van de winkel op de consument wordt bepaald door shopping goods en specialty goods. Het betreft producten waar een winkelier met advisering en persoonlijk contact veel waarde aan kan toevoegen. Consumenten gaan vooral voor beleving en minder voor prijs zoals in het reguliere tabakssegment.
Kracht van toetreders	Het betreft een nichemarkt met een beperkte omvang en daardoor een beperkte aantrekkingskracht op spelers buiten de branche.

Investeringsrichtingen

Uit het voorgaande zijn de drie voornaamste richtingen af te leiden, waarin de tabaksspecialzaak van nu moet investeren om uiteindelijk uit te groeien tot een high-end tabaksspecialzaak.

- Richting 1: vergroting van het bereik van de winkel door een breder verzorgingsgebied te bedienen of nieuwe doelgroepen aan te boren, is absoluut noodzakelijk. Dit betekent dat er vooral gewerkt moet worden aan naamsbekendheid, zowel lokaal als regionaal.
- Richting 2: vergroting van de opkomst naar de winkel door de aantrekkingskracht van de winkel als tabaksbelevingsplaats te versterken. Aandachtspunten hierbij zijn vooral het assortiment, de inrichting en de sfeervoorzieningen.
- Richting 3: vergroting van de conversie oftewel verhoging van het bonbedrag van de producten die de klant afneemt door een aanbod aan exquisite tabakswaren en daaraan gelieerde hoogwaardige producten (aandachtspunten: assortiment en personeel).

4.3 De full convenience zaak

In de tweede plaats kan de ondernemer kiezen voor een full convenience concept. Dit houdt in dat hij zijn winkel volledig inricht op gemak. Het wordt een winkel voor producten en diensten die consumenten en zelfstandigen dicht bij huis willen afnemen.

De kerncompetenties

De tweede ontwikkeling is de full convenience zaak. Het bieden van genot (tabak), gewin (loterij) en gemak (beschikbaarheid aan producten en diensten om koopinspanning te reduceren) is de kern van de full convenience zaak.

De full convenience zaak staat synoniem voor een aankoopplaats waar de klant terecht kan voor allerlei dagelijkse behoeften en diensten waarvoor hij weinig koopinspanning wil doen. Aan de andere kant staat de klant ook open voor koopimpulsen, voor verrassende producten of bijzondere diensten die hij op het moment van koopbezoek weet te waarderen. Dit vereist een hoge mate van veelzijdigheid in het aanbod van producten en diensten. De winkel is een voor de hand liggende aankoopplaats voor zowel rokende als niet-rokende consumenten voor alledaagse behoeften. Tabak is niet het dragende element in het assortiment van de formule. Dit neemt niet weg dat tabak voor deze winkel nog steeds een belangrijk onderdeel zal zijn van assortiment en omzet. Het zal alleen in de productpresentatie en uitstraling meer op de achtergrond staan.

Mogelijke nieuwe lucratieve productgroepen of dienstenpakketten waarop een winkel kan worden geënt, moeten vooral worden afgeleid uit de locale functie van een winkel. De winkel is primair gericht op (latente) behoeften aan koop- en dienstengemak van de hedendaagse huishoudens. Daaronder vallen niet alleen behoeften van de consumenten, maar ook die van kleinschalige bedrijven waaronder zzp'ers in het verzorgingsgebied.

Beeldbepalende kwaliteiten van de full convenience zaak

- Het bieden van genot (tabak), gewin (loterij) en gemak (beschikbaarheid aan producten en diensten om koopinspanning te reduceren) is de kern van de full convenience zaak
- In de winkel staat gemak centraal. De klant moet snel in en uit kunnen, maar zich ook op zijn gemak kunnen voelen.
- De social meeting functie is ook belangrijk: de klant moet ook uitgenodigd worden om langer in de winkel te blijven. Een koffieautomaat is een must.
- De klant bezoekt de winkel meestal gericht, dat wil zeggen dat hij vooraf weet wat hij wil hebben, maar verleiding is de kunst van deze winkel. Uitstraling, routing en verrassing moeten de klant verleiden extra dingen te kopen.
- In het assortiment passen producten en diensten die consumenten dichtbij huis willen afnemen, omdat zij er dezelfde dag of avond nog over willen beschikken.
- De winkel is afgestemd op de specifieke behoeften van bewoners, passanten en zelfstandigen in het verzorgingsgebied. Hierbij gaat het om alledaagse, maar soms ook om bijzondere behoeften.
- De winkel reageert snel en adequaat op bijzonderheden in de directe omgeving. De winkel staat midden in het lokale leven. Feeling met de lokale markt vertaalt deze winkel duidelijk in zijn local marketing.
- Van acht tot tien: de winkel heeft ruime openingstijden passend bij de doelgroepbehoeften.
- Winkel en winkelier zijn geworteld in de wijk. De winkelier en zijn klanten (her)kennen elkaar.

Waarom full convenience ?

De huidige gemakzaak bevindt zich in een zeer dynamische omgeving met een zeer duidelijke concurrentiedruk vanuit andersoortige kanalen, zoals de supermarkt, boeken- en tijdschriftenzaken, gespecialiseerde cadeauartikelenzaken, wenskaartenspecialisten en nieuwe internetaanbieders. Van de krachten die in het concurrentiekrachtenmodel worden onderscheiden, bepalen vooral de volgende krachten de perspectieven voor dit segment: de concurrentie van toetreders, de concurrentie van aanpalende branches, technologische ontwikkelingen (de opkomst van internet als verkoopkanaal), de kracht van leveranciers en de kracht van consumenten (hun hang naar gemak). Om een goed antwoord te geven op al deze krachten, zal de gemakswinkel zich opnieuw moeten neerzetten als de gemakslieferancier bij uitstek. De full convenience zaak is de invulling daarvan. In het hiernavolgende worden de belangrijkste stuwende krachten op een rij gezet.

De stuwende krachten

Stuwende kracht 1: de toenemende concurrentie van supermarkten

Vanwege de stagnerende bevolkingsgroei zal de markt van voedings- en genotmiddelen ook de komende jaren een verdringingsmarkt blijven. Voor de korte termijn zal deze verdringing sterker zijn vanwege de recessie en het groeiende consumentenbewustzijn met betrekking tot gezond en duurzaam consumeren. Het zijn vooral de supermarkten die door deze ontwikkeling in beweging zijn ge-

bracht. In hun streven naar omzetgroei en marktaandeel zullen zij zich de komende jaren blijven oriënteren op andere assortimenten waaronder alledaagse non-foodartikelen. De omzet groeit immers niet meer uit zichzelf. Groei moet komen van andere markten, kanalen en assortimenten. De supermarkt zal zich daarmee, nog meer dan nu het geval is, begeven op het terrein van de tabaks- en gemakzaak (zoals ook beschreven is in hoofdstuk 3). De gemakzaken zullen zich dan ook meer moeten onderscheiden van de supermarkten dan tot nog toe, niet door meer producten te bieden en niet door nog goedkoper te zijn, maar wel door een uitgekiende dienstverlening, door te excelleren in gemak.

Stuwende kracht 2: de kansen van internet als verkoopkanaal

De opkomst van internet als verkoopkanaal, zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven, houdt voor de tabaks- en gemakwinkel niet alleen bedreigingen in, maar zeker ook kansen. De full convenience zaak zet zich niet af tegen internet, maar maakt er juist optimaal gebruik van. Dit kan op uiteenlopende wijzen:

- *door intermediair te zijn*
De full convenience zaak kan intermediair zijn tussen online aanbieders van producten en hun afnemers. Deze dienstverlening biedt meerwaarde voor consumenten bij wie het aan computervaardigheden ontbreekt, voor consumenten die de risico's van betalen via internet willen uitsluiten en ten slotte ook voor consumenten die een voorkeur hebben voor contante betaling.
- *door facilitair te zijn*
De full convenience zaak kan de facilitator zijn bij de aflevering van online aankopen. De zaak vervult de functie van laatste schakel in de distributie van online aankopen. Deze functie wordt inmiddels al vervuld door winkels met een agentschap van PostNL en winkels die aangesloten zijn bij Kiala. Het betreft echter een op dit moment nog grofmazig netwerk van winkels.
- *door zelf in beperkte mate online aanbieder te zijn*
De mogelijkheden voor de gemakzaak om een rol te spelen in online verkopen zijn wel aanwezig, maar beperkt. Online aanbod is dan puur een extra service aan de doelgroep, maar geen dragend afzetkanaal. Afgaand op het huidige assortiment ligt een grotere rol in de online verkoop van boeken, overbewijzen, telefoonkaarten, tickets en cadeaubonnen voor de hand. Een aantal formules is hiermee al bezig. Toch kan de winkelier deze dienstverlening op termijn uitbreiden met het afrekenen van elektronica, vliegtickets, kleding, nutsvoorzieningen, etc.

Stuwende kracht 3: de kracht van consumenten en hun hang naar gemak

In hoofdstuk 3 is al nadrukkelijk ingegaan op de toenemende hang van consumenten en zzp'ers naar gemak. Gemak waar het gaat om de aankoop van producten en gemak waar het gaat om de uitvoering van diensten. De gemakbehoefte is daarbij vooral ingegeven door tijdsduur en moment. De full convenience zaak is de oplossing voor klanten die niet lang willen zoeken, niet lang in de rij willen staan en niet willen omlopen. Dat wil niet zeggen dat zij ook altijd alleen maar rationeel en doelgericht willen winkelen. Juist omdat consumenten ook impulsief zijn, biedt de full convenience zaak ook gemak als verrassing door attent te zijn voor gemakbehoefte waar de klant pas bij stilstaat als hij in de winkel staat. Naast het assortiment dat al langer door gemakswinkels wordt gevoerd, zijn er uiteenlopende diensten die uit het oogpunt van gemak kunnen worden ondergebracht in een gemakwinkel. Het zullen onder meer diensten zijn die met de terugtrekkende kleinschalige detailhandel uit buurten verdwijnen,

maar waar wel behoefte aan blijft bestaan, zoals schoenmakerijdiensten, stome-rijdiensten en een pasfotoservice. Naast diensten zal de terugtrekkende detailhandel ook een onbeantwoorde vraag aan producten achterlaten, bijvoorbeeld de vraag naar cadeauartikelen (waaronder boeken, speelgoed en cadeaubonnen).

Ook de zzp'ers zullen gemak hebben van de full convenience zaak. Deze 'thuiswerkers' hebben net als hun collega's die vanuit een kantoor werken, behoefte aan uiteenlopende diensten zoals inktpatronen voor printers, kleine computer en printerbenodigdheden, schrijfwaren, reproservices, postkamerdiensten, secretariaële ondersteuning, kantoorartikelen en computerondersteuning (systeembeheer). Het zijn diensten waarvoor de markt tot op heden nog beperkt is ontwikkeld en die mogelijk goed aansluiten op de functie van de gemakswinkel. De full convenience zaak kan door meer zakelijke producten en diensten te beiden een onderscheiden vermogen ten opzichte van supermarkten e.d. en extra waarde bieden voor de kleine zakelijke klanten in de directe omgeving

Samenvattende beelden van kansen en krachten

Samenvattend overzicht kansen:

- Naast het assortiment dat al langer wordt gevoerd door tabaks- en gemakswinkels, zijn er uiteenlopende diensten die uit het oogpunt van gemak kunnen worden ondergebracht in een gemakswinkel. Dit zijn onder meer producten en diensten die met de terugtrekkende kleinschalige detailhandel uit buurten verdwijnen, maar waar wel behoefte aan blijft bestaan, zoals schoenmakerijdiensten, stomerijdiensten, een pasfotoservice en cadeauartikelen.
- In steeds meer huishoudens wordt werk en privé gecombineerd. Het betekent dat zich daar een nieuwe vraag ontwikkelt naar producten en diensten die een flexwerker of zzp'er ondersteunen in het werk. Voorbeelden hiervan zijn de vraag naar ICT-diensten, kantoorartikelen en reprodiensten. Het zijn diensten waarvoor de markt tot op heden nog beperkt is ontwikkeld en die mogelijk goed aansluiten op de functie van de gemakswinkel.
- Afrekenen online aankopen: de sterke groei van online verkoop biedt kansen voor de gemakzaak. In de eerste plaats kan de winkelier optreden als intermediair bij online aankopen. Deze dienstverlening is relevant voor consumenten die wel online willen winkelen, maar niet online willen of kunnen betalen. Producten en diensten die op deze manier via de gemakswinkel kunnen worden besteld en afgerekend, lopen uiteen van boeken en tickets tot aan elektronica en reizen.
- Afhaalpunt voor online aankopen: met de toename van online aankopen zal ook de behoefte aan afhaalpunten voor online aankopen toenemen. Veel gemakszaken vervullen deze functie als Kiala-afhaalpunt of als agentschap van PostNL.

Wanneer de gemakszaken zich ontwikkelen tot full convenience zaken zoals hiervoor beschreven, dan geven zij de versterking van de concurrentiekrachten, zoals besproken in hoofdstuk 3, een professioneel tegenwicht. In tabel 3 zijn deze kort samengevat.

Tabel 2 Samenvattend overzicht ontwikkeling in concurrentiekrachten gemakszaak

<i>Krachten</i>	<i>Toelichting</i>
Kracht van concurrerende branches	Concurrentie komt in de eerste plaats van supermarkten.
Kracht van leveranciers	De verhouding tot leveranciers (vooral de tabaksindustrie) is tweeledig. Dit komt vooral tot uitdrukking in de discussie over de netto verkoopmarge. Deze marge is laag maar de vaste verkoopprijs beschermt de tabaks- en gemakszaak tegelijkertijd tegen prijsdumping door bijvoorbeeld supermarkten.
Kracht van consumenten	Het assortiment bestaat uit commodities ofwel gemaksgoederen. De consument bepaalt, de winkelier volgt en kan er weinig aan toevoegen. Het moet de consument zo gemakkelijk mogelijk worden gemaakt.
Kracht van toetreders	Ondanks de tegenwind in de branche zijn er toetreders. Grote partijen als AKO, The Read Shop en Bruna hebben de productgroep tabak als vast onderdeel in hun assortiment opgenomen.

Investeringsrichtingen

Uit het voorgaande zijn de drie voornaamste richtingen af te leiden, waarin de gemakszaak van nu moet investeren om uit te groeien tot een full convenience zaak:

- vergroting van het bereik van de winkel door een groter verzorgingsgebied te bedienen (aandachtspunten: imago, naamsbekendheid);
- vergroting van de opkomst naar de winkel door de aantrekkingskracht van de winkel als leverancier van gemaksdiensten en producten voor dagelijkse behoeften van potentiële klanten – zakelijk en niet-zakelijk – in het verzorgingsgebied te vergroten (aandachtspunten: assortiment, uitstraling, sfeer, personeel);
- vergroting van de bezoekfrequentie door voor meer dagelijkse behoeften aan gemakspullen en diensten een oplossing te bieden (aandachtspunt: assortiment);
- verhoging van de omzet per klant door cross-selling en het aanbieden van het juiste (lokale) assortiment.

4.4 De winkel voor on-the-spot consumptie

In het voorafgaande zijn twee optimalisaties besproken van respectievelijk de tabaksspecialzaak tot high-end tabaksspecialzaak en van de gemakszaak tot full convenience zaak. Er is evenwel ook nog een derde richting die vaak niet vanuit de bestaande zaken ontwikkeld kan worden, maar die wel interessante positioneringsmogelijkheden biedt. Wij hebben het dan over het out-of-home segment, waarvoor de on-the-spot zaak wordt uitgewerkt.

Kerncompetenties

De derde ontwikkelingsrichting is de on-the-spot zaak. Deze zaak biedt een uitgebalanceerde selectie van genots- en gemakproducten speciaal voor de passant (reiziger, forens, toerist). De on-the-spot-zaak is uitstekend gesitueerd in de dagelijkse looproute van veel passanten

In afwijking van de beide voorgaande optimalisaties wordt hier eerst de huidige markt beschreven alvorens aan te geven hoe een gemakzaak zich in deze richting kan ontwikkelen.

Het huidige out-of-home segment

Het out-of-home segment is tot nu toe vooral geplaatst onder foodretail of horeca. Het betreft kleinschalige winkels waar producten en diensten worden verkocht, die direct worden geconsumeerd of anderszins worden aangeschaft uit een instant behoefte. Consumenten zullen deze winkels vaak herkennen als kiosk. Voor een deel van de huidige gemakzaken zal het out-of-home segment interessante perspectieven bieden. Het zijn winkels op locaties met een omvangrijke publieksstroom. Te denken valt aan winkels in of bij ov-stations, transferia, drukke winkelgebieden en/of nabij kantoorcomplexen.

Cijfers over de ontwikkeling van deze specifieke sector ontbreken. De bedrijven die eronder vallen, zijn in de statistieken ondergebracht in verschillende aanpalende sectorcategorieën zoals horeca, eetkramen, tabakswinkels en winkels in snoepgoed. Desondanks wordt aangenomen dat deze sector in omvang is toegenomen. Winkelcentra, winkelstraten en stations bieden steeds meer vierkante meters voor deze retail-/horecafunctie. In het bijzonder vallen de ontwikkelingen op NS-stations op, waar niet alleen de winkeloppervlakte is toegenomen maar ook het aantal formules in het on-the-spot segment. Voorbeelden zijn AH to go, Kiosk, Paperchase en HEMA. Het on-the-spot segment onderscheidt zich hiermee van de eerder beschreven twee segmenten (tabaksspecialzaken en gemakzaken), omdat het sterk groeit. De meest recente toetreders zijn Breaxx, geïnitieerd door Connexion.

Het segment onderscheidt zich verder van de andere twee segmenten, doordat het nu snel wordt veroverd door grote partijen die met investeringskracht en kennis op zoek zijn naar de beste locaties en zo hun netwerk van vestigingen planmatig verdichten. Er bestaat een zekere gretigheid waarmee grote partijen als Servex, HEMA en Albert Heijn deze markt nu betreden. Zij willen er naast een groter marktaandeel ook mee bereiken dat consumenten hun merk op meer momenten en plaatsen tegenkomen. De benadering van deze grote spelers is daarmee fundamenteel anders dan die van de individuele gemaksdetaillist voor wie winkellocatie een gegeven is en die vanuit deze winkel zijn omzet op peil moet houden door assortiment en serviceniveau verder af te stemmen op het verzorgingsgebied.

In dit segment speelt klantbinding op het niveau van een individuele winkelier geen rol. Het contact tussen winkelier/winkelbediende en klant is vluchtig en het assortiment vereist ook niet anders. Dit assortiment bestaat uit ultieme gemak- en gewoonteproducten die geen toelichting vereisen. Het succes van de winkel wordt primair bepaald door de herkenbaarheid van de formule en het gemak waarmee een aankoop kan worden gedaan.

De out-of-home markt als alternatief voor de bestaande gemakzaak?

Het out-of home segment biedt voor *een deel* van de bestaande gemakzaken zeker goede vooruitzichten. Het gaat dan vooral om die kleinschalige, vaak ki-
oskachtige gemakzaken die wel in de loop liggen van passanten, zoals forenzen,
toeristen, winkelend publiek en reizigers in het algemeen, maar die geen echt
afgebakend verzorgingsgebied hebben of juist aan de rand zitten van een ver-
zorgingsgebied (decentrale ligging). Deze zaken kunnen niet bogen op een
krachtige vraag van een vaste klantenkringen in de eigen lokale bedrijfsomge-
ving, maar zullen het moeten hebben van klanten die op hun weg naar elders
nog even snel wat willen kopen: een snack, sigaretten, frisdrank, koffie, een
krant of een tijdschrift.

De on-the-spot zaak

Beeldbepalende kwaliteiten van de 'on-the-spot zaak'

- Laagdrempeligheid en snelheid van service zijn essentieel. De klant wil direct geholpen worden.
- De winkel is gericht op de klant die niet komt om zich te oriënteren of zich te laten adviseren, maar op de klant die precies weet wat hij wil. Hij koopt de producten die hij al kent.
- De consument koopt op basis van een directe en acute behoefte.
- Een succesfactor is de herkenbaarheid en bekendheid van de winkelformule. De formule is dan ook gebaseerd op een beperkt aanbod van bekende producten en merken, zoals het fabrikanten A-merk of het 'bekende huismerk'.
- De winkelformule staat voor een duidelijk on-the-move assortiment. Op basis van de formule weet de consument welke producten hij wel en niet kan verwachten.
- De openingstijden zijn afgestemd op de functie van het gebied waar de winkel gevestigd is.
- Het contact tussen winkelier en consument is vluchtig.

Perspectieven in het out-of-home segment

Wanneer de perspectieven van dit segment in beeld worden gebracht aan de hand van het concurrentiekrachtenmodel, zijn vooral de volgende krachten relevant: de concurrentie van toetreders, de concurrentie van aanpalende branches, de verhouding tot toeleveranciers en de veranderende consumptiepatronen.

Stuwende kracht 1: toenemende concurrentie

De belangrijkste concurrentie in dit segment kwam in de afgelopen jaren vooralsnog voort uit de vervaging van de grens tussen foodretail en foodservice. Deze vervaging was al geruime tijd gaande en voor het eerst goed zichtbaar in supermarkten waar het 'kant-en-klaar'-assortiment sterk toenam. Men spreekt in dit verband ook wel van de toename van 'customer immediate consumption goods'. Het is echter een trend van de laatste jaren dat de supermarkten dit assortiment ook mee naar buiten nemen en het buiten hun reguliere supermarkten gaan aanbieden in speciaal ontwikkelde gemakswinkels.

"AH to go bestaat nu tien jaar en de formule wordt nu opgefrist. De vernieuwing van de To Go-formule moet bijdragen aan de realisatie van de enorme groeiambitie die

AH voor de gemakswinkelformule heeft uitgesproken. De komende jaren moet het aantal naar 100 tot 150 Nederlandse vestigingen groeien. AH to go is gevestigd op locaties met grote passantenstromen, zoals op trein- en metrostations, in drukke winkelstraten, op bedrijfsparken en in instellingen als bijvoorbeeld ziekenhuizen. Het concept is overal toepasbaar waar veel mensen langskomen.” (Retailtrends, nr.3, 2011)

“HEMA is in oktober 2010 de concurrentie aangegaan met foodretail door als pilot op zeven locaties in Nederland mini-supermarkten te lanceren waarin verse foodproducten zowel voorverpakt als kant-en-klaar te koop zijn. Deze minimarkten bevinden zich in de grote steden van ons land: Amstelveen, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Nijmegen. Met de test op deze locaties wil HEMA onderzoeken of het minimarkt-concept de klant aanspreekt. ‘Vanaf de start van de minimarkt hebben we continu gemonitord en gestuurd op diverse vlakken. Tot nu toe valt ons op dat met name de versproducten als groente en fruit bij de klanten in de smaak vallen’, aldus HEMA.” (Out-of-home Shops, september 2011)

Naast concurrentie uit de foodretail kent dit segment ook toetreders uit non-foodsectoren. AKO en Bruna op on-the-spot locaties (bijvoorbeeld OV-terminals) zijn hier voorbeelden van. Ten slotte zal de concurrentie vanuit horecaformules toenemen. Veel formules hebben reeds een uitgebreid 'to go'-assortiment en veel worden daardoor door consumenten al niet meer primair als horecagelegenheid herkend.

Stuwende kracht 2: de leveranciers

Hoewel de invloed van leveranciers op de branche van tabaks- en gemakszaken doorgaans sterk is, geldt deze niet per definitie voor alle retailers in het out-of-home segment. Een aantal kiest nadrukkelijk voor een onafhankelijke positie ten opzichte van toeleveranciers. Het zijn partijen die hun eigen merknaam en formule centraal laten staan in de inrichting en uitstraling van winkels. Het zijn ook winkels die voortdurend de lading van hun merk monitoren en daar zelf voortdurend richting aan geven. Voor deze partijen geldt op dit moment vooral terughoudendheid met tabak om de aansluiting te vinden bij de groeiende behoefte aan duurzaam en gezond consumeren. Verschillende vertegenwoordigers van deze partijen met wie in het kader van dit onderzoek is gesproken, hebben aangegeven dat tabaksproducten niet bijdragen aan hun formule. “Tabak is een belangrijk product voor ons, maar we willen ons er nadrukkelijk niet mee identificeren”, aldus een gesprekspartner. “Uiteindelijk bepalen wij ook zelf welke sigaretten bij ons in de schappen komen, de industrie is daarmee vooral ook afhankelijk van ons.”

Stuwende kracht 3: de consumenten

De vraag onder consumenten naar producten in het out-of-home segment is vooral latent en zal dat voorlopig ook blijven. In dit verband is de uitdrukking 'presentie stimuleert intentie' van toepassing. “Wil je in dit segment optimaal profiteren van de belangrijkste consumententrends, dan zul je daar moeten zijn waar de consument wil eten en aanbieden wat de consument daar wil eten” (Rabobank 2011). Deze wil om te consumeren is echter steeds minder vanzelfsprekend. In de toekomst zullen aanbieders niet alleen in toenemende mate te maken krijgen met consumenten die het voornemen hebben minder te consumeren, maar ook met consumenten die gezonder willen consumeren en dat ook willen doen op een wijze die het milieu zo min mogelijk belast. Aansluitend op deze be-

hoeften moet groei vooral worden gezocht in producten en formules die de beloften van gezondheid en maatschappelijk verantwoord consumeren waarmaken.

Samenvattende beelden van kansen en krachten

- Samenvattend overzicht van kansen die het out-of-home segment biedt:
- De kansen voor een winkelier met een unieke winkel zijn in dit segment beperkt. De aantrekkelijkheid van een winkel wordt bepaald door de herkenbaarheid van een formule en lading/imago daarvan. Kansen liggen er voor de-
taillisten die gezamenlijk een formule ontwikkelen.
 - Meer dan in de andere segmenten is locatie een succesfactor. Kansen worden sterk bepaald door de locatie. Vooralsnog zijn dat plaatsen met veel traffic zo-
als transferia: plaatsen waar verschillende vervoersstromen samenkomen.
 - De consumptiebehoeften en -vraag in dit segment zijn vooral latent. Hier geldt vooral: presentie stimuleert intentie. Kansen liggen er voor formules die sterk verbonden zijn met een bepaald (A-merk)assortiment.

Wanneer de kleinschalige kiosachtige en decentraal gesitueerde gemakszaken zich ontwikkelen tot gespecialiseerde on-the-spot-zaken convenience zaken zoals hiervoor beschreven, dan geven zij een professioneel tegenwicht tegen de versterking van de concurrentiekrachten, zoals besproken in hoofdstuk 3 en in dit hoofdstuk. In Tabel 3 zijn deze kort samengevat.

Tabel 3 Samenvattend overzicht ontwikkeling in concurrentiekrachten kleinschalige kiosachtige en decentraal gesitueerde gemakzaak

<i>Krachten</i>	<i>Toelichting</i>
Kracht van concurrerende branches	Concurrentie komt in de eerste plaats van grote formules uit de foodretail en non-foodretail. Het segment van out-of-home gemakszaken wordt momenteel door deze grote formules beheerst.
Kracht van leveranciers	De kracht van leveranciers geldt voornamelijk voor de kleinere spelers. Grotere spelers in het out-of-home segment nemen ten opzichte van de toeleveranciers een autonome houding aan.
Kracht van consumenten	De behoefte van de consument is vooral latent. Deze wil vooral minder consumeren en als hij consumeert, moet het vooral gezond en verantwoord zijn. Het contact met de winkelier is vluchtig. Het is voornamelijk de herkenbaarheid van de formule die voor aantrekkingskracht moet zorgen.
Kracht van toetreders	Er zijn verschillende branches waarvoor de stap naar het out-of-home segment vanzelfsprekend is. Onder de toetreders zijn partijen uit zowel de horeca, de foodretail als de non-foodretail.

5 Conclusies

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek, die nog niet aan de orde is gekomen in de voorgaande hoofdstukken – omdat het niet zozeer om een inhoudelijke bevinding gaat – is dat de gesprekspartners in het kader van dit onderzoek sterk verschillen in hun mening over de toekomst van de branche. Hierdoor verschilden de gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd, sterk van elkaar. Steeds weer bleken er nieuwe invalshoeken te zijn en steeds weer werden er nieuwe vergezichten aan het beeld toegevoegd. Uiteindelijk kunnen de verschillende meningen min of meer worden ondergebracht in twee 'scholen' of algemene visies op de branche. Een eerste groep benadrukt de teruggang in de tabaksverkoop en het verlies van marktaandeel op de supermarkten. Zij zien de tabaks- en gemakzaak het op den duur afleggen tegen de supermarkt, net zoals andere kleinschalige detaillisten dat hebben gedaan. Een tweede groep staat hier werkelijk lijnrecht tegenover. Zij benadrukken dat de omvang van de convenience markt nog altijd in de miljarden loopt en dat de buurtfunctie en persoonlijke benadering van een gemakzaak nooit geheel kan worden overgenomen door een supermarkt.

Wanneer beide visies worden vergeleken met de feitelijke ontwikkelingen in het verleden en de verwachtingen voor de nabije toekomst, is het te verwachten dat er toekomst is voor de individuele detaillist mits hij herkenbaar is, mits hij consumenten een reden geeft om bij hem binnen te stappen (dus zijn assortiment aansluit bij de buurtbehoeften) en mits hij de meerwaarde van een kleinschalige winkel volledig benut. Deze drie voorwaarden zijn met de jaren belangrijker geworden. De tijd dat een winkel min of meer vanzelf dreef op zijn verzorgingsgebied, ligt al ruime tijd achter ons. De markt kent een sterker wordende tegenwind en dit vereist steeds meer ondernemerschapzin.

Tot zover is het mogelijk om conclusies te trekken voor de branche als geheel. Wanneer op zoek wordt gegaan naar meer specifieke succesfactoren, wordt al snel duidelijk dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen twee of drie typen winkels. Tot nu toe werd het onderscheid gemaakt tussen tabaksspeciaalzaken en gemakzaken. Hoewel voor beide typen tabak belangrijk is, gaat het om winkels die fundamenteel verschillen. In de speciaalzaak staat het genieten centraal. Deze zaak verkoopt shopping goods: tabaksproducten waarop de consument zich uitgebreider oriënteert en waarover hij zich ook sneller laat adviseren. Hoewel het tabaksassortiment van de gemakwinkel overlap heeft met deze speciaalzaak, wordt tabak in de gemakwinkel toch vooral ervaren als een commodity of gewoontegoed. De klant weet wat hij wil, de winkelier moet er vooral voor zorgen dat hij deze klant er snel aan helpt en dat geldt ook voor het leeuwendeel van de rest van het assortiment. De winkelier bindt de klant door gemak te bieden en door herkenbaar en professioneel te zijn.

Het belang van herkenbaarheid en professionaliteit wordt breed onderkend in de branche. Het is de drijvende kracht achter de sterke toename van het aantal winkels dat is aangesloten bij een winkelformule. In deze formuleverbanden wordt actief gewerkt aan ontwikkeling van nieuwe diensten en uitbreiding van

het assortiment. Bovendien heeft het bij veel winkels geleid tot betere automatisering met een verbetering van het voorraadbeheer als gevolg.

De toekomst van de branche wordt in ieder geval op de middellange termijn bepaald door de concurrentie met supermarkten. Met de formuleontwikkeling lijkt de branche al enigszins goed op weg met deze ontwikkeling. Het neemt niet weg dat de concurrentie zal toenemen. Andere relevante ontwikkelingen zijn de verdere afname van het aantal rokers, de opkomst van internet als aankoopkanaal en de digitalisering van een aantal producten uit het gemaksassortiment zoals kranten, tijdschriften en boeken en daarnaast eventuele veranderingen in de tabakswetgeving en formuleontwikkelingen in de branche zelf.

Met deze ontwikkelingen zullen vooral drie typen winkels zich in de branche nadrukkelijker van elkaar gaan onderscheiden. Dit zijn de high-end speciaalzaak, de full convenience zaak en de gemakzaak in het out-of-home segment (de 'on-the-spot-zaak'). Het zijn winkels die sterk van elkaar verschillen, met andere concurrentiekrachten te maken hebben en elk op hun eigen manier consumenten moeten aanspreken.

Van de drie typen is het beeld van de speciaalzaak het meest concreet, omdat dit beeld vooralsnog sterk lijkt op het huidige beeld. Net als nu hangt het succes van de speciaalzaak van de toekomst af van de persoon van de winkelier en zijn vaardigheden om klanten aan te spreken, te adviseren en te verleiden. Ten opzichte van de huidige situatie is het evenwel noodzakelijk dat er andere typen speciaalzaken gaan ontstaan. Zaken met een minder klassieke en conservatieve uitstraling die een jonger, progressiever en meer multi-etnisch publiek aanspreken. Ook zal het nieuwe type winkels klanten veel meer moeten uitnodigen om tabak te verkennen en om tabak te gebruiken. Daarnaast wordt internet in dit segment een steeds belangrijker verkoopkanaal. Internet biedt kansen om het verzorgingsgebied uit te breiden en klanten tot ver over de grens te bereiken met specifieke nicheproducten.

Een tweede type winkel is de winkel volgens het full convenience concept. Deze winkel is volledig gericht op het bieden van gemak. De openingstijden zijn zeer ruim. De consument kan er terecht voor producten en diensten waarover hij meteen wil beschikken zonder al te veel koopinspanning te moeten doen. Dit type winkel is geheel gericht op de behoeften van het verzorgingsgebied. Vooralsnog beperken de ideeën voor nieuwe assortimentsonderdelen zich binnen de branche tot diensten. Deze lopen uiteen van intermediaire functies tot loketfuncties. Het is een winkel die vooral functies kan overnemen van kleinschalige detaillisten die zich in de toekomst verder zullen terugtrekken uit woonwijken. Een doelgroep die steeds belangrijker zal worden naast de huidige particuliere consument, is die van flexwerkers, freelancers of mensen die aan de andere kant zelfstandig ondernemen (in de zakelijke dienstverlening). Vanuit deze groep zal een groeiende vraag ontstaan naar producten en diensten, die in de buurt kunnen worden afgenomen ter ondersteuning van hun werk of bedrijfsprocessen.

Het derde type winkel onderscheidt zich van de andere twee, doordat het wat verder afstaat van de huidige tabaks- en gemakwinkel. De branche kan in dit opzicht als een toetreders worden beschouwd, net als andere branches die de waarde van dit type winkel aan het ontdekken zijn. Dit type onderscheidt zich verder, omdat het succes in de eerste plaats afhangt van de locatie: de belang-

rijke partijen in dit segment zoeken naar de beste locaties die passen bij het door hen ontwikkelde concept. In de andere twee segmenten van tabak en gemak wordt vaak nog andersom gewerkt, daar zoeken ondernemers naar het concept of assortiment dat het beste past bij hun locatie (verzorgingsgebied). Met het toetreden van enkele grote spelers uit de foodretail en non-foodretail zal de concurrentie in dit segment sterker worden. Kleine zelfstandige winkels in dit segment zullen uiteindelijk worden weggedrukt of overgenomen, tenzij zij zich aansluiten bij een formule.

BIJLAGE I Werken aan de omzet

Hieronder wordt verslag gedaan van een sessie van EIM met bestuurleden van de NSO. Hierbij stonden de mogelijkheid om de omzet te vergroten centraal

Verkopen, zoveel als mogelijk is de belangrijkste opgave voor de ondernemer . Zonder verkopen geen inkomsten. De ondernemer zal dan ook op verschillende wijze moeten werken aan vergroting van zijn omzet door middel van zijn formule en zijn marketing in de winkel en daarbuiten. Volgens hoogleraar retailmarketing Van der Kind is de omzet van een winkel afhankelijk van de volgende zaken¹:

$$\text{Omzet} = \text{VG} \times \text{OI} \times \text{F} \times \text{C} \times \text{BB}$$

VG	= omvang verzorgingsgebied (in personen)
OI	= opkomstindex (% bezoekers uit verzorgingsgebied)
F	= gemiddeld aantal bezoeken per persoon per tijdseenheid
C	= gemiddelde conversie per bezoek (% daadwerkelijke kopers)
BB	= gemiddeld bonbedrag per bezoek

1. Omvang van het verzorgingsgebied

Voor detaillisten met een fysieke winkelvestiging is het verzorgingsgebied doorgaans een gegeven. Dit lijkt ook zo te worden ervaren door de meeste aanwezigen. Het is belangrijk om met een winkel op een goede locatie te zitten. Je moet tussen je klanten zitten. Een tabaks- en gemakzaak kan op twee manieren tussen zijn klanten zitten. In de eerste plaats door in de buurt te zitten waar de klanten wonen (de buurtwinkel) in de tweede plaats door in het gebied te zitten waar mensen winkelen (de winkel in het winkelcentrum). Kenmerk van met name een gemakswinkel is dat mensen er snel een boodschap moeten kunnen doen. Vaak worden deze boodschappen gedaan in de marge van boodschappen die zij bij andere winkels doen, zoals supermarkten. De deelnemers geven ook aan dat de aanwezigheid van een goede supermarkt in de directe omgeving van de winkel belangrijk is. Zelfs de formule van de supermarkt doet er toe. Daarbij geldt hoe sterker de formule, hoe beter. Een deelnemer merkt op dat de komst van een Albert Heijn leidde tot meer klanten in de winkel met interesse voor de duurdere producten. Daartegenover stond dat zij enige omzet kwijtraakte met betrekking tot standaardproducten en routineaankopen zoals het pakje Marlboro.

Ondanks de fysieke gebondenheid aan een verzorgingsgebied zijn er theoretische mogelijkheden om dit gebied groter te maken. Tijdens de bijeenkomst zijn twee mogelijkheden besproken: uitbreiding assortiment en gebruik van internet als verkoopmedium.

Een eerste mogelijkheid om het verzorgingsgebied te vergroten, is om het assortiment uit te breiden met producten of diensten waar elders in een dorp of stad geen aanbieders voor zijn. Eén van de aanwezigen heeft bijvoorbeeld vuurwerk

¹ Bron: prof. dr. R.P Van der Kind

in zijn assortiment opgenomen, waardoor hij uit een groter gebied klanten naar zijn winkel trekt. Later noemde hij ook het bijvullen van printer cartridges en tabak zonder additieven als dienst en product waarvoor klanten speciaal naar zijn winkel komen. De winkel trekt daarmee ook klanten uit Noord Rotterdam. Het zijn mensen die bereid zijn de auto te nemen. Een issue voor hem is vervolgens parkeergelegenheid. Op dit punt moet hij concurreren met winkeliers in Zoetermeer, waar het parkeren in het centrum (vrijwel) gratis is.

Een tweede mogelijkheid om het verzorgingsgebied uit te breiden is door deze niet louter fysiek op te vatten. Door gebruik te maken van internet als verkoopmedium kan het verzorgingsgebied haast eindeloos worden. Tijdens de bijeenkomst worden echter geen concrete voorbeelden genoemd waarbij internet als verkoopmedium werd gebruikt. Internet biedt overigens wel mogelijkheden voor de tabaks- en gemakszaak als 'laatste schakel in de distributie van op internet aangekochte artikelen'.

2. Opkomstindex

Herkenbaarheid is een onderwerp dat volgens enkele deelnemers aandacht behoeft. Het moet duidelijk zijn wat je in een tabaks- en gemakszaak kan kopen. Tijdens de bijeenkomst wordt een idee voor logo's naar voren gebracht, vergelijkbaar met logo's die worden gebruikt om te waarschuwen voor geweld, sex, en grof-taal-gebruik in films. Benadrukt wordt dat herkenbaarheid een nog belangrijker onderwerp wordt wanneer het verbod op reclame-uitingen doorzet. Een van de deelnemers oppert om tot een herkenbaar logo te komen die in het straatbeeld direct de vestiging van een tabakswinkel markeert, zoals bijvoorbeeld het groene kruis dat doet voor drogisterijen in Frankrijk.

Onder de noemer 'Opkomstindex' wordt ook aangegeven dat het imago en de beeldvorming van de sector aandacht behoeft. Een deel van de bevolking zal een tabaks- en gemakszaak toch vooral associëren met roken. Aangezien het aantal rokers afneemt zou dit ertoe kunnen leiden dat steeds minder mensen zich aangetrokken voelen tot een tabaks- en gemakszaak. Het moet daarom duidelijker worden dat het assortiment breder is. Dit moet op een of andere manier beter in de hoofden van de mensen terechtkomen.

De professionalisering is voorts een punt van aandacht. Er zijn nog veel detaillisten die de inrichting niet op orde hebben een onvoldoende dienstverlenende instellingen hebben. In dit kader viel de term rokhof. Ook werd aangegeven dat het belangrijk is dat ondernemers zich professioneel op moeten stellen als het gaat om naleving van regels, zoals het verbod op verkoop van tabak aan kinderen onder de 16 jaar.

Tegelijk werd naar voren gebracht dat de branche wel eens wat trotser mag zijn op datgene wat hij verkoopt. Dat geldt met name voor het tabaksassortiment. Op dit assortiment rust zo langzamerhand een taboe. De branche zou zich in dit opzicht wel eens kunnen onderscheiden door een plaats te zijn waar de roker nog als vanouds kan genieten. In dit kader is door een van de deelnemers overwogen de zaak uit te breiden met een speciale lounge waar klanten kunnen roken.

3. Frequentie (gemiddeld aantal bezoekers per tijdseenheid)

Hoe vaker een klant in de winkel komt des te beter. Een hoge opkomstindex alleen is niet voldoende. Klanten zullen vaker, het liefst een of meer keren per week de winkel moeten bezoeken. Het assortiment en de andere verkoopstimuli (reclame) zullen dan ook niet alleen gericht moeten worden op aantrekken van nieuwe klanten, maar vooral ook op herhalingsaankopen. Door de assortimentsgroepen rookwaren, kranten en tijdschriften (wekelijks, maandelijks) hebben de tabaks- en gemakszaken natuurlijk al belangrijke trekkers voor herhaalde bezoeken. Vergroting van de frequentie zal dan ook vooral moeten worden bereikt door extra producten en diensten voor de niet geregeld terugkomende klant.

4. Conversie (percentage klanten dat daadwerkelijk een aankoop doet)

Op basis van de beschikbare gegevens wordt ingeschat dat de conversie hoog is. Dit wordt door de deelnemers bevestigd. Zodra iemand een tabaks- en gemakswinkel binnenstapt is de kans groot dat hij ook daadwerkelijk iets koopt. Wellicht doet 95% van de bezoekers uiteindelijk daadwerkelijk een aankoop. Op dit punt is dan ook waarschijnlijk niet veel meer te winnen.

5. Besteed bedrag

De NSO noemt in haar meest recente Handboek een gemiddeld besteed bedrag van €9,50. Over het algemeen verwachten de deelnemers dat dit ongeveer klopt. Een deelnemer geeft aan dat de gemiddelde besteding in zijn eigen winkel €10,50 is. De mogelijkheden om dit besteed bedrag omhoog te krijgen zijn er wel. Het vergt vooral veel van de houding van het personeel/ de winkelier/de ondernemer. Deze moeten de klanten actief tegemoet treden en de ervaring leert dat je klanten door advisering tot aankopen kunt aanzetten.

Wel is duidelijk dat veel klanten van de gemakzaak runshoppers zijn en niet op een advies zitten te wachten. Deze klanten kunnen bovendien gehinderd worden op het moment dat zij lang moeten wachten als een andere klant uitvoerig wordt geholpen. Een van de deelnemers geeft aan dat een klant gemiddeld 1,6 artikel koopt. Dit zou laag zijn en zou een aanwijzing kunnen zijn dat er ruimte is om het besteedde bedrag op te hogen.

Gesproken wordt ook over de mogelijkheden om het assortiment uit te breiden. Als voorbeeld worden koffie en thee genoemd. Daarbij wordt aangegeven dat assortimentsverrijking lastig kan zijn. Het kost vaak veel tijd. De ondernemer moet zich erin verdiepen.

Ook wordt ingegaan op de rol die de winkel kan spelen in de distributie van op internet aangekochte goederen. Aangegeven wordt dat een internetkledingwinkel als gebruik maakt van tabaks- en gemakszaken.

Tenslotte wordt aangegeven dat klanten regelmatig niet goed op de hoogte zijn van wat er allemaal in de winkel ligt. Door een duidelijker inrichting of betere routing zouden klanten wellicht beter bekend kunnen worden met het assortiment en sneller verleid kunnen worden tot het doen van een (impuls)aankoop.

BIJLAGE II Gesprekpartners

Gesprekspartners

<i>bedrijf</i>	<i>naam</i>
Uw Supermarkt	Gerard Rutte
Pluspoint	Ron Cijs
Servex	Peter Hoekstra
Euretco	Harry Bruijnics
Lekkerland	Gerard de Vries
Valk Software	Karin Valk
Jumbo Supermarkten	Peter Snoek
British American Tobacco	Michael Koest

Ontwikkeling in tabaksverkopen

Nederlanders zijn minder gaan roken. In het afgelopen decennium daalde het aantal rokers nog met ongeveer 8%.¹ Op dit moment rookt ongeveer 27 tot 28 procent van de bevolking boven 15 jaar (TNS NIPO, 2011). De continue aandacht voor de gezondheidsaspecten, verbonden aan roken en het ontmoedigingsbeleid (zoals het verbod op roken in openbare ruimten en in cafés met betaald personeel), draagt bij aan deze ontwikkeling. Algemeen wordt verondersteld dat deze trend zich voorlopig voortzet. Wanneer echter rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van het aantal rokers in de afgelopen jaren, dan mag verondersteld worden dat in het komende decennium het aantal rokers nog maar fractioneel zal dalen.

¹ Bron: berekeningen EIM op basis van gegevens van CBS en TNS NIPO.



EIM
onderdeel van Panteia

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

BREDEWATER 26
POSTBUS 7001
2701 AA ZOETERMEER

T. 079 343 02 00
F. 079 343 02 02
E. INFO@EIM.NL
WWW.EIM.NL