

Collection and delivery points

Een kritisch onderzoek naar de factoren die het succes van een CDP beïnvloeden

Door : O.J. Koekenberg
Studentnummer : 1459902
Begeleider : Dhr. E.F. Nozeman (Rijksuniversiteit Groningen)
Tweede lezer : Dhr K.J. Roodbergen (Rijksuniversiteit Groningen)
Januari 2012



university of
groningen

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is mijn afstudeeronderzoek voor de Master Vastgoedkunde aan de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Langere tijd was ik al geïnteresseerd in de bedrijfskunde kant van de vastgoedmarkt. Deze interesse ontstond tijdens mijn Bachelor studie International Business and Management en heeft verder vorm gekregen tijdens mijn Master Vastgoedkunde. Middels het careeroffice van de faculteit Economie & Bedrijfskunde, kwam het onderwerp van deze scriptie mij onder de aandacht. Na gesprekken met dhr. E.F. Nozeman en dhr. K.J. Roodbergen besloot ik het onderzoeksonderwerp vorm te gaan geven. Het bleek dat dit onderzoek geïnstigeerd was door de vastgoedbelegger Hoorne Vastgoed. Na ook met hen gesprekken te hebben gehad, werd mij duidelijk dat er nog veel onduidelijkheden bestonden betreffende het ‘collection and delivery point’ (CDP) concept. Welke invloed hebben internetverkopen op de vraag naar fysieke winkelruimte? Waar kun je het beste een CDP positioneren? Welke voordelen kan een CDP hebben? Waar liggen de knelpunten in de CDP markt?

In de scriptie die voor u ligt tracht ik inzicht te verschaffen in het locatievraagstuk. Alleen wanneer duidelijk is welke partijen er belangen hebben in deze markt en welke factoren zij belangrijk vinden voor het succes van een CDP, zal een gedegen locatiebeslissing gemaakt kunnen worden.

Allereerst zou ik graag mijn ouders willen bedanken. Zij hebben mij tijdens mijn gehele studieperiode alle steun gegeven die ik vroeg en nodig had. Ook zou ik graag Selmer Bergsma willen bedanken voor alle morele steun en reflectie tijdens dit onderzoek.

Naast mijn ouders wil ik graag dhr. Nozeman bedanken voor zijn uitstekende begeleiding. Zonder zijn kennis, kunde en consequente terugkoppeling, had ik dit onderzoek niet in het daadwerkelijke tijdsbestek kunnen afronden.

Ook wil ik graag Hoorne Vastgoed bedanken voor alle waardevolle inzichten en de ter beschikking gestelde middelen tijdens dit onderzoek. De wekelijkse overleggen met dhr. van der Eng en dhr. Heeremans hebben veel richting helpen geven aan de scriptie. Ten slotte wil ik graag de experts bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor de interviews en de inzichten die zij daarin hebben gegeven.

Oscar J. Koekenberg

Samenvatting

Het winkellandschap is aan het veranderen. Eén van de redenen die hiervoor genoemd wordt is de oprukkende e-commerce markt; webwinkels en internetaanbieders weten steeds meer marktaandeel te pakken. Dat deze markt zich zo heeft kunnen ontwikkelen heeft o.a. te maken met de steeds efficiëntere bezorgings- en betalingsmethoden, die beschikbaar zijn voor de klant. Daar waar deze ontwikkelingen voor de markt van e-commerce grote mogelijkheden bieden, brengen deze tevens voor het traditionele bestel grote uitdagingen met zich mee. Zo zal de uitbereiding van de e-commerce markt naar verwachting een omgekeerd effect hebben op de vraag naar fysieke winkelruimte. Klanten zullen vaker de prijzen gaan vergelijken op het internet tussen de verschillende webwinkels en vervolgens daar de (standaard) producten ook aankopen. Een logisch gevolg is dat deze aankopen niet gedaan worden in de fysieke detailhandel. Hierdoor zal deze omzet missen en minder huurrendement kunnen opbrengen voor de belegger.

Waar frictie en inefficiëntie bestaan, ontstaan niches en mogelijkheden. Sinds een aantal jaren is er dan ook een sterke opkomst van een nieuw veelbelovend concept: Het collection and delivery point (CDP). Een CDP is een fysiek punt waar klanten hun internetbestellingen kunnen afhalen en, minstens zo belangrijk, kunnen terugbrengen in geval van ontevredenheid of een defect.

Dit concept kan vanuit verschillen perspectieven worden gezien als zeer veelbelovend. Voor de detailhandel waarin een CDP is gepositioneerd zal een trafficvoordeel de omzet kunnen verhogen en voor de transportonderneming zou het betekenen dat zij de pakketten niet meer naar een thuisadres hoeven te brengen. Ongeacht de voordelen, zijn er dus meerdere perspectieven van waaruit het CDP benaderd kan worden: de klant, de exploitant, de belegger, de internetaanbieder en de transportonderneming. Elk benadrukt andere aspecten, andere voors- en tegens. Hierdoor wordt een ideale locatiebepaling lastig.

In dit onderzoek is door expertinterviews een inventarisatie gemaakt van de factoren die op aktorniveau van belang worden geacht voor het succes van een CDP. Hierdoor is een checklist ontstaan van factoren waarmee - bij een locatiebepaling - rekening zal moeten worden gehouden. Vervolgens is vanuit deze checklist een locatietypologie gefilterd, om het initiële zoekproces voor zowel de transportondernemingen als beleggers te vergemakkelijken.

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1: INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING.....	6
1.2 PROBLEEMSTELLING	6
1.3 DOELSTELLING	6
1.4 ONDERZOEKSVRAGEN.....	7
1.5 METHODOLOGIE	7
1.6 BEPERKINGEN.....	8
1.7 CONCEPTUEEL MODEL	8
1.8 MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	9
1.9 LEESWIJZER.....	10
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	11
2.1 HET CDP	11
2.1.1 <i>Verschillende typen CDP</i>	11
2.1.2 <i>Functies CDP</i>	11
2.1.3 <i>Vergelijking typen CDP</i>	12
2.1.4 <i>De CDP in praktijk</i>	13
2.2 MARKTPARTIJEN EN UITGANGSPUNTEN	15
2.2.1 <i>Internet aanbieder</i>	15
2.2.2 <i>De klant</i>	16
2.2.3 <i>De transportonderneming</i>	16
2.2.4 <i>De eigenaar/belegger</i>	17
2.2.5 <i>De eigenaar/exploitant</i>	17
2.2 THEORIEËN & FACTOREN.....	17
2.2.1 <i>Locatie theorieën</i>	18
2.2.2 <i>Regionale groeitheorieën</i>	24
2.2.3 <i>Supply chain theorieën</i>	27
2.4 BEANTWOORDING DEELVRAGEN ÉÉN TOT EN MET DRIE.....	29
2.5 CONCLUSIE	31
HOOFDSTUK 3: OPERATIONALISATIE	32
3.1 OPERATIONALISATIE VAN DE DEELVRAGEN EN DE HOOFDVRAAG	32
3.2 INTERVIEW ONDERWERPEN	34
3.3 DE EXPERT SELECTIE	35
3.4 INTERVIEW GUIDE	36
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN & ANALYSE	37
4.1 EXPERTGROEP: TRANSPORTONDERNEMINGEN	37
4.2 EXPERTGROEP: INTERNETAANBIEDERS	41
4.3 EXPERTGROEP: EIGENAREN/BELEGGERS	43

4.4 EXPERTGROEP: EIGENAREN/EXPLOITANT	45
4.5 EXPERTGROEP: KLANT	48
4.6 OVERZICHT VAN DE RESULTATEN	50
4.7 BEANTWOORDING DEELVRAGEN 4 EN 5	53
HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE & DISCUSSIE	62
BIBLIOGRAFIE:.....	67
APPENDIX.....	Zie bijlagenrapport

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Door de jaren heen is de detailhandel sterk veranderd. Allereerst is er van kleine, lokaal-georiënteerde detaillisten, een nieuwe ontwikkeling richting schaalvergroting ontstaan. Deze schaalvergroting resulteerde in een sterke trend van verhuizing door bedrijven richting de periferie. Hier waren de prijzen lager dan in het overvolle stadscentrum. Tevens begint in de jaren '90 het traditionele winkelen in geding te raken. Waar voorheen consumenten naar een fysieke winkel moesten om hun dagelijkse en niet-dagelijkse aankopen te doen, is er met de opkomst van het internet een nieuwe weg ingeslagen. Meer en meer worden er in Nederland aankopen gedaan via webwinkels. Als redenen voor de continu toenemende groei van internetaankopen worden o.a. de vergemakkelijking van prijsvergelijken voor consumenten, meer vertrouwen door verbetering van betalingssystemen en efficiëntere bezorging genoemd (Jones Lang LaSalle, 2009). Uit het onderzoek van Jones Lang LaSalle blijkt dat deze efficiëntieslag in bezorging o.a. toe te schrijven valt aan een nieuw concept dat zich aan het ontwikkelen is: het 'Collection and Delivery Point' (hierna CDP). Een CDP is een centraal afhaal- en retourneerpunt voor internetbestellingen. Voorheen waren het vooral de postkantoren van PostNL die deze rol vervulden. Echter, doordat de openingstijden beperkt zijn en doordat er steeds minder PostNL 'postkantoren' in Nederland aanwezig zijn, begint er een niche te ontstaan voor het concept van het CDP. Omdat CDP's steeds meer gezien worden als een goed alternatief voor thuisbezorgingen, zal er beoordeeld moeten worden op welke manier deze concepten het best gerealiseerd kunnen worden.

1.2 Probleemstelling

Internetbestellingen zijn niet meer weg te denken uit de moderne levenswijze van mensen. Deze groeiende markt zal naar verwachting ook in de toekomst blijven oprukken. Één van de veelbelovende ontwikkelingen hierbinnen zijn de CDP's. Echter, zoals bij elk nieuw concept wordt er op dit moment nog veelal in het duister getast over factoren die daadwerkelijk van belang zijn voor het succes van een CDP. De onduidelijkheden maken beslissingen over potentiële locaties zeer ondoorzichtig en zorgen ervoor dat deze beslissingen voor een groot gebaseerd zijn op aannames.

1.3 Doelstelling

Omdat is gebleken dat het niet haalbaar is een CDP succesvol te ontwikkelen en te exploiteren wanneer enkel naar de opbrengsten van de exploitant wordt gekeken (€0.20 a €0.25 per afgehaald of geretourneerd pakketje), zal het concept breder bekeken moeten worden (Weltevreden, 2008). Hierbij zullen verschillende visies van betrokken partijen bijeengebracht moeten worden. Dit onderzoek heeft daarom als doelstelling:

Het creëren van een checklist waarmee een goede locatiebeoordeling gemaakt kan worden voor een succesvol CDP. Vanuit de checklist zal een locatietypologie gefilterd worden waarmee het locatieselectieproces vereenvoudigd wordt.

1.4 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag: *Wat zijn de belangrijkste factoren voor een succesvol CDP?*

Deelvragen:

1. Wat is een CDP, welke typen bestaan er en wat zijn de recente ontwikkelingen daarin?
2. Welke factoren die van belang zijn voor een succesvol CDP worden in de literatuur genoemd?
3. Wat zijn de belangrijkste partijen in de ontwikkeling en realisatie van een CDP? Wat zijn hun eisen en wensen?
4. Wat maakt een CDP succesvol en in hoeverre kunnen de gevonden wensen, eisen en factoren samenkomen tot een succesvol CDP? Is deze samenkomst haalbaar? Is er een rangorde in de factoren?
5. Welke typen locaties hebben voor een CDP het meeste potentieel?

1.5 Methodologie

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst zal er een checklist gecreëerd worden aan de hand waarvan een goed en gestructureerd onderbouwd beeld kan worden gevormd over het verwachte succes van een potentiële locatie. Ook zal er een locatietypologie worden opgesteld, zodat inzichtelijker wordt wat potentiële ontwikkel- en exploitatielocaties zijn. Ook zullen hierdoor concurrerende locaties eenvoudiger worden geïdentificeerd.

Om tot de checklist en locatietypologie te komen zal er in hoofdstuk twee allereerst een theoretisch kader worden geschetst. Daarna zullen vanuit voorlopige hypothesen, factoren worden afgeleid. Vervolgens zal in hoofdstuk vier het literatuuronderzoek door middel van half gestructureerde interviews worden aangevuld om tot een beantwoording van de onderzoeksvragen te komen. Deze gesprekken zullen met elk van de van belang geachte partijen plaatsvinden. Deze interviews zullen voor een deel vooraf bepaalde onderwerpen en vragen bevatten. Wanneer er zich interessante inzichten voordoen tijdens het interview, zal er echter wel de vrijheid bestaan om hier aandacht aan te besteden. Door deze interviews zal er meer inzicht ontstaan in de wensen, eisen en factoren, die bepalend zijn voor het succes van een CDP. Tevens zal hierdoor richting geven worden aan het punt van samenkomst van deze facetten en de eventuele knelpunten (zie deelvraag vier). Ook zal in hoofdstuk vier de locatietypologie worden geformuleerd. Deze typologie zal deels uit de checklist worden gefilterd en deels afkomstig zijn uit inzichten verworven uit de expertinterviews.

Dit onderzoek is kwalitatief en exploratief (i.e. niet toetsend) van aard. De validiteit van het onderzoek zal gebaseerd worden op uitkomsten van de interviews (Flick, 2006).

1.6 Beperkingen

De uitkomsten van dit onderzoek resulteren in een checklist en een locatietypologie. Hoewel er door de interviews met de experts een goed beeld gevormd kan worden van de benodigde succesfactoren, kunnen de uitkomsten niet voor alle situaties gegeneraliseerd worden. Zo zal de culturele of mentale instelling op provinciaal, regionaal en nationaal niveau waarschijnlijk verschillen. Dit zou bijvoorbeeld tot uiting kunnen komen in de afstand die iemand bereid is af te leggen voor een CDP-dienst. Ook zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat mensen in het rurale gebied bereid zijn een grote afstand af te leggen dan mensen in het urbane gebied.

Door de interviews zal met redelijke zekerheid een aannemelijkheid kunnen worden geformuleerd betreffende de verbanden tussen de factoren en de waarde daarvan onderling. Een definitieve verwerping of acceptatie van hypothesen kan in dit exploratieve onderzoek niet plaatsvinden.

1.7 Conceptueel model

In deze paragraaf zal allereerst een korte literatuurinkadering worden gegeven. Ook zal er een conceptueel model gepresenteerd worden die de te onderzoeken verbanden grafisch weergeeft.

1.7.1 Literatuur

Als er ergens moet worden begonnen dan is het wel bij de afbakening van de definitie van een CDP. Volgens Weltevreden (2008) is een CDP een punt waar klanten hun internetbestellingen kunnen afhalen en, minstens zo belangrijk, kunnen terugbrengen in geval van ontevredenheid of een defect. Op dit moment zijn er vooral drie soorten CDP's: locker points (kluisjes), service points (afhaalpunten met personeel) en home reception boxes. De kluisjes zijn afhaalpunten in publieke ruimten zonder personeel waar met een pincode de pakketjes afgehaald en eventueel geretourneerd kunnen worden. Bij "service points" is er altijd personeel aanwezig zoals bij een shop-in-shop concept (Weltevreden, 2008).

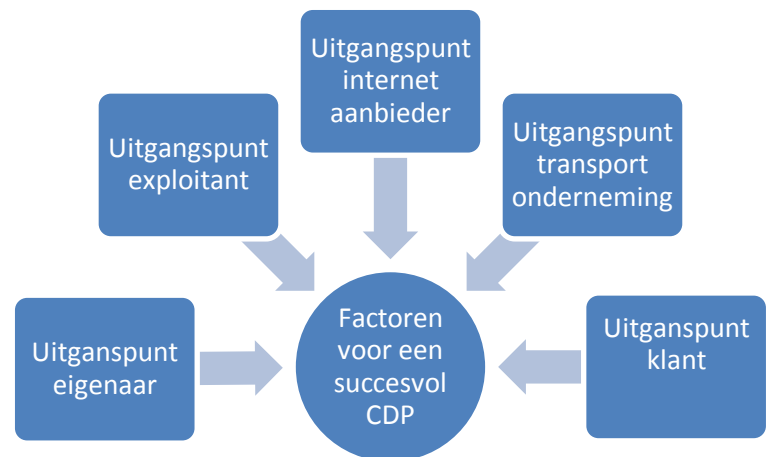
Er zal niet alleen naar bedrijfsexterne factoren gezocht moeten worden, maar ook naar bedrijfsinterne factoren. In het onderzoek van Atzema et al (2009) wordt dit onderscheid vanuit de context van het productiemilieu gemaakt. Het komt er op neer dat een bedrijf weet welke eisen het aan een locatie moet stellen. Het is afhankelijk van de functie die deze moet vervullen (In het geval van een CDP is dit transport en distributie). Afhankelijk van deze eisen zal naar een locatie worden gezocht die daar zo optimaal mogelijk aan voldoet. Er zal

dus eerst bepaald moeten worden welke interne eisen en factoren er van belang zijn alvorens een extern locatieonderzoek zal kunnen plaatsvinden.

Hiervoor zal naar de bestaande locatietheorieën moeten worden gekeken (zoals Walter Christaller). Tevens zullen regionale groeitheorieën doorgenomen worden voor de temporele dimensie. Ten slotte zal stil gestaan worden bij supply chain theorieën (o.a. reverse logistics).

1.7.2 Conceptueel model

Zoals eerder beschreven is het uitgangspunt van dit onderzoek het inzichtelijk maken van de succesfactoren voor de ontwikkeling en exploitatie van een CDP. Hierbij zal rekening gehouden worden met de verschillende invalshoeken en uitgangspunten van de betrokken partijen. De verhouding, met als doel de checklist van factoren is weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1: Conceptueel model van de actoren die de factoren voor een succesvol CDP bepalen.

1.8 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijk - Het internet wordt in de hedendaagse maatschappij steeds belangrijker. Om synergie te doen ontstaan tussen de verwachtingen en wensen van internetgebruikers en het aanbod van diensten dat daarop inspeelt, zal er op dit gebied meer onderzoek moeten plaatsvinden. CDP's behoren tot één van deze nieuwe diensten, die in de toekomst naar verwachting steeds belangrijker zullen worden. Om hierop in te spelen zal dit onderzoek dienen als samenbrenging van de factoren, om een CDP tot een succes te maken.

Wetenschappelijk - Het concept van een CDP is disciplineoverschrijdend. Er zal voor het succes van een CDP rekening gehouden moeten worden met locatietheorieën vanuit de ruimtelijk/economische wetenschappen. Ook zal er aandacht moeten worden geschonken aan supply chain theorieën uit de logistiek. Zo heeft Weltevreden in 2008 een empirisch onderzoek gedaan naar de hoeveelheid CDP's en de locaties daarvan, de gebruiksfrequentie van het concept alsmede de karakteristieken (d.m.v. regressieanalyse). Daarnaast worden in dit onderzoek de implicaties van een CDP ontwikkeling voor winkelcentra beschreven. Zodoende kan beoordeeld worden welke typen winkelcentra er op dit moment voordelen ondervinden van een CDP.

Hoewel deze scriptie veel raakvlakken heeft met het onderzoek van Weltevreden, zal het een bredere opzet hebben. De opzet zal breder zijn, doordat magazijntheorieën en supply chain-

factoren gecombineerd zullen worden met locatietheorieën. Dit kan alleen wanneer er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen succescriteria van de van belang geachte partijen. De klant zal mogelijk een geheel andere opvattingen hebben dan de belegger of de exploitant. Kortom, de samenbrenging van diverse succesfactoren wordt vanuit verschillende actorperspectieven gedaan (vanuit een exploratief of verkennend perspectief).

1.9 Leeswijzer

Hoofdstuk 1: Inleiding:

Uiteenzetting van de hoofdstructuur

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader:

In dit hoofdstuk zullen de huidige en de toekomstige ontwikkelingen binnen de detailhandel en het fenomeen CDP worden besproken; er zal worden afgesloten met een aantal, uit hypothesen afgeleide factoren. De eerste drie deelvragen zullen hier worden beantwoord.

Hoofdstuk 3: Operationalisatie:

Hierin zal besproken worden hoe de onderzoeksresultaten tot stand komen.

Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse

De uitkomsten van de interviews zullen hier besproken worden. Tevens zullen deelvragen 4 en 5 hier worden beantwoord.

Hoofdstuk 5: Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk vindt een reflectie plaats over de gevonden inzichten en wordt de hoofdvraag beantwoord. Ook zullen er aanbevelingen gedaan worden voor toekomstig onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit onderzoek staan de factoren die het succes van een CDP bepalen centraal. In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader gepresenteerd worden. Hierin zullen zowel locatietheorieën, regionale groeitheorieën als supply chain-theorieën aanbod komen.

2.1 Het CDP

De term ‘CDP’ wordt veelal aangehaald en gebruikt als mogelijke oplossing voor het fenomeen van ‘mislukte thuisbezorgingen’ (Foresight, 2000; Browne *et al.*, 2001; Nemoto *et al.*, 2001). Er kan echter ook gekozen worden voor een directe aflevering bij een CDP. De klant kan in dit geval een keuze maken voor de gewenste locatie. Een CDP kan verschillende vormen en verschillende marktfuncties hebben.

2.1.1 *Verskillende typen CDP*

Op dit moment bestaan er drie soorten CDP’s: “Locker points/packstations” (kluisjes), “service points” (afhaalpunten met personeel) en “home receptionboxes”. De kluisjes zijn, zoals voor de hand ligt, afhaalpunten in publieke ruimte zonder personeel waar met een pincode de pakketjes afgehaald en eventueel geretourneerd kunnen worden. Hierin wordt een vergelijkbare technologie toegepast als in bagagekluisjes op bijvoorbeeld vliegvelden en treinstations.

Een “service point” is een shop-in-shop concept waarbij personeel aanwezig is en waarbij winkelruimte gedeeld wordt (Weltevreden, 2008). Deze gedeelde winkelruimte kan vele vormen aannemen. Het personeel van de desbetreffende winkel zal veelal ingezet worden om de pakketjes te overhandigen of te retourneren.

De “home reception box” is een afhaalpunt in een individueel huis of huizenblok/appartementencomplex. Tot op heden wordt dit vooral gebruikt in de vorm van gekoelde kluisjes waarin boodschappen afgeleverd worden. Door de beperkte toepassing en het individuele karakter (bij mensen thuis) van deze CDP vorm, zal deze niet verder worden besproken in dit onderzoek.

2.1.2 *Functies CDP*

Zowel kluisjes als afhaalpunten met personeel worden gebruikt in de “business to consumer” (b2c) markt waarin de detailhandel via een pakketdienst het product laat bezorgen. In deze vorm kan de CDP gebruikt worden als expliciete wens van de klant voor de initiële bezorging en ook als afhaalpunt na een mislukte thuisbezorging. Twee andere manieren waarop CDP’s kunnen worden ingezet zijn “business to business” (b2b) en “consumer to consumer” (c2c). In de b2b markt wordt, in tegenstelling tot de b2c markt, het eindproduct niet geleverd voor particuliere consumenten maar voor het zakelijke segment. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een CDP voor loodgieters, waar ze de door hun bestelde producten/onderdelen

kunnen afhalen en retourneren. Het c2c segment is logischerwijs een markt waarin de consument levert aan andere consumenten. Voorbeelden hiervan zijn Marktplaats of eBay. In dit onderzoek zal alleen op de b2c markt worden gefocust.

2.1.3 Vergelijking typen CDP

Zoals hiervoor al genoemd zijn de twee typen CDP's waaraan in dit onderzoek aandacht wordt geschonken locker points en service points. In tabel 2.1 zijn de voor- en nadelen van deze typen gepresenteerd (Weltevreden, 2007). Over het algemeen hebben de service points meer voordelen. Twee specifieke elementen waarin locker points beter scoren zijn openingstijden en anonimiteit bij het afhalen. Aangezien een locker point geen store-in-store concept is, zal deze ook niet gedwongen zijn zich aan de openingstijden van de winkel te conformeren. Deze CDP's kunnen gepositioneerd worden in openbare ruimten, die te allen tijde toegankelijk zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze locker points wel gevoeliger zijn voor criminaliteit en vandalisme. Tevens is er een toegevoegde waarborging van anonimiteit bij het afhalen van de pakketjes. Kortom, locker points hebben vooral voordelen voor de klant en het specifieke transportbedrijf.

Service points daarentegen bieden een groter scala aan voordelen voor zowel de klant, de transportonderneming, de exploitant en zelfs de nabijgelegen detailhandel. Deze voordelen voor de omliggende detailhandel vloeien voort uit een toegenomen 'footfall/traffic' en de mogelijkheid tot 'trip chaining' (Weltevreden, 2008). Hierin moet wel onderscheid worden gemaakt tussen de hierboven genoemde begrippen. Footfall is een term om de klantstromen te kwantificeren. Met een toename in footfall zullen er meer klanten zijn die verleid kunnen worden tot additionele en veelal niet geplande aankopen. Anders dan footfall, is trip chaining wel door de klant gepland. Wanneer de klant een service point selecteert om de bestelling te laten bezorgen, geeft dat tevens de mogelijkheid tot plannen van het af te halen pakket in combinatie met andere aankopen. Dat deze indirecte aankopen in de vorm van footfall en trip chaining niet onderschat moeten worden, wordt aangetoond door bevindingen uit een onderzoek van Weltevreden (2008). Hierin wordt geconstateerd, dat door ongeveer 25 procent van de gebruikers van een CDP ook additionele aankopen worden gedaan. Verder wordt verwacht dat ook voor detailhandel buiten de winkel omzetvoordelen ontstaan.

Item	Locker point	Service point
Openingstijden	+	-
Anonimiteit bij afhalen	+	-
Betalen bij afhalen	+	+
Betalingsmogelijkheden	-	+
Opslagruimte	-	+
Beslag op openbare ruimte	-	+
Gevoelig voor criminaliteit en vandalisme	-	+
Afhalen pakket te combineren met andere winkelactiviteiten	-	+
Bedieningsgemak	-	+

Tabel 2.1: Vergelijking lockerpoints en servicepoints (Weltevreden, 2007)

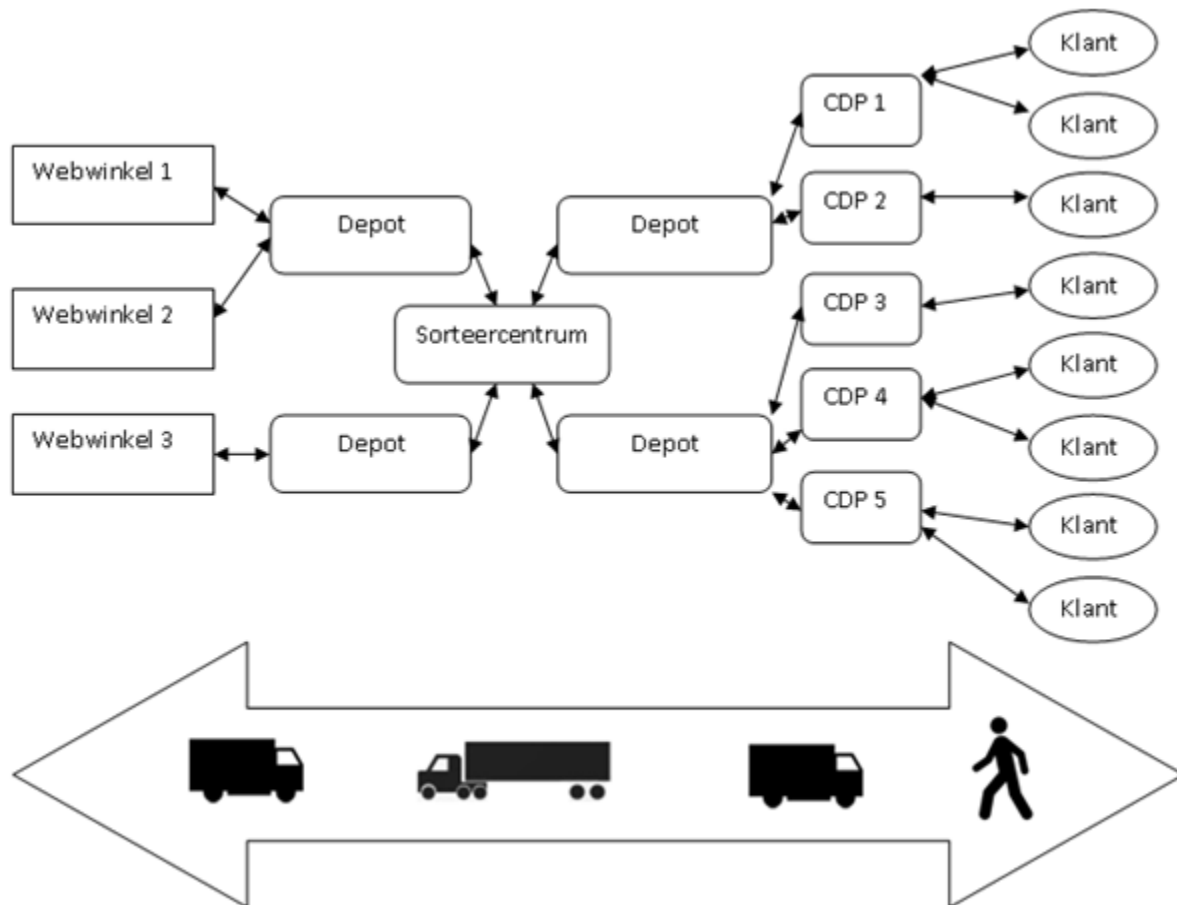
2.1.4 De CDP in praktijk.

Het concept CDP is geenszins nieuw; in de b2b markt is het reeds een gevestigd onderdeel van het leveringsproces. Het is de transitie van de b2b markt naar de b2c die op dit moment wat moeizaam verloopt. Met de ontwikkeling van een CDP netwerk zijn aanzienlijke investeringen en processen gemoeid die goed beheerd moeten worden. Dat dit geen makkelijke taak is blijkt uit de afstotingen en fusies die er plaatsvinden op de markt. Zo is Givver (Nederland) onlangs failliet gegaan en heeft Tower24 (Duitsland) vooralsnog geen stappen gezet naar verdere uitbereiding (testfase is onlangs afgerond). Op dit moment zijn in Nederland vooral de gevestigde ondernemingen zoals PostNL, DHL en GLS succesvol op het gebied van CDP's. Kiala, die vooral in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk opereert, richt zijn pijlen niet op het thuisbezorgsegment, maar laat de pakketten uitsluitend bezorgen op een Kiala-CDP. PostNL heeft zich vooral gemanifesteerd middels postkantoren. Na 2000 werd echter besloten dat het aantal postkantoren (i.e. een volledig ingerichte winkel) verminderd zou worden en er een uitbereiding van service punten moest komen (TNT, 2005). Op locaties waar er te weinig klandizie is om een postkantoor te ondersteunen, wordt er gekozen voor een servicepunt in een winkel. Ondertussen zijn alle postkantoren vervangen door kleinere shop-in-shop servicepunten. Ten slotte zijn er nog de vergelijkbare GLS en DHL, die in Nederland in beginsel vooral actief waren op de zakelijke markt. Ook zij hebben de overstap gemaakt (deels door de overname met van Gent en Loos) naar de consumentenmarkt. Waar DHL in Duitsland zowel locker points als service points inzet, beperkt zij zich daarentegen in Nederland tot service points. In Nederland worden uitsluitend service-points in gebruik genomen wat, gezien de voor- en nadelen, geen grote verrassing is.

De hierboven genoemde typen en praktijkvoorbeelden zijn allen vormen van 'Third-party-logistics'. Hiermee wordt bedoeld, dat de detailhandelaar zijn productbezorging en -retournering uitbesteedt aan gespecialiseerde exporteurs. Hiervoor wordt veelal gekozen om de enorme kosten, die gemoeid zijn met het opzetten van een supply chain netwerk beheersbaar te houden. Er zijn initiatieven geweest van de grotere detailhandel om zelf de afhandeling te faciliteren. Wehkamp heeft bijvoorbeeld een pilot gehad die dit trachtte te implementeren. Tevens heeft de Albert Heijn een bezorgservice (albert.nl). Dit onderzoek zal zich echter alleen richten op de thirdpartylogistics vanwege het zeer beperkte segment van afhandeling door de detailhandel. In de praktijk wordt in Nederland tot op heden vooral het concept van service-point CDP's tot uitvoer gebracht. Weltevreden (2008) constateert verder, dat afgezien van een groeiende adoptie van CDP-gebruik door de consument, CDP's tot nog toe vooral gebruikt worden voor retournering van producten.

Om het proces inzichtelijker te maken is in figuur 2.1 een generiek 'postorder' afleveringsproces gepresenteerd. Er zijn meerdere 'lagen/layers', afhankelijk van de bestemming. Wel zijn er drie processen die altijd plaatsvinden: collecteren, sorteren en bezorgen. Voor CDP's gaat het proces over het algemeen als volgt. Allereerst laten de webwinkels (waar we het in dit onderzoek over hebben) de bestelde producten afhalen of brengen naar een depot, alwaar, indien gevraagd, de vracht naar een centraal distributiepunt (landelijk niveau) wordt gebracht (meestal in Utrecht). Hier wordt de vracht gesorteerd en

naar die depots gestuurd die het meest efficiënt ten opzichte van de uiteindelijke klant gepositioneerd zijn. Vanuit die depots (regioniveau) zal uiteindelijk de aflevering



Figuur 2.1: Generiek postorder supply chain

plaatsvinden door de postbode (PostNL) bij de klant thuis, of zal de vracht naar het CDP worden gebracht (lokaal niveau). PostNL doet een thuisbezorging alvorens het pakket bij een lokaal CDP af te geven (afhankelijk van de keuze van de versturende partij). Hierna zal de klant het pakket moeten komen ophalen. Uiteraard zijn er bij de meeste transportbedrijven andere aflevermogelijkheden, maar aangezien het hier specifiek om de aflevering naar een servicepunt of CDP gaat, blijven deze processen in dit onderzoek buiten beschouwing.

Een laatste punt van aandacht bij het afleverproces is het retourneringsproces. In geval van het gebruik van een CDP zal precies het omgekeerde proces plaatsvinden, hierdoor zullen er geen additionele lagen gecreëerd worden. Wel moet hierbij rekening worden gehouden met PostNL, die vanwege de regels van de Opta nog een vreemde eend in de bijt is. Zij heeft het retourneringsproces anders ingericht dan de rest. Zij behandelt het retourlogistiek proces grotendeels gelijk aan het voorwaarts logistieke proces, waarbij er een postbode langs de deur komt. Hiervoor zal ook een afspraak moeten worden gemaakt om een moment (dagdeel) te kiezen waarop de postbode langs kan komen om het pakket op te halen. Ondertussen is er de 'PakjeGemak' dienst van PostNL bijgekomen. Dit is een dienst die de internetaanbieder kan kiezen. Hierin worden de servicepunten van PostNL als een CDP gebruikt. De klant kan zelf aangeven, wanneer en waar hij het pakketje zal komen ophalen. Zo moet PostNL tevens

verplicht huisbezorgingen doen. Dat dit steeds minder rendabel te maken is blijkt uit de recente wens van de overheid om de verplichte bezorgdagen terug te dringen van zes naar vijf dagen. Hierdoor kunnen prijsstijgingen worden vermeden.

2.2 Marktpartijen en uitgangspunten

Voor een volledig beeld van de CDP markt zullen in deze paragraaf de in hoofdstuk één genoemde belangrijkste partijen verder uitgediept worden. De nadruk moet daarbij liggen op de belangrijkste partijen. Er zijn in een aftastend onderzoek altijd andere partijen die een marginale rol spelen (e.g. overheid, aannemer, of zelfs aangrenzende tankstations). Deze laatsten zullen waarschijnlijk niet veel bijdragen aan de validiteit van dit onderzoek, daarom zullen deze niet besproken worden. Bij de uitdieping van de marktpartijen zal stil gestaan worden bij de uitgangspunten van hun activiteit. Door hierbij stil te staan zal de stap richting een compleet beeld van de succesfactoren kleiner en eenvoudiger worden.

2.2.1 Internet aanbieder

Zoals in elke markt begint het proces met het aanbod van een bepaald product dat verkocht wordt aan de klant. Een essentieel verschil met reguliere detailhandel is natuurlijk, dat de producten via het internet worden aangeboden en besteld. Drie typen ondernemingen worden onderscheiden, die hun producten middels internetbestellingen aan de consument leveren (Lasgaa, 2010).

Het 'clicks & bricks' bedrijf - Deze ondernemingen zijn van origine veelal niet-internet gebaseerd. Zij hebben de overstap gemaakt naar een multi-channel systeem en beschikken over zowel fysieke winkelruimte, eigen productvoorraad alsmede magazijn. De internetwinkel wordt gebruikt als additioneel verkoopkanaal.

Het 'clicks met activa' bedrijf – Dit zijn ondernemingen die slechts via het internet een verkoopkanaal hebben. Zij hebben geen fysieke winkelruimte waar klanten worden ontvangen. Wel voeren zij hun eigen magazijnactiviteiten en beschikken over een productvoorraad.

Het 'clicks zonder activa' bedrijf – Net als het 'clicks met activa' bedrijf, is deze bedrijfsvoering puur gericht op internetbestellingen door consumenten. Het verschil is echter dat in deze vorm er geen magazijn en productvoorraad aanwezig is. Kortom, zij vervullen een intermediaire rol tussen de (internet) aanbieder en de klant, ook wel 'drop-shipping' genoemd.

Bij elk van deze drie typen is de core-business de verkoop van producten. Een goede service tijdens en na de verkoop is hierbij essentieel om toekomstig marktaandeel te behouden en uit te breiden.

2.2.2 De klant

In deze subparagraaf zal de klant nader bekeken worden. Klanten kunnen tweeledig gezien worden. Allereerst zijn er natuurlijk de klanten van de internetaanbieders. De moeilijkheid hierbij schuilt in het feit dat een internetaanbieder van boeken waarschijnlijk een ander klantenbestand heeft dan een internetaanbieder die kleding verkoopt. De brancheorganisatie van internetaanbieders probeert dit te generaliseren in het thuiswinkelmarktonderzoek. Bevindingen hieruit zijn dat ‘het geslacht, de leeftijd en de opleiding van de internetconsument vergelijkbaar is met het profiel van de Nederlandse bevolking’ (e.g. bij benadering zijn de demografische karakteristieken van de mensen in Nederland tussen de 35 en 44 jaar die online aankopen doen, gelijk aan karakteristieken van de mensen tussen de 35 en 44 jaar volgens de gouden standaard; Thuiswinkel.org, 2009).

Ondanks dat het nuttig is te weten dat deze variabelen bij benadering gelijk zijn, het geeft geen uitsluitsel over de gebruikers van een CDP. Weltevreden (2008) heeft hierover meer uitsluitsel gegeven. In dit onderzoek zijn de ‘adopters’ (i.e. de klanten die het concept CDP gebruiken) van CDP’s vergeleken met een steekproef e-shoppers (i.e. de consumenten die via het internet internetbestellingen doen). Een van de bevindingen is dat slechts 18.5 % van de e-shoppers wel eens een CDP gebruikt heeft voor het afhalen of retourneren van een product. Wat betreft demografische karakteristieken van een CDP gebruiker zijn er in het onderzoek van Weltevreden een aantal opmerkelijke bevindingen. Zo zijn er ‘significant meer vrouwelijke dan mannelijke e-shoppers die een service-point gebruiken’ (let wel dat locker points zijn uitgesloten van dit onderzoek, omdat deze in Nederland niet gebruikt worden). Een tweede belangrijke bevinding is ‘dat de gebruikers van CDP’s meer tijdbeperking hebben dan niet gebruikende e-shoppers’. Ten slotte, blijkt ‘dat ruimtelijke nabijheid van een CDP, t.o.v. het woonadres, een positief verband onderhoudt met de kans van adoptie’. Een harde grens die Weltevreden hierin formuleert is de afstand van 5 minuten rijafstand tot het woonadres. Kortom, de e-shopper wenst bij een CDP ruimtelijke nabijheid en wil zo min mogelijk tijd verliezen bij de afhandeling van de bezorging.

2.2.3 De transportonderneming

Zoals in subparagraaf 2.1.4 reeds is besproken, zijn er in Nederland op dit moment vier transportondernemingen actief op de CDP markt (b2c). Deze ondernemingen zijn PostNL, GLS, DHL en Kiala. Deze ondernemingen hebben logistiek als core-business en hebben hierdoor een tweeledig doel (Melo *et al.*, 2008): Kostenminimalisatie en opbrengst maximalisatie. Alhoewel elke winstgeoriënteerde onderneming via dit principe werkt, is dit bij een logistiek bedrijf wat anders verdeeld (i.e. een webwinkel zal relatief minder variabele kosten hebben dan een transportonderneming). Doordat de variabele kosten bij logistieke ondernemingen een groot deel uitmaken van de kostenstructuur, zal de bedrijvigheid daaromtrent zich voornamelijk focussen op het behalen van efficiëntievoordelen. Een transportonderneming zal net als ondernemingen in andere branches, door o.a. prijsbeleid en service de opbrengsten en het marktaandeel trachten te vergroten.

2.2.4 De eigenaar/belegger

In de context van CDP-ontwikkeling en exploitatie, is de eigenaar een begrip met meerdere definitieniveaus. Met de eigenaar kan zowel de detailhandel waarin de CDP gevestigd is worden bedoeld (e.g. het hiervoor beschreven shop-in-shop concept) als de belegger die één of meerdere panden bezit. Hoewel beiden als doel winstgeneratie hebben, zullen zij vanuit een andere core-business handelen. De detailhandel zal als eigenaar zijn winst uit verkopen/omzet moeten putten. De belegger moet deze grotendeels genereren uit de verhuur van panden.

2.2.5 De eigenaar/exploitant

De exploitant is degene die geld wil verdienen met het voeren van een CDP. Op dit moment is dit vooral de detaillist waarbij servicepunten zijn gepositioneerd. Hierdoor ontstaat een dubbelrol. Het verschil zit in het uitgangspunt. De detaillist als eigenaar richt zich op verkopen, terwijl de detaillist als exploitant zich richt op opbrengsten uit pakketvolume.

2.2 Theorieën & factoren

Nu duidelijk is wat de huidige CDP-markt in Nederland inhoudt, zal binnen de locatietheorieën en supply chain-theorieën verder gezocht worden naar factoren die het succes van CDP's beïnvloeden. Dit succes kan zowel door interne als externe factoren bepaald worden (Atzema, 2009). Bedrijfsinterne factoren zijn de zaken die het bedrijf zelf kan bepalen en beïnvloeden. Bedrijfsexterne factoren zijn de factoren waar het bedrijf niets aan kan veranderen; ze zijn niet te beïnvloeden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan infrastructuur, markt en werkgelegenheid. Het zijn dit soort externe factoren, die het functioneren van een bedrijf beïnvloeden en slechts zelden omgekeerd (e.g. op wisselkoers schommelingen kan slechts het interne functioneren aangepast worden om de bedrijfsvoering zo succesvol mogelijk te laten verlopen). Om de onderneming dus zo succesvol mogelijk te maken is het vooral belangrijk een optimale positionering te realiseren, rekening houdende met de bedrijfsexterne factoren. Deze factoren, of het "productiemilieu", worden als volgt gedefinieerd (Smid de, 1975):

"Het geheel van externe condities dat van invloed is op zowel de beslissing om op een bepaalde plaats een bedrijf te vestigen als op het functioneren van dat bedrijf daarna."

Hierbij blijkt duidelijk het belang van locatietheorieën alsmede de temporele context. Uiteraard kan nu het klimaat wel juist zijn voor een positionering, maar wanneer geen rekening gehouden wordt met het toekomstperspectief van deze factoren, zal het succes maar van korte duur zijn (e.g. verandering in de werkgelegenheid of samenstelling van de markt). Door naast de locatietheorieën ook rekening te houden met regionale groeitheorieën en supply chain-theorieën, zal het theoretisch kader breder getrokken worden en vollediger zijn.

2.2.1 Locatie theorieën

Voor een CDP als dienstverlenend concept is vooral de tevredenheid van de klant van belang voor het al dan niet slagen. Wanneer niemand het voordeel ervan in ziet zijn bestellingen op te halen bij het afhaalpunt of terug te brengen in geval van bijvoorbeeld een defect, stopt de bedrijfsvoering.

Een theoretische onderbouwing die hier rekening mee houdt kan gevonden worden in het gedachtegoed van Walter Christaller (1933). Hierin wordt de functie van de onderneming voor de markt als bepalend beschouwd voor de locatie. Tevens wordt er in deze theorie vraaggericht geredeneerd. Christallers centrale plaatsentheorie gaat uit van een aantal aannames (Atzema, 2009, p 71):

‘-er is sprake van een isotrope vlakte (i.e. evenredige moeite voor verplaatsing in alle richtingen)

-er is een positief lineair verband tussen verplaatsingskosten en afgelegde afstand.

-de bevolking buiten de nederzettingen is gelijkmatig gespreid over de ruimte.

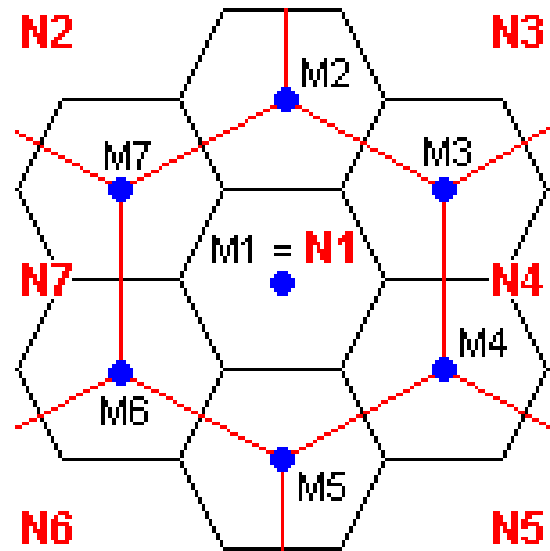
-iedereen heeft dezelfde inkomens- en consumptiepreferenties

-aanbieders en gebruikers weten exact wat de markt te bieden heeft. Zij gedragen zich als ‘*economic men*’.

-op de markt is sprake van volledige mededinging

-er is geen sprake van schaalvoordelen en/of agglomeratievoordelen.’

De gedachtengang van Christaller is de volgende: in een grotere stad zullen meer mensen wonen. Deze grotere groep mensen is in staat een meer divers aanbod van bedrijvigheid en voorzieningen te ondersteunen. Een IKEA zal zichzelf bijvoorbeeld niet kunnen bedruipen in een klein dorpje zonder voldoende consumenten in de buurt. Hierbij wordt de term ‘drempelwaarde’ van belang. Elke functie, voorziening of dienst heeft een minimum consumentendraagvlak in de vorm van de drempelwaarde welke noodzakelijk is voor het voortbestaan. Wanneer er niet voldoende consumenten in de buurt zijn (binnen een afstand die zij bereid zijn af te leggen voor dit product) en er dus niet voldoende omzet gegenereerd kan worden, zal de dienst of voorziening zich daar niet vestigen. Hierbij komt meteen de term ‘reikwijdte’ in zicht. Dit is de kwantiteit aan klanten die de voorziening, dienst of functie kan aantrekken (tegenwoordig wordt dit ook wel verzorgingsgebied genoemd). De reikwijdte is gebaseerd op de afstand. Voor een IKEA zal de reikwijdte vele malen groter zijn dan die van een café of een CDP. Door de afstemming van de drempelwaarde en de reikwijdte, kan een ruimtelijk patroon worden bepaald waarin vraag wordt afgestemd op het bestaande aanbod. Ter verduidelijking wordt in figuur 2.2 dit patroon weergegeven. Elke blauwe stip, in dit figuur aangegeven met de letters M1 tot en met M7, geeft een markt/centrale plaats voor een dienst weer. Stel in dit geval, dat elke ‘M’ een café is en de ruimte van ‘M’ tot de rand van de ruit een in kilometers te meten afstand is. De ruimte tussen de gevestigde cafés is niet voldoende om een andere schikking plaats te doen vinden. Wel kunnen er buiten de huidige centrale plaatsen (M2 tot M7) nieuwe centrale plaatsen ontstaan. Nu de ruimtes voor de cafés zijn gepositioneerd kan er een tweede dienst, ‘N’, toegevoegd worden. Dit zou bijvoorbeeld een IKEA kunnen zijn met een grotere reikwijdte. Deze IKEA zal zich vestigen in een centrale plaats, aangezien daar het grootste klantenpotentieel is. Vanuit de centrale plaats N1 verzorgt de IKEA niet alleen M1, maar tevens delen van de gebieden M2 tot en met M7. Buiten het gebied N1 zal het mogelijk zijn een nieuwe IKEA (of een concurrent) te vestigen (N2 tot en met N7). Zodoende ontstaat er een hiërarchie tussen plaatsen, waarbij M1=N1 een hogere rang heeft dan bijvoorbeeld M2.



Figuur 2.2: Centrale plaatsen Theorie, de marktgebieden rondom diensten (Christaller, 1933)

Populatie-dichtheid - Voor de locatiebepaling van CDP's zijn vanuit Christallers theorie voor verschillende partijen uiteindelijk een aantal verbanden te destilleren.

Om te beginnen zal waarschijnlijk voor zowel de exploitant als de eigenaar de aanwezigheid van voldoende consumenten binnen het verzorgingsgebied van belang zijn. Wanneer de drempelwaarde niet wordt gehaald, zal het concept niet succesvol geëxploiteerd kunnen worden. Tevens zal een hogere populatie-dichtheid een groter potentieel aan CDP gebruikers en dus traffic betekenen. Dit wordt bevestigd door Esser en Kurte (2005) die hebben

geconcludeerd dat er een positief verband blijkt te zijn tussen de populatiedichtheid (groter in urbane gebieden) en het gebruik van CDP's. Verder zal populatiedichtheid voor de transportonderneming van belang zijn vanwege het potentieel aan pakketvolume. Hierdoor wordt het volgende verband vermoed:

Hypothese 1: Voor het succes van een CDP is de populatie dichtheid binnen het verzorgingsgebied van belang en het succes is er van afhankelijk dat de drempelwaarde wordt overstegen. Dit is van belang vanuit het perspectief van de exploitant, eigenaar en de transportonderneming.

Toegankelijkheid - Weltevreden heeft in een onderzoek in 2008 geconcludeerd dat een kritieke succesfactor voor een CDP de toegankelijkheid voor de klant is in de vorm van een maximale rijafstand met de auto van 5 minuten. Echter, zoals hierboven beschreven, wordt in de centrale plaatsen theorie de reikwijdte van de dienst bepaald door de afstand in kilometers die iemand bereid is af te leggen. Dit verschil tussen minuten en kilometers is essentieel. Het meten in kilometers houdt geen rekening met verandering in vervoerstype of met waarschijnlijkheid van filevorming. Wanneer een klant verder dan 5 minuten rijafstand van de CDP af woont, zal deze er waarschijnlijk niet voor kiezen van de diensten gebruik te maken. Dit is vooral van belang vanuit het perspectief van de klant. Hoe makkelijker het is om toegang te krijgen tot een CDP, des te lager is de drempel voor adoptie van het concept. Voor de transportonderneming is dit waarschijnlijk van belang vanwege de lagere transportkosten. Ook zal het vanuit de perspectieven van de exploitant en eigenaar van belang zijn: een betere toegankelijkheid zorgt voor meer potentiële klandizie. Opgemerkt zij: wanneer er een hoge toegankelijkheid is, de klanten ook makkelijker kunnen vertrekken na het afhalen of retourneren. Dit is vanuit het perspectief van de eigenaar natuurlijk niet de bedoeling. Makkelijker parkeren en betere uitvalswegen zullen waarschijnlijk de toegankelijkheid en hierdoor het succes van een CDP vanuit de perspectieven van de klant, de eigenaar alsmede de exploitant bevorderen (lagere drempelwaarde om tot het centrum/CDP te komen vanuit het perspectief van de eigenaar). Zeer toegankelijke positionering aan de rand van een centrum/gebied zal het succes vanuit het perspectief van de klant echter bevorderen, maar het succes vanuit het perspectief van de eigenaar juist niet. Het uitgangspunt van de eigenaar is om meer verkopen te realiseren voor de directe, dan wel indirecte detailhandel. Meer omzet kan resulteren in hogere huren in de toekomst. Dat de klant gemakkelijk het centrum weer kan verlaten zal de secundaire aankopen waarschijnlijk verminderen en op die manier de huren die voor een locatie betaald worden eveneens drukken. Daarom moet het onderscheid gemaakt worden tussen toegankelijkheid vanuit het perspectief van de klant en van de exploitant/eigenaar. De hiervoor genoemde 'keerzijde van de medaille' vanuit het perspectief van de eigenaar zal hierna worden benoemd (hypothese 5). Wel wordt het volgende verband vermoed:

Hypothese 2: Voor het succes van een CDP is de toegankelijkheid van de klant van belang, met als kritieke grens een afstand per auto van 5 minuten. Dit is van belang vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar en de transportonderneming.

Agglomeratievoordelen - Zoals hierboven beschreven gaat Christaller uit van een aantal aannames. Een van deze aannames is dat er geen sprake is van agglomeratievoordelen. Dit betekent dat, wanneer er meer bedrijven geclusterd op een locatie aanwezig zijn, het verzorgingsgebied niet (exponentieel) groter wordt door de grotere hoeveelheid voorzieningen. In principe is, ook in geval van een wijk- of buurtwinkelcentrum, de maximale grens van het verzorgingsgebied voor de centrale plaats afhankelijk van de meest gespecialiseerde voorziening, met het grootste markt bereik. De les die hieruit geleerd kan worden is, dat de toevoeging van voorzieningen resulteert in een hogere rang van het centrum of stad binnen de hiërarchie. Echter, volgens Christaller zal er geen uitwisseling van consumenten plaatsvinden tussen de voorzieningen. Klanten die vanuit een groot gebied naar een theater gaan, zullen vervolgens geen biertje gaan pakken in de lokale kroeg. De centraliteit van een centrum of stad bepaalt de rang in de hiërarchie en deze bepaalt uiteindelijk de specialisatiegraad van voorzieningen.

Dat er wel degelijk agglomeratievoordelen te behalen zijn, wordt onderkend door tal van theorieën binnen de economische geografie. Voor het eerst zijn deze onderkend door Alfred Marshall (1890). Toepassingen van agglomeratietheorieën kunnen onder andere gevonden worden in de formuleringen van Weber (1909), Hotelling (1929), Alonso (1965) en Jane Jacobs (1984). Zoals eerder genoemd is 'een agglomeratie een ruimtelijke clustering van mensen en bedrijven' (Atzema, 2009, p 65). Uiteraard zijn er zowel agglomeratievoordelen en agglomeratienadelen met als twee hoofdvormen: lokalisatievoordelen (nadelen) en urbanisatievoordelen (nadelen). Simpel gesteld gaat het bij lokalisatievoordelen, in tegenstelling tot urbanisatievoordelen, om voordelen die te behalen zijn door de ruimtelijke nabijheid van gelijksoortige bedrijven (e.g. kostenreductie of productiviteitsverhoging). De urbanisatievoordelen betreffen juist de voordelen vanuit ongelijksoortige bedrijvigheid.

Lokalisatievoordelen kunnen zich manifesteren als externe- of interne schaalvoordelen. Externe schaalvoordelen zijn vooral gefocust op kostenvermindering door gezamenlijk gebruik van voorzieningen (bv. zelfde transportbedrijf). Interne schaalvoordelen zijn daarentegen te behalen door grotere gezamenlijke productie, waardoor de kosten per product zullen dalen (i.e. economies of scale). Kortom, lagere kosten door clustering. Waar lokalisatievoordelen zorgen voor lagere kosten, zullen urbanisatievoordelen in een centrum of stad zich uiten in de vorm van een diversificatie van de economie en de samenstelling van bedrijvigheid en dus een grotere markt. Deze zal sterker groeien.

In 1909 erkende Weber dat ondernemingen hun locatiekeuze o.a. lieten afhangen van de vestigingsplaatsfactoren (Standortfaktor) die onderhevig waren aan agglomeratie en niet alleen van minimale transportkosten. Zijn uitgangspunt was 'dat bedrijven op zoek waren naar de locatie met de laagste productiekosten en er welwillend tegenover stonden om extra transportkosten te accepteren om dit te bereiken' (Atzema, 2009, p61-64). Ook Hotelling (1929) concludeert dat in een duopolistische markt (i.e. twee aanbieders) ook agglomeratie zal plaatsvinden. Deze clustering zal plaatsvinden dankzij 'locationele interdependentie' (Atzema, 2009, p78), waarin locatiekeuze strategisch en anticiperend op de concurrent

gebaseerd is. Bij Weber ging het om de reductie van productiekosten en bij Hotelling ging het om een optimale positionering op de markt.

Ook wordt vanuit de 'bid rent theory' (Alonso, 1964. Von Thunen, 1826) een agglomeratie van voorzieningen beredeneerd. In deze theorie zijn de centrale plaatsen het eenvoudigst te bereiken voor de meeste klanten (congestie speelt hier duidelijk nog geen rol). Doordat de klandizie op deze locaties het grootste is, zal elke voorziening zich het liefst daar vestigen. Als consequentie zal de (huur)prijs het hoogste zijn in het centrum, en afnemen naarmate de afstand hiervan groter wordt. Hierdoor ontstaat er een agglomeratie of clustering van voorzieningen in de centrale plaatsen.

In de context van agglomeratievoordelen moet Jane Jacobs ook genoemd worden. Zij stelt dat het positioneren in steden vooral voordelig is vanwege de diversiteit van bedrijven die daar aanwezig zijn. Deze verscheidenheid zal volgens haar de economische innovaties van ondernemingen bevorderen (i.e. urbanisatievoordelen). Ten slotte kan zelfs verwezen worden naar de cumulatieve attractietheorie van Nelson (1958), waarin clustering van bedrijvigheid zowel voordelig is voor de consument (prijsvergelijking) als voor de aanbieder (grotere reikwijdte/verzorgingsgebied).

Vanuit de empirische zijde zijn er verscheidene onderzoeken, die bevestigen dat een CDP een toegevoegde waarde zal hebben voor de aantrekkingskracht van een wijk- of buurtwinkelcentrum (Foresight, 2000; TNO Inro, 2002; McKinnon and Tallam, 2003). Van CDP's wordt verwacht dat zij een lifeline functie te vervullen voor de kleinere detailhandel in een centrum door meer klanten te trekken. Bevindingen van Kiala (Weltevreden, 2008) concluderen o.a. dat klanten, die voor de diensten van een Kiala service-point (store-in-store) naar een winkel komen, gemiddeld €12.50 in deze winkel spenderen. Weltevreden 2008 formuleert dan ook het positieve verband tussen de aanwezigheid van een CDP en de footfall in een wijk- of buurtwinkelcentrum. Ondanks het bewezen directe voordeel voor de detailhandel waarin het service-point aanwezig is, is het voordeel voor de verdere detailhandel binnen bijvoorbeeld een winkelcentrum, vooralsnog slechts een verwachting. Tevens zou het voordelig kunnen zijn vanuit het perspectief van de klant, aangezien prijsvergelijk bij een clustering van gelijksoortige bedrijvigheid, eenvoudiger wordt. Voor de eigenaar en exploitant zou het van belang kunnen zijn vanwege potentieel meer traffic. Tevens zal vanuit het perspectief van de exploitant een clustering interessant kunnen zijn vanwege hogere opbrengsten (een servicebalie voor meerdere transporteurs). Uit de agglomeratievoordelen en beredeneert vanuit de hierboven beschreven lokalisatievoordelen wordt het volgende verband verwacht:

Hypothese 3: De ruimtelijke nabijheid van gelijksoortige bedrijvigheid beïnvloedt het succes van een CDP vanuit het perspectief van de klant, exploitant, en de eigenaar.

Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan kostenvoordelen die de transportbedrijven kunnen behalen wanneer ze zich bij elkaar positioneren.

Vanuit de context van urbanisatievoordelen zou het bijvoorbeeld kunnen dat voor het perspectief van de belegger (eigenaar van winkelruimtes) of voor het perspectief van de omliggende detailhandel, de aanwezigheid van een CDP de footfall/traffic zal vergroten. Hoe meer footfall, des te meer mogelijkheden tot verkoop en dus hoe succesvoller een CDP is vanuit hun perspectief. Tevens zal het andersom beredeneerd kunnen worden. Wanneer er meerdere voorzieningen bij elkaar zijn gevestigd, zullen (potentiële) klanten wellicht overgehaald worden een 'trip chain' te plannen (voordeel exploitant), waardoor er meer gebruik gemaakt zal worden van de CDP voor retourzendingen of reguliere verzendingen (i.e. hieruit valt ook een voordeel voor de transporteur te destilleren vanwege het grotere potentieel aan klanten).

Vanuit de hiervoor beschreven urbanisatievoordelen wordt het volgende verband verwacht:

Hypothese 4: De ruimtelijke nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid beïnvloedt het succes van een CDP vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar en de transportonderneming.

Doordat CDP's naar verwachting een aantrekkingskracht hebben op klanten voor een centrum (Weltevreden, 2008), vervullen ze in dat opzicht eenzelfde functie als een 'anchor' winkel. 'Anchors zijn bekende winkels met gevestigde namen, die traffic genereren voor het winkelcentrum en indirect de verkopen van kleinere, minder bekende, winkels vergroten' (Pashigian *et al*, 1998). Het is van belang een Anchor goed te positioneren binnen een agglomeratie van voorzieningen (bijvoorbeeld een winkelcentrum). Dit wordt uiteengezet binnen 'circulatie studies'. Deze houden zich bezig met locatiebeslissingen van de detailhandel en de daartoe behorende 'flow' van consumenten binnen het centrum (Carter *et al*, 2005). Met andere woorden: Hoe kan er voor worden gezorgd, dat er zo veel mogelijk klanten langs de kleinere winkels worden geleid, terwijl ze van de ene anchor naar de andere lopen. Dit is uiteraard primair van belang voor de centrumeigenaar. Verder zijn de locatie en toegangspunten van de CDP/Anchor van essentieel belang. De transportonderneming kan dit van belang vinden vanwege toegankelijkheid van de bezorger. De klant wil zo gemakkelijk mogelijk bij de CDP kunnen komen. Voor de exploitant zal de ligging van belang zijn vanuit een traffic potentieel. Het volgende verband wordt dan ook verwacht:

Hypothese 5: Voor het succes van een CDP is de ligging ten opzichte van de andere detailhandel van belang vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar en de transportonderneming.

(Concurrerend) aanbod - Afgezien van de populatiedichtheid, toegankelijkheid en de agglomeratievoordelen, zal het aanbod in ogenschouw genomen moeten worden. In Christaller's centrale plaatsentheorie speelt het (concurrerend) aanbod een specifieke rol. Hierin zullen consumenten altijd gebruik maken van de meest dichtbij zijnde voorziening. Er van uitgaande dat aanbieders altijd zullen streven naar monopolistische concurrentie, zullen in de ideale situatie de aanbieders elkaars reikwijdte/verzorgingsgebied niet overschrijden (Atzema, 2009). Wanneer er andere aanbieders zich in het verzorgingsgebied vestigen omdat

er voldoende vraag is om ook hun drempelwaarden te overschrijden, dan zal de spreekwoordelijke koek gedeeld moeten worden. Het feit blijft echter dat de ‘afstand die door de klant moet worden afgelegd’ als beslissingsfactor wordt gezien voor gebruik van een CDP (i.e. dus als een essentieel deel van de aanbodanalyse voor een succesvolle CDP). Hotelling (1929), zoals hiervoor genoemd, gaat uit van relationele interdependentie, waarin locatiekeuze strategisch en anticiperend op de concurrent gebaseerd is (in plaats van gebaseerd op de vraag zoals Christaller). Een andere aanname die Christaller doet in zijn theorie is dat de producent en consument exact weten wat er speelt in de markt en wie er wat te bieden heeft. Kortom, alle partijen zijn volledige ‘economic men’. In de meeste gevallen zullen deze aannames geen stand houden. Echter, omdat een CDP een op internet gebaseerde dienst is, ligt dit wat genuanceerder. Het internet zorgt ervoor dat de klant steeds makkelijker prijs- en kwaliteitsvergelijk kan doen. Alhoewel de aanbieder wat betreft concurrentie nog steeds veelal in het duister tast, is de markt voor de consument steeds transparanter geworden. Hierdoor lijkt het gedrag van de klant/consument steeds meer op dat van een ‘economic man’ en wordt de theorie van Christaller aannemelijker.

Hypothese 6: Voor het succes van een CDP is het concurrerend aanbod waarvan het verzorgingsgebied zich (deels) binnen het verzorgingsgebied van de CDP bevindt van belang vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar, internetaanbieder en de transportonderneming.

Afgezien van het duidelijke belang van de eigenaar of de exploitant, is er tevens het belang van de internetaanbieder en de transporteur die hierbij in geding komen (zij het naar verwachting minder sterk). Internetaanbieders gebruiken veelal één aanbieder voor CDP's (e.g. Kiala, DHL, PostNL). Het zou zo kunnen zijn dat de klant zeer goede ervaringen heeft met een transporteur en graag gebruik blijft maken zijn diensten. Indien er meerdere afhaalpunten beschikbaar zijn binnen een toegankelijke tijd (zie hypothese 2), zal de klant kunnen kiezen voor die internetaanbieders, die de reeds vertrouwde transporteur gebruiken. Tevens zal er minder noodzaak zijn voor de klant om een CDP van een ander transportbedrijf te proberen.

Afgezien van de hierboven beschreven factoren die van invloed kunnen zijn, zijn er wellicht nog andere factoren die niet naar voren komen in de literatuur. Vanuit de behaviorale locatietheorieën wordt hier rekening mee gehouden door te erkennen dat een ondernemer die een locatiebeslissing moet nemen, niet alle factoren in achtung kan nemen. Meester (1999) nuanceert de invloed van de omgeving op locatiebeslissingen door de invloed van de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer (incrementele rationaliteit). Juist deze invalshoek onderkent het belang van expertinterviews om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen en de literatuur in de context van de praktijk te plaatsen.

2.2.2 Regionale groeitheorieën

Alhoewel de hiervoor besproken locatietheorieën een indicatie geven van de belangrijkste vestigingsfactoren, wordt er geen rekening gehouden met de temporele dimensie. Dat een

regio op dit moment wellicht interessant is om een CDP te positioneren, wil nog niet zeggen dat de factoren in de toekomst dezelfde verhouding behouden. In Oost-Groningen is bijvoorbeeld al jaren een populatie exodus bezig. Mensen vertrekken van het landelijke gebied naar het stedelijke stad-Groningen. Er blijft op het theoretisch vlak echter een dichotomie tussen twee stromingen: de ‘convergentie’ modellen en de ‘divergentie’ modellen (Atzema, 2009). Om te bepalen in hoeverre er rekening gehouden moet worden met convergentie of divergentie van regio’s en steden tijdens de ontwikkeling en exploitatie van CDP’s zullen er vanuit de regionale groeistudies ook (voorlopige) conclusies getrokken moeten worden.

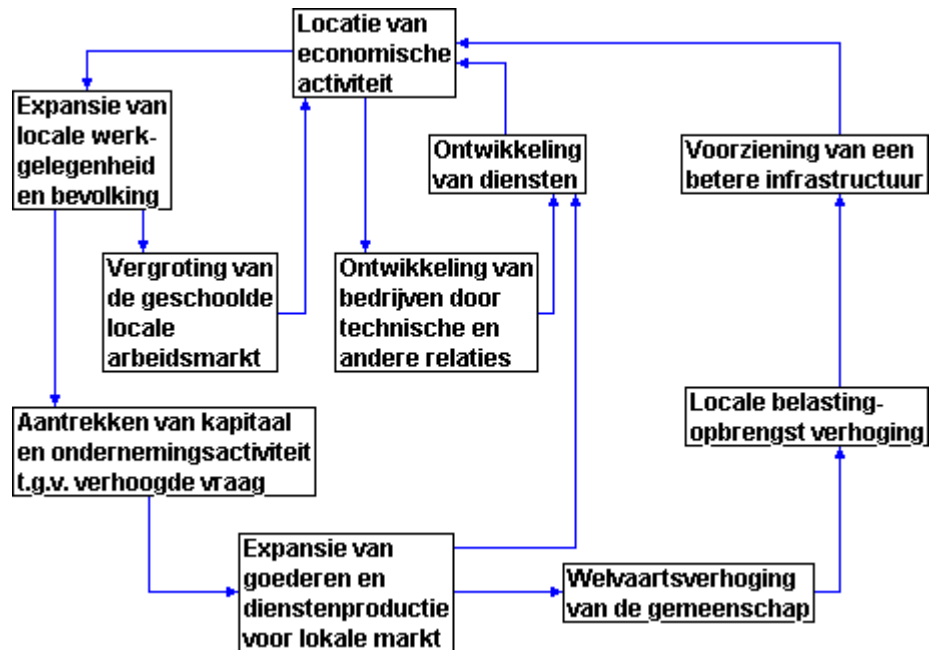
Convergentie - Zoals hierboven genoemd, zijn er een aantal (vooral klassieke) theorieën die beredeneren dat er naar mate de tijd verstrijkt minder economische verschillen zullen zijn tussen regio’s en landen. Een van deze theorieën is de comparatieve kostenleer van Ricardo (1817) waarin uitgegaan werd van comparatieve en relatieve kostenverschillen voor producten in regio’s/landen (gebieden). Een gebied zal zich vervolgens specialiseren in het product dat daar relatief het meest efficiënt kan worden geproduceerd (i.e. waar de kosten het laagst van zijn). De andere producten zullen geïmporteerd worden (en het excès aan productie geëxporteerd). Hierdoor zullen de economische verschillen tussen gebieden kleiner worden en zal er dus een convergerende werking plaatsvinden. Deze theorie is vervolgens uitgebreid door Heckscher & Ohlin door die concludeert dat elk land zich gaat toeleggen op de productie waarvoor het een relatief goede ‘factorendowment’ heeft (Atzema, 2009). Dit wil zeggen dat een land met relatief meer arbeid dan kapitaal, zich zal toeleggen op de productie van arbeidsintensieve producten. Andersom gaat deze redenering ook op. Uiteindelijk heeft Samuelson in 1970 een Nobelprijs gewonnen door hier volledige mobiliteit van de productiefactoren arbeid en kapitaal aan toe te voegen. ‘Hierdoor zal de relatieve arbeid zich bijvoorbeeld bewegen richting de landen waar arbeid duurder is’ (Atzema, 2009). Deze migratie zal leiden tot vereffening van verschillen in lonen (factor prijs egalisatie). Vanuit de redenering van Heckscher/Ohlin zal er dus een convergentie optreden wanneer er onbelemmerde handel is. Factor prijsegalisatie (Samuelson) zal plaatsvinden door vrije mobiliteit van productiefactoren.

Zoals de meeste academische theorieën zijn er echter een aantal aannames, die in een aantal gevallen haaks staan op de realiteit. Zo wordt er geen rekening gehouden met transportkosten, regionale innovativiteitsverschillen of andere marktvormen dan volledige mededinging. Tevens blijkt vanuit de praktijk, dat de hiervoor beschreven evenwichtsmodellen vaak niet op gaan. Voorbeelden van afwijkende praktijk en theorie kunnen zowel nationaal als internationaal op meerdere niveaus gevonden worden. Goede voorbeelden van langdurige regionale ongelijkheid in Nederland zijn Oost-Groningen en Zuid-Limburg (ondanks langdurige overheidsstimulering). Om een betere context te creëren zal vervolgens stil gestaan worden bij de theorieën die een divergerende en onevenredige groei beargumenteren.

Divergentie – Zoals de praktijk laat zien, zijn er voorbeelden te vinden waar de verschillen tussen sommige gebieden over de tijd neigen toe te nemen. Een van de theorieën die dit beredeneert is de ‘exportbasistheorie van Sombart’ (Atzema, 2009). Hierin wordt erkend dat elk gebied zijn eigen capaciteit aan vraag heeft en deze slechts door export kan worden uitgebreid.

Door vroegtijdige investering in bijvoorbeeld internationale infrastructuur, zal een gebied een voorsprong krijgen en kunnen behouden.

Voor een wat complexere en dynamischere verklaring van regionale verschillen zal gekeken worden naar de cumulatieve causatietheorie van Myrdal (1957). Uitgaande van een locatie met goede economische activiteiten (goed productiemilieu), zullen er



Figuur 2.3: Het proces van cumulatieve causatie (Myrdal, 1957)

meerdere processen plaatsvinden die de positie van deze locatie versterken. Figuur 2.3 geeft deze verbanden in het kort weer. In principe voedt de zichzelf versterkende cyclus zich met twee processen. Allereerst met de ‘expansie van lokale werkgelegenheid en bevolking’ en tevens met de ‘ontwikkeling van bedrijven door technische en andere relaties’. Er is bij deze theorie een sterk verband te vinden met Christaller’s ‘centrale plaatsen theorie’, die hiervoor is beschreven. Met de toename van de werkgelegenheid, zal het ‘draagvlak voor collectieve voorzieningen toenemen’ (Atzema, 2009). O.a. omdat er meer arbeidskrachten worden aangetrokken (vanuit andere regio’s met een minder productiemilieu). Hierdoor zal het weer aantrekkelijker worden voor andere voorzieningen om zich daar te vestigen (hypothese 1). Tevens onderkent deze theorie het bestaan van de hiervoor beschreven externe-schaalvoordelen/ agglomeratievoordelen (Atzema, 2009) door de omvang van de markt.

Voorgaande verandert echter niets aan de samenstelling van de bevolking en het productiemilieu. ‘Een proces dat deze verandering wel doet plaatsvinden wordt het ‘backwash-effect genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat ‘er met elke winnaar ook een verliezer moet zijn’ (Atzema, 2009); wanneer er meer werkgelegenheid ontstaat en er geen werkeloosheid is, dan zou het mogelijk zijn dat deze arbeidskrachten vanuit een andere regio worden aangetrokken. Aangezien ‘arbeidsmigratie selectief van aard is’ (Atzema, 2009) kan dit resulteren in relatief meer hoger opgeleiden, wat uiteindelijk resulteert in meer economische activiteiten. Het verschil tussen de regio’s zal hierdoor steeds groter worden en er zal dus convergentie optreden.

Naast economische expansie in de regio, treedt er ook een secundair effect op: er zal een ruimtelijke uitbereiding van de economische regio plaatsvinden door agglomeratie-nadelen zoals verkeerscongestie en spanningen op de arbeidsmarkt. Deze ruimtelijke uitbereiding wordt het 'spread-effect' genoemd (Atzema,2009). Let wel! Dit spread-effect houdt geen nivellering van economische activiteiten tussen de regio's in. Deze vlieger gaat in de praktijk niet altijd op. Een voorbeeld is Silicon Valley in de Verenigde Staten. Voordat de IT business deze regio naar economische bloei bracht, maakte Silicon Valley geen deel uit van de groeiregio's.

Of er convergentie of divergentie optreedt in een specifieke regio valt buiten dit onderzoek. Duidelijk is dat regio's in ontwikkeling zijn en dat de temporele dimensie voor strategische positionering van groot belang is. Van belang is voor dit onderzoek is de afweging, dat het waarschijnlijk moeilijk zal zijn een CDP succesvol te exploiteren, wanneer deze zich gevestigd heeft in een krimpregio. Met uitzondering van de klant, wordt hierdoor het volgende verband vermoedt:

Hypothese 7: Voor het succes van een CDP is een gunstige toekomstige regionale ontwikkeling van belang vanuit het perspectief van de exploitant, eigenaar, internetaanbieder en de transportonderneming.

2.2.3 Supply chain theorieën

Nu de locatietheorieën en regionale groeitheorieën uit de (economische) geografie besproken zijn, zal er tevens naar supply chain studies gekeken moeten worden. Ook hieruit zijn enkele factoren te destilleren die wellicht het succes van een CDP beïnvloeden.

Zoals eerder vermeld (2.1.4) focust dit onderzoek zich op aflevering van op het internet bestelde producten bij de klant (e-fulfillment) door 3PL. De 'supply chain management' (SCM) overwegingen in deze paragraaf zullen zich vooral richten op de logistieke elementen van 3PL waarmee rekening gehouden dient te worden met het succesvol ontwikkelen en exploiteren van een CDP. Er zijn in de context van SCM vier elementen die voor het succes van een CDP duidelijk de aandacht vragen: 'Reverse logistics, mobiliteiteffecten, fysieke opzet en de 'theory of constraints'.

Reverse logistics - Zoals hiervoor beschreven worden CDP's op dit moment voor het grootste gedeelte gebruikt voor het retourneren van defecte of ongewenste producten. De opkomst van deze vrachstroom is om meerdere redenen niet verwonderlijk. Vanuit Europese en Nederlandse wetgeving worden webwinkels steeds meer verantwoordelijk gesteld voor het 'after-sale' proces. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de wet 'koop op afstand' (artikel 7:46 e.v. Burgerlijk wetboek) die een bedenktijd van 7 dagen specificiert op aankopen bij bijvoorbeeld webwinkels. Ook worden CDP's door de detailhandel steeds meer gezien als mogelijkheid tot waardecreatie in plaats van een pure kostenpost. Deze waarde kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door het opknappen van producten en efficiënte afhandeling. Dit leidt tot toegevoegde klanttevredenheid.

Binnen de literatuur worden twee opvattingen onderscheiden die beiden retourlogistiek aan de kaak stellen. Dit onderscheid ontstaat tussen processen die de retourneringen implementeren in het 'voorwaartse' e-fulfillment netwerk (closed-loop network) en processen die een apart retournering netwerk opzetten (recovery network). Een netwerk, zoals bij CDP's, waarin dezelfde processen, lagen en vervoersstromen worden gebruikt voor het voorwaartse proces als het retourneringsproces, kan dan ook duidelijk onder de closed-loop netwerken worden geschaard. Er zijn ondertussen meerdere studies die aanwijzen dat met deze retourstromen gedegen rekening moet worden gehouden (Du and Evans, 2008; Ko and Evans, 2007; Lu and Bostel, 2007; Melo et al, 2008). Vooral de post-verkoop diensten worden door internetaanbieders gezien als een mogelijkheid om zowel de kosten te drukken als om de verkopen te stimuleren (Wang et al, 2007). Essentieel hierin is een succesvol CDP. Één van de uitgangspunten van de klant is dat een succesvol CDP hen tijdsbesparing oplevert en een gemakkelijker verzendproces aanbiedt (Weltevreden, 2008). Wanneer de retour logistiek niet efficiënt georganiseerd is, zullen minder klanten het CDP-concept gaan gebruiken voor het retourneren (i.e. in een wachtrij staan; Ook nadelig voor de exploitant is het wanneer er veel handelingen verricht worden bij de balie). Wanneer de CDP minder traffic creëert vanwege slechte retournering, zal de eigenaar het ook als minder succesvol ervaren omdat hier lagere huren uit voortvloeien. Uiteraard zal vanuit het perspectief van de transportonderneming ook rekening gehouden moeten worden met de retourstromen vanwege een kostenaspect. Vanuit het perspectief van after-sales diensten (webwinkel/klant/eigenaar), de transportkosten (transportonderneming) en de afhandelingstijd (klant/exploitant) kan het volgende verband worden gedestilleerd:

Hypothese 8: Voor het succes van een CDP is een gemakkelijk en efficiënt retourlogistiek proces van belang vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar internetaanbieder en de transportonderneming.

Mobiliteiteffecten - Wat betreft mobiliteitseffecten is uit de literatuur geen eenduidige visie te ontwaren. De één concludeert dat door CDP's de persoonlijke mobiliteit zal verminderen en goederentransport zal stijgen (McLeod et al., 2006; Weltevreden, 2008), waar anderen het omgekeerde beweren (Brummelman et al, 2003). Niettegenstaande de verschillende visies blijkt uit de onderzoeken, dat er transportbesparingen zullen zijn met als consequentie een netto reductie in mobiliteit (Weltevreden, 2008). Voor de transportondernemingen zullen deze voordelen het meest significant zijn, aangezien er minder transportstromen naar het woonadres van de klant nodig zijn. In de context van de enorme kosten als gevolg van de mislukte afleveringen zullen de voordelen hier vanzelfsprekend zijn. Ondanks de verminderde mobiliteit zal er naar verwachting op de plek waar een CDP komt, wel een knooppunt van verkeer ontstaan (Esser and Kurte, 2007). Allereerst zal het transportbedrijf de pakketten afleveren bij de locatie, waarna vervolgens de klanten de pakketten komen ophalen (vice versa). De congestie (agglomeratiedeel) is naar verwachting een factor die het succes van een CDP beïnvloedt. Dit verband werd al onder hypothese twee geformuleerd; hier zal hier geen additionele hypothese voor opgesteld worden.

Fysieke indeling en toegankelijkheid – Ook op microniveau zijn er met betrekking tot een CDP zaken waar rekening mee gehouden moet worden. Een CDP kan geclassificeerd worden als een magazijn en afhaalpunt tegelijk. De klant komt allereerst zijn pakketjes ophalen. Wanneer er bijvoorbeeld een retournering plaats moet vinden, zal het magazijn de pakketjes terugsturen naar de leverancier. Binnen een magazijn zijn er volgens Gu (2007) een viertal belangrijke elementen die overal (in verschillende mate) terug moeten komen: ‘shipping’ ruimte, ‘receiving’ ruimte (van de leverancier), opslag en ‘order picking’. Door de groeiende rol van e-commerce in de supply chain, wordt steeds meer de nadruk gelegd op ‘order picking’ omdat deze het meest arbeidsintensief is (Thompkins et al, 2003; KJ Roodbergen et al, 2008). De indeling en opzet van een CDP blijkt dus van belang voor het efficiënt opereren daarvan (e.g. wachttijd van de klant en personeelskosten voor de winkel). Dit zal vooral van belang zijn voor de exploitant, eigenaar en de klant. In principe gaat het hier om de volgende stelling: *‘de ketting is zo sterk als de zwakste schakel’*. Dit is het uitgangspunt van de ‘theory of constraints’ van Goldratt. De constrains/beperkingen van deze theorie kunnen gezien worden, als elke schakel binnen een proces die er voor zorgt dat het proces als geheel niet een hoger niveau kan bereiken. Vooral in de logistieke processen van een transportonderneming, waar CDP’s onderdeel van zijn, zal bijvoorbeeld oponthoud zorgen voor meetbaar mindere resultaten. Hieruit wordt het volgende verband vermoed.

Hypothese 9: Voor het succes van een CDP is de indeling en opzet van de fysieke ruimte van belang vanuit het perspectief van de klant, exploitant, eigenaar en de transportonderneming.

De indeling van de fysieke ruimte is zowel van belang voor:

- de transporteur- voor toegankelijkheid voor de medewerkers
- de exploitant - hoeveel ruimte is nodig? Hoe kunnen verkopen worden verhoogd? Hoe lang zijn de medewerkers bezig met het afhandelen?
- de eigenaar- wat is de toegevoegde waarde voor de huur per m²? Wat zijn de toegangspunten?
- Als de klant- toegankelijkheid en tijd in de wachtrij.

2.4 Beantwoording deelvragen één tot en met drie

Op dit punt in de analyse is er voldoende informatie samengebracht om deelvragen een tot en met drie te beantwoorden

Deelvraag 1: Wat is een CDP, welke typen bestaan er en wat zijn de recente ontwikkelingen daarin?

De definitie van een ‘collection and delivery point’ (CDP), die in dit onderzoek gebruikt wordt, is die van Weltevreden (2008): Een CDP is een punt waar klanten hun internetbestellingen kunnen afhalen en, minstens zo belangrijk, kunnen terugbrengen in geval van ontevredenheid of een defect.

Zoals in paragraaf 2.1.1 beschreven, zijn er drie soorten CDP's: Servicepunten, kluisjes en 'home reception boxes'. Van deze drie worden in Nederland eigenlijk alleen servicepunten gebruikt.

Op dit moment is de CDP markt nog in de zich ontwikkelende fase. Hoewel het concept al een aantal jaren bekend is, begint de markt zich er pas recent op in te stellen. De klanten worden zich steeds bewuster van de aanwezigheid van CDP diensten. De transportondernemingen zorgen, op aandringen van internetaanbieder, voor een steeds beter dekkend netwerk van servicepunten. Deze drie partijen zijn in deze markt zeer nauw verbonden: De klanten kopen producten via het internet. De internetaanbieder verstuurt de producten per third-party-logistics zoals DHL, PostNL, GLS en Kiala naar de klant. De klant heeft de keuze om door een specifieke transporteur het product thuisbezorgd te krijgen of om deze op te komen halen op een speciek CDP van de transporteur waarmee de internetaanbieder een contract heeft. Van belang hierbij is het onderstreepte. Niettegenstaande het feit dat de klant uiteindelijk de bestelling doet, ligt klaarblijkelijk de macht in deze markt niet zozeer bij de consument of de transportonderneming, maar bij de internetaanbieder. 'Elke internetaanbieder heeft zijn eigen contracten met de transporteurs die het transport moet afhandelen' (Roodbergen, 2011).

Deelvraag 2: Welke factoren die van belang zijn voor een succesvol CDP worden in de literatuur genoemd?

Er zijn negen hypothesen afgeleid uit de literatuur die ieders een succesfactor weerspiegelen. Het 'belang' is per actor in de CDP markt verschillend. De internetaanbieder heeft andere factoren die voor hem een CDP tot een succes maken. Deze schifting is in tabel 2.2 weergegeven.

	Factor:	Beïnvloedt succes vanuit perspectief:
Hypothese 1	Populatie dichtheid/drempelwaarde	Exploitant, eigenaar, transporteur
Hypothese 2	Toegankelijkheid	Klant, exploitant, eigenaar, transporteur
Hypothese 3	Afstand tot gelijksoortige bedrijvigheid	Klant, exploitant, eigenaar
Hypothese 4	Afstand tot ongelijksoortige bedrijvigheid	Klant, exploitant, eigenaar, transporteur
Hypothese 5	Ligging t.o.v. andere detailhandel	Klant, exploitant, eigenaar, transporteur
Hypothese 6	Ligging concurrerend aanbod	Exploitant, eigenaar, internet aanbieder, transporteur
Hypothese 7	Toekomstige regionale ontwikkeling	Exploitant, eigenaar, internet aanbieder, transporteur
Hypothese 8	Retour logistiek	Klant, exploitant, eigenaar, internet aanbieder, transporteur
Hypothese 9	Indeling fysieke ruimte	Klant, exploitant, eigenaar, transporteur

Tabel 2.2: Overzicht hypothesen, factoren en perspectieven m.b.t. een succesvol CDP

Deelvraag 3: Wat zijn de belangrijkste partijen in de ontwikkeling en realisatie van een CDP? Wat zijn hun eisen en wensen?

Deze vraag is uiteengezet in paragraaf 2.2. Er zijn vijf belangrijk geachte partijen waarmee in gesprek is gegaan in dit onderzoek: De transportonderneming, de internetaanbieder, de klant, de eigenaar/exploitant en de eigenaar/belegger. Het onderscheid tussen de laatste twee zit in het uitgangspunt. De belegger zal als hoofdbeweegreden huurinkomsten hebben waar de eigenaar/exploitant een detailhandel met CDP dienst exploiteert en dus redeneert vanuit omzet. Per hypothese zijn in tabel 2.2 de relevante perspectieven opgesomd.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn een aantal zaken aan bod gekomen die dienen ter onderbouwing van de hierna te voeren expertgesprekken. Allereerst is in paragraaf 2.1 een definitie-uiteenzetting gegeven. Ook is hier de b2c CDP markt ten tijde van dit onderzoek besproken. Vervolgens zijn in paragraaf 2.2 de marktpartijen en de daarbij horende uitgangspunten kort besproken en daaropvolgend in paragraaf 2.3 de theorieën en de daarbij horende ‘voorlopige’ hypothesen. De hypothesen zijn afkomstig uit een drietal studiegebieden: Locatietheorieën, regionale groeitheorieën, en supply chain-theorieën. In paragraaf 4.4 zijn ten slotte de eerste drie deelvragen beantwoord. Een overzicht van de relevant geachte factoren en hypothesen kan in tabel 2.2 worden gevonden. Wederom moet hierbij worden benadrukt dat dit niet een volledig uitputtende lijst van partijen en uitgangspunten is. Uit de expertgesprekken blijkt in hoeverre er rekening wordt gehouden met bepaalde factoren. De resultaten hiervan zullen later worden gepresenteerd in de checklist in hoofdstuk 4. In het komende hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de realisatie van de benodigde informatie.

Hoofdstuk 3: Operationalisatie

Nu de theoretische achtergrond van het onderzoek is geschetst, is de eerste grondslag gelegd. Alvorens de interviews uitgewerkt en geïnterpreteerd zullen worden, moeten er een aantal zaken belicht moeten worden. Dit operationalisatie hoofdstuk zal dienen als verklaring voor de gekozen experts en de geformuleerde vragen. Van bijzonder belang is de afweging waarom de combinatie van besproken onderwerpen en de geselecteerde experts de onderzoeksvragen zullen kunnen helpen beantwoorden. Allereerst zullen de deelvragen en de hoofdvraag nader besproken worden. Hierdoor zal een beter beeld gecreëerd worden van eventuele hiaten in de huidige kennis. Vervolgens zullen de te bespreken onderwerpen uiteengezet worden. Tot slot zullen er criteria besproken worden voor de selectie van experts.

3.1 Operationalisatie van de deelvragen en de hoofdvraag

Van de vijf deelvragen zijn er drie reeds beantwoord in hoofdstuk 2. Hier zal uiteengezet worden hoe tot een valide antwoord op de rest van de onderzoeksvragen gekomen gaat worden.

3.1.1 Deelvragen vier & vijf

Deelvraag vier – De context en inzichten die door de experts vanuit de verschillende vakgebieden geboden kunnen worden, zullen vooral richting geven aan het antwoord op vraag vier¹. Om een samenkomst van de factoren te realiseren, teneinde een voor iedereen acceptabel en werkbaar concept te creëren, zullen de kritieke waarden van de succesfactoren bepaald moeten worden. Wanneer een locatie bijvoorbeeld zeer succesvol is vanuit het perspectief van de klant, betekent dat nog niet dat dit ook voor de exploitant of de eigenaar het geval is (i.e. de grenswaarde van succes wordt daar niet bereikt). Het is dus zaak de hiervoor gepresenteerde hypothesen te bespreken met de experts. Het doel zal zijn om zo concreet mogelijke antwoorden te ontvangen m.b.t. de kritieke waarden (e.g. 5 min afstand als minimale grens voor de klant). Voor de afweging met wie welke factoren besproken zullen worden, worden de afwegingen behouden, die in tabel 2.2. zijn gemaakt.

Ondanks dat per perspectief bepaald moet worden welke zaken besproken gaan worden is er nog een aanvullende nuance die benoemd moet worden. Aangezien de hypothesen die in hoofdstuk twee zijn besproken van een ‘voorlopige’ aard zijn, bestaat de mogelijkheid dat het geen uitputtende lijst is. Zo zouden er nog - minder voor de hand liggende - succesfactoren kunnen zijn die specifiek vanuit het perspectief van een van de actoren van belang wordt geacht. Wanneer vanuit de interviews blijkt dat er in de overwegingen m.b.t. een succesvol CDP factoren worden overwogen, die niet uit de literatuur gefilterd zijn, zullen deze uiteindelijk ook ter validatie aan de andere experts voorgelegd moeten worden. Door dit proces van voortschrijdend inzicht ontstaat er een steeds completer beeld van de succesfactoren en kan er met meer zekerheid een brandpunt in de vorm van een succesvol

¹Wat maakt een CDP succesvol en in hoeverre kunnen de gevonden wensen, eisen en factoren samenkomen tot een succesvolle CDP? Is deze samenkomst haalbaar? Is er een rangorde in de factoren?

CDP concept worden bepaald. Omdat dit een exploratief onderzoek is zal er geen resultaat zijn in de vorm van een acceptatie of verwerping van factoren. Wel kan er met redelijke zekerheid een belang worden geformuleerd. Omdat het in dit onderzoek niet mogelijk is op expertniveau een onderscheid te maken in weging van het belang van de mening per groep, zal er alleen een hypothese of factor verworpen worden, wanneer geen van de expertgroepen het van belang acht. De factoren die overblijven zijn diegene van wie met redelijke zekerheid gepostuleerd kan worden dat er vanuit een van de expertgroepen een belang aanwezig is voor het succes van een CDP. Geenszins kan gesproken worden over een bewezen stelling. Wel zullen in dit onderdeel verbanden tussen expertgroepen aan het licht komen die de markt verder helpen doorgronden.

Tot slot zal er onderzocht moeten worden of er een rangorde tussen de succesfactoren is. Wanneer bepaald is over welke factoren met redelijke zekerheid gepostuleerd kan worden dat ze belangrijk zijn voor het succes van een CDP, zal er een checklist ontstaan. Om tot de rangschikking te komen, zullen de relevante hypothesen besproken worden met de experts. Hieraan zal individueel, middels een Likert-scale (1 = Helemaal niet mee eens; 3 = Neutraal; 5 = Helemaal mee eens) een waarde worden toegekend. Deze zullen leiden tot een rangschikking van de factoren en eventuele toevoegingen aan de factoren. Er zal alleen een relatieve waarde berekend worden door het gemiddelde van de Likert-scales te nemen. Over de individuele factor zal vanuit het gemiddelde geen conclusie kunnen worden getrokken. Wel zullen de stellingen, die worden opgesteld vanuit voortschrijdend inzicht, worden geïnterpreteerd met behulp van de individuele waarderings per expert.

Bijlage 1 geeft weer op welke manier de bevindingen in het gesprek aan de expert ter reflectie worden gepresenteerd. Vervolgens zullen de bevindingen in de vorm van bijlage 1 gepresenteerd worden als bijlage 2. Nadat alle gesprekken hebben plaatsgevonden zal de uiteindelijke checklist gepresenteerd worden.

Deelvraag vijf –Wanneer vanuit alle perspectieven de relevante succesfactoren duidelijk zijn en wanneer blijkt dat deze samen kunnen komen tot een werkbaar concept, zullen de typen locaties, die in deelvraag vijf² aan de orde komen, worden bepaald. Wel zal alleen tijdens de interviews met de transportondernemingen en de eigenaren het onderwerp aangesneden worden over het type locatie dat zij prefereren. Dit zal gebeuren vanuit het perspectief van de transportonderneming. Deze hebben de CDP's in eigendom en het betreft een onderdeel van hun supply-chain. Ook de eigenaren zullen hierover geïnterviewd worden. Zij hebben overzicht van interessante locaties en kunnen met voortschrijdende inzichten kunnen komen. Wanneer de preferenties vergeleken worden met de eventuele locatietypen, die in dit onderzoek gevonden worden (vanuit de verschillende perspectieven), kunnen conclusies getrokken worden over de huidige situatie en de eventuele hiaten.

²Welke typen locaties hebben voor een CDP het meeste potentieel?

3.1.2 Hoofdvraag: Wat zijn de belangrijkste factoren voor een succesvol CDP?

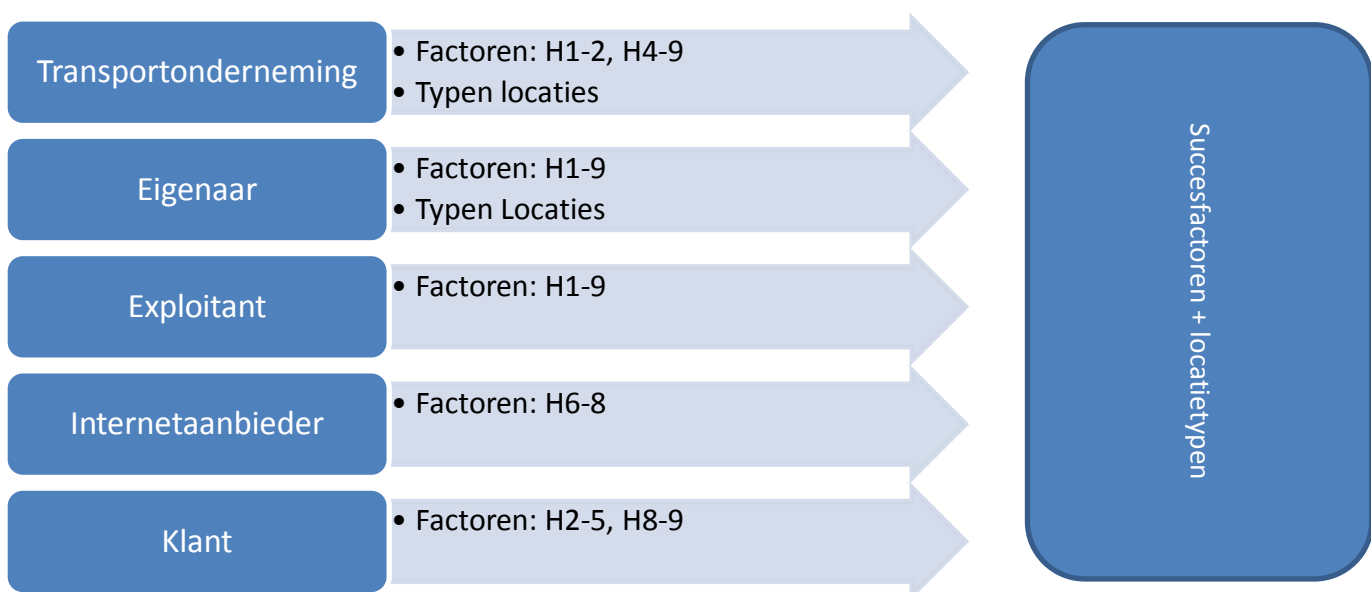
Door de beantwoording van de deelvragen zal voldoende informatie verzameld moeten zijn om tevens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Dit zal een kwestie van samenvoegen en concluderen zijn. Er is een rangschikking in de vorm van een checklist ontstaan door deelvraag 4 te beantwoorden. Nu rest nog de vraag welke factoren van deze het belangrijkste zijn. Hiervoor wordt ter verduidelijking een categorisering gemaakt op basis van de gemiddelde Likert-waarden:

- Likert-waarde 1 tot en met 3 → Relatief lage mate van belang
- Likert-waarde 3,1 tot en met 3,5 → Onduidelijk
- Likert-waarde 3,6 tot en met 5 → Relatief hoge mate van belang

De hypothesen en voortschrijdende inzichten die in de categorie ‘relatief hoge mate van belang’ worden geplaatst, kunnen worden geïnterpreteerd als de belangrijkste.

3.2 Interview onderwerpen

Tijdens de interviews zullen een aantal onderwerpen aangesneden moeten worden om tot een gedegen antwoord op de vragen te kunnen komen. De moeilijkheid zit in de verschillende partijen waarmee in gesprek wordt gegaan; d.w.z. per groep experts zullen andere zaken besproken moeten worden. Hierdoor is het bij expertinterviews van groot belang duidelijk te hebben welke zaken niet van belang zijn om te bespreken (Meuser en Nagel, 2002). Om te bepalen wat met welke expertgroep wordt besproken zal tabel 2.2 gebruikt worden. Verder zal zoals hiervoor besproken, met de transportondernemingen en de eigenaren het onderwerp over locatietypen worden besproken. Een overzicht van deze te bespreken onderwerpen is weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1: Interview onderwerpen per hypothese (Tabel 2)

3.2.1 Procedure voortschrijdende inzichten

Wanneer uit een van de interviews blijkt dat er nog additionele factoren van belang zijn voor het succes van een CDP, kan deze kennis natuurlijk niet ongebruikt blijven. De moeilijkheid hierbij is om wederom te bepalen in hoeverre en vanuit welk perspectief deze factoren bepalend zijn voor het succes. Om dit in kaart te brengen, zal de mogelijkheid moeten bestaan om na het afronden van alle interviews, een inventarisatie te maken van de gevonden factoren en locatie typen, om deze vervolgens wederom aan de relevante experts voor te leggen. Hierbij zal ook de rangorde van de factoren opnieuw bepaald moeten worden. Hieruit zal een definitieve gewogen checklist resulteren.

3.3 De expert selectie

3.3.1 Steekproef & generalisatie

Om tot een valide en representatieve conclusie te komen, zal een gedegen selectie moeten plaatsvinden van de experts. Volgens Meuser en Nagel (2002) ‘is het van belang dat de selectie niet plaatsvindt op het individuele niveau, maar op het niveau van een representatieve groep’. In expertinterviews is het individu als persoon dus ondergeschikt aan de capaciteiten en ervaringen van de expert in een bepaald werkgebied (Meuser en Nage, 2002; Flick, 2006).

De selectie van de expertgroepen zal plaatsvinden volgens de geleidelijke selectie/steekproef strategie (gradual sampling strategy). Hierin worden groepen geselecteerd ‘op basis van verwachte nieuwe inzichten die zij kunnen verschaffen, zodat het huidige onderzoek verrijkt wordt ten opzichte van het bestaande kenniskader’ (Flick, 2006; Glaser en Strauss, 1967). In dit onderzoek zal van met elk van de in figuur 3.1 opgesomde perspectieven en groepen experts een interview gehouden worden. Op basis van de geleidelijke selectie strategie zal uiteindelijk bepaald kunnen worden wanneer er voldoende interviews zijn (afgewogen per expertgroep) om tot generalisatie te kunnen komen (Flick, 2006).

Om meer generaliseerbare uitkomsten te creëren voor de expertgroep ‘klant’ zullen er aanvullend op de responses van de vier geïnterviewden, zes andere personen worden gevraagd de factorenlijst in te vullen. Belangrijk hierbij is op te merken dat alleen de geïnterviewde personen invloed hebben op de lijst met factoren (voortschrijdende inzichten); de zes aanvullende respondenten zal alleen gevraagd worden te oordelen middels de Likert-scale. Uiteraard zal dit wel persoonlijk gebeuren, zodat wanneer nodig uitleg gegeven kan worden. De enige verdere selectie die gedaan zal worden voor het selecteren van de klanten is dat er een evenredig aantal mannen en vrouwen zal moeten worden benaderd.

3.3.2 Selectie criteria

De criteria zullen hieronder per expertgroep uiteengezet worden. De selectiecriteria zijn gebaseerd op de capaciteiten en ervaringen van de expertgroep. Het woord ‘expert’ is in deze

hetgeen dat per geval bepaald moet worden. Functiebetiteling verschilt per onderneming, waardoor er op een lager specificatieniveau zal moeten worden gezocht naar criteria.

Internetaanbieder, transportonderneming, eigenaar/belegger, eigenaar/exploitant - Een criterium dat voor deze expertgroepen geldt, is dat ze ervaring moeten hebben met CDP's vanuit hun zakelijke perspectief (e.g. de exploitant kan ook ervaring vanuit een rol van klant hebben, maar dat is in deze uiteraard geen criterium). Voor de expertgroepen zal aanvullend hierop gezocht moeten worden naar een persoon die verantwoordelijk is voor het CDP beleid.

De klant – Om als klant in aanmerking te komen voor het label 'expert', zal wederom ervaring met CDP's een belangrijk criterium zijn. De klant zal wel eens gebruik moeten hebben gemaakt van een CDP voor het afhalen óf retourneren van internet aankopen. Om er voor te zorgen dat het wel het business2customer segment betreft zal de klant tevens regelmatig internetaankopen moeten doen bij een webwinkel.

De selectie- De experts waarmee een interview gehouden is zijn weergegeven in bijlage 3 van de appendix.

3.4 Interview guide

Ondanks dat de expert interviews niet volgens een vast stramien zullen worden uitgevoerd zullen er wel enkele elementen in aanwezig zijn die in elk van de interviews terug zullen komen:

- Voorstelronde
- Introductie
 - o Doel scriptie
 - o Doel komst
- Vragen
- Afronding
- Dankwoord

Een verdere uitwerking kan gevonden worden in bijlage 4.

Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten gepresenteerd worden. De factoren zullen geanalyseerd worden op expertgroepniveau. De scheiding op expertgroepniveau is van belang aangezien vergelijkbaarheid tussen de expertgroepen slechts dan mogelijk is. Eerst zullen de factoren doorgenomen worden door de belangrijkste bevindingen te presenteren, hierna worden de voortschrijdende inzichten per groep geanalyseerd. In dit stuk zal een onderscheid gemaakt worden tussen geïnterviewden en respondenten. Respondenten zijn veelal dezelfde als de geïnterviewde personen, maar wanneer gesproken wordt over ‘respondenten’ wordt gerefereerd naar de ingevulde waarde in de Likert-scales.

Ten slotte zullen deelvragen vier en vijf worden beantwoord.

Omdat er op expertgroepniveau een kans bestaat op overlappende waarden zal voor elke groep experts in de appendix ter verduidelijking een categorisering gepresenteerd worden op basis van de gemiddelde Likert-waarde. Afhankelijk van de waarden van het gewogen gemiddelde zullen de factoren in een categorie in rangorde worden geplaatst. Er zijn drie categorieën:

- Likert-waarde 1 tot en met 3 → Lage waardering
- Likert-waarde 3,1 tot en met 3,5 → Onduidelijk
- Likert-waarde 3,6 tot en met 5 → Hoge waardering

Er is specifiek voor een categorie ‘onduidelijk’ gekozen omdat die factoren dusdanige waarderingen hebben gekregen van de respondenten dat er niet met zekerheid een eenduidig antwoord uit kan worden opgemaakt. Om de hypothese factoren te kunnen blijven onderscheiden van de factoren, die zijn afgeleid uit voortschrijdend inzicht zal de laatste categorie worden weergegeven als cursief.

4.1 Expertgroep: Transportondernemingen

De in figuur 3.1 opgesomde factoren zijn besproken met de experts. Er is een uitvoerig gesprek geweest met een medewerker van elk van de vier grote transportondernemingen die met servicepuntconcepten werken: DHL, PostNL, Kiala en GLS. Zoals hiervoor beschreven zijn de experts geselecteerd op ervaring met CDP's vanuit de context van de transportonderneming. Na de vier gesprekken bleek in het laatste gesprek met PostNL dat geen andere factoren meer aan het licht kwamen. Hierdoor is geconcludeerd dat aanvullende interviews voor dit onderzoek geen toegevoegde waarde zouden hebben.

Factoren die van belang blijken:

Populatie dichtheid- De redenering dat voor transportondernemingen een grotere populatie dichtheid het succes van CDP's vergroot, blijkt correct. Wel zijn er een aantal interessante overwegingen aan het licht gekomen. DHL bracht voor deze factor naar voren dat het absoluut van belang is, zij het in steeds mindere mate. Naarmate het netwerk groeit zal de

kritieke grens, die gebruikt wordt voor bepaling van netwerkdichtheid dalen. ‘Toen we begonnen, gingen we alleen in gebieden zitten waar binnen het verzorgingsgebied 50000 huishoudens vielen. Dit werd later bijgesteld naar 25000. Op dit moment kijken we naar 2500 huishoudens of 5000 personen als kritieke waarde voor een servicepunt.’.

Toegankelijkheid- Dat het van belang is dat een CDP toegankelijk is voor de consument blijkt uit alle vier de gesprekken. DHL gaat voor netwerkbeslissingen uit van twee vuistregels: Populatie-dichtheid en toegankelijkheid. ‘Voor een exacte locatie van een servicepunt zal gekeken moeten worden naar verkeersstromen, parkeergelegenheid en toegankelijkheid. Het is dus een mix van factoren’. Dit illustreert de afhankelijkheid van bevolkingsdichtheid en toegankelijkheid bij locatiebeslissingen voor de CDP’s. Voor PostNL is een locatie aan de rand van een centrum met parkeergelegenheid ideaal. Hoewel er geen duidelijkheid is over de daadwerkelijke rijafstand is het wel duidelijk dat toegankelijkheid per auto van belang is.

Ongelijksoortige bedrijvigheid- Het vermoeden dat de nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid van belang is vanuit het perspectief van de transportonderneming blijkt maar deels bevestigd. PostNL gaf aanvullende inzichten hierop. De transportondernemingen zullen zich willen vestigen bij de meest veelbelovende detailhandel. ‘Van de omzet vanuit pakketvolume zal de winkel het niet moeten hebben, het zal puur gaan om traffic vergroting’. De transportonderneming zal er dus ook bij stil staan welke detailhandel er nabijgelegen is gevestigd om de winkelier tevreden te houden. Tevens kwam DHL met een empirisch, voorbeeld waarin tevens het belang werd bevestigd vanuit een marketingperspectief. Door zichtbaar te zijn, kan een CDP een zichzelf versterkende werking hebben. Deze afwegingen kwamen in de resterende gesprekken echter niet aan het licht.

Toekomstige regionale ontwikkeling- De mate waarin rekening gehouden wordt met toekomstige regionale ontwikkeling geeft een onduidelijk beeld. Kiala redeneerde dat ‘locatiebepalen grotendeels gebeuren naar volume’. Dit wordt vastgesteld door de internetaanbieders zelf. Wanneer ergens niets wordt besteld, dan zullen er geen punten hoeven zijn’. Dit betekent dat volumes geanalyseerd worden door de (grotere) internetaanbieders en dat afhankelijk van hun beslissingen de dichtheid wordt bepaald. Dat de internetaanbieders de macht in de CDP markt in handen hebben, blijkt hieruit duidelijk. Tevens kwam er in de gesprekken met DHL en GLS een strategische keuze voor lokalisering in toekomstige woonwijken aan het licht. Hieruit kan worden afgeleid dat het op regioniveau misschien niet beoordeeld wordt, maar dat er op wijkniveau wel afwegingen worden gemaakt.

Factoren die minder van belang zijn:

Ligging t.o.v. andere detailhandel- Waar voor de ligging van de CDP t.o.v. de andere detailhandel tevens was geredeneerd vanuit een marketing/trip-chain gedachte, blijkt dit wederom niet de afweging te zijn voor de transporteurs. Wel is er een afweging van Hanswijk (PostNL) waarin hij aangeeft dat hij liever heeft dat de CDP aan de rand van een centrum ligt. Dit met oog op de toegankelijkheid voor de klant en voor de postbode die de pakketjes komt brengen of halen.

Omdat de markt dusdanig in de macht van de internetaanbieder is, wordt geredeneerd dat het een aanbodmarkt is, d.w.z. de internetaanbieders bepalen met welke transporteur in zee wordt gegaan. Hierdoor is concurrentie van andere CDP's niet een zorg voor de transporteurs.

Efficiente retourlogistiek- Retourlogistiek blijkt ook niet echt een afweging te zijn voor het succes van een CDP. Voor alle transportondernemingen blijken de depots een goede spreiding te hebben, waardoor de locatie van een CDP niet veel verschil maakt.

Indeling van de fysieke ruimte- Ten slotte zal nog de indeling van de fysieke ruimte moeten worden besproken. Het blijkt dat de transportondernemingen hier ook niet bij stil staan. De aanwezigheid van opslagruimte is vooral van belang: 'Er is niet meer dan twee vierkante meter aan opslag nodig' (DHL). Deze eis kwam tevens bij Kiala aan het licht.

Factoren uit voortschrijdend inzicht die van belang blijken te zijn:

Type product- Allereerst kwam er in meerdere gesprekken aan het licht dat het type product dat wordt verkocht in de detailhandel van belang is voor het succes van een CDP. Uiteindelijk willen transportondernemingen dat de detailhandel waarin ze geïntegreerd zijn, tevreden is. Wanneer er geen secundaire aankopen geschieden, houdt het snel op met de motivatie van een ondernemer en aldus met de service die hij biedt. Het uitgangspunt voor de transportonderneming is hierbij dus waarschijnlijk het dwingen van de detailhandel tot goede service. Wanneer dit niet gebeurt snijden zij zichzelf in de vingers qua omzet. Op die manier zal de keuze van de detailhandel direct invloed hebben op het succes van de CDP vanuit alle onderzochte perspectieven.

Ligging relatief tot de werk- en residentiële locatie- Een verdere interessante afweging als aanvulling op toegankelijkheid kwam in het gesprek met Kiala naar voren. Afgezien van toegankelijkheid als de rijafstand vanaf een thuis- of een werklocatie, is de ader van belang tussen twee bevolkte gebieden of tussen de thuis- of werklocatie. Hierbij wordt aangenomen dat de klant dagelijks toch al een bepaalde route aflegt. Afwijkingen van deze route worden als negatief ervaren.

Openingstijden- Een ander punt dat essentieel bleek te zijn voor alle geïnterviewde experts, waren de openingstijden. 'De consument maakt een keuze bij de bestelling en maakt die keuze op basis van de tijd die de komende dagen beschikbaar is' (Kiala). Wanneer een CDP in detailhandel met ruimere openingstijden zit, zal de consument hier eerder gebruik maken. Anders is er voor de klant geen verschil meer tussen thuisbezorging en het ophalen op een ongewenst moment. Kortom, ruime openingstijden zorgen voor eerdere preferentie van klanten voor CDP diensten t.o.v. thuisbezorging. Hierdoor zullen de volumes stijgen.

Motivatie- Motivatie van de ondernemer was vervolgens een punt dat veelvuldig in de gesprekken naar voren kwam. De redenering is dat wanneer een ondernemer niet gemotiveerd is de dienst aan te bieden de klanten minder snel geneigd zijn om weer gebruik te maken van

de CDP. Tevens zullen er minder cross-sells, of secundaire aankopen, plaatsvinden waardoor de ondernemer ook weer minder zin krijgt om tijd in de CDP dienst te investeren.

Goedkope parkeergelegenheid- Dat er een goede parkeergelegenheid geboden moet worden was al deels duidelijk geworden tijdens het bespreken van de toegankelijkheid. De klant zal overgehaald moeten worden ergens heen te gaan i.p.v. het pakketje thuis te laten brengen. Parkeergelegenheid is eigenlijk een deel van toegankelijkheid (snel en gemakkelijk parkeren leidt tot sneller afhalen van het pakketje). Echter, de uitspraak waardoor hier toch een voortschrijdend inzicht van is geformuleerd is: ‘Op een locatie waar de klant naar toe gaat zal het parkeren gemakkelijk en het liefst gratis moeten zijn’ (Kiala). Het betalen voor parkeren zal waarschijnlijk een negatief effect hebben op de ontvankelijkheid van de klant om wederom hetzelfde CDP te gebruiken. Hierop is echter wel verdeeld gereageerd door de transportondernemingen.

Naamsbekendheid- In het gesprek met DHL kwam ook de naamsbekendheid van de ondernemer aan het licht als factor die het succes beïnvloedt (DHL). Wanneer de klant de ondernemer niet kent blijkt dat ook een verhoging van de barrière voor adoptie. Het vermoeden was er dat het te hoogdrempelig voor de klant is om voor een CDP de locatie van een onbekende winkel op te zoeken. Ook hierop is verdeeld gereageerd.

Mate van nabijgelegen leegstand- Ten slotte kwam De Vree van DHL ook met de mate van verhuur van de omringende detailhandel. Hoewel deze lijkt op de factor betreffende ongelijksoortige bedrijvigheid, is er een verschil. Waar ongelijksoortige bedrijvigheid gebaseerd was op agglomeratievoordelen zoals traffic, is dit voortschrijdend inzicht gebaseerd op potentieel faillissement van de partner-ondernemer. Een deel van de experts gaat mee in deze stelling.

Factoren uit voortschrijdend inzicht die minder van belang blijken te zijn:

Allochtone inwoners- In het gesprek met Hanswijk van PostNL postuleerde hij het vermoeden van een relatie tussen CDP-gebruik door de klant en de hoeveelheid allochtone inwoners binnen het verzorgingsgebied. De andere transportondernemingen konden zich hier echter niet in vinden

De factoren op volgorde:

Na afronden van het laatste gesprek uit deze expertgroep is het overzicht van stellingen naar de individuele experts gestuurd ter waardering. De resultaten zijn weergegeven in de Appendix (Bijlage 5). Tevens is in deze bijlage een categorieweergave gemaakt ter verduidelijking van het relatieve belang. De antwoorden in de interviews en de waarderungen nadien wijken in sommige gevallen enigszins af. De bevindingen van hiervoor zijn opgesomd in tabel 4.1, aan het eind van dit hoofdstuk. De meest opmerkelijke afwijking is die van de factor ‘Toegankelijkheid’. Waar iedereen in de gesprekken toegankelijkheid voor de klant

beoordeelde als een succesfactor voor een CDP, wordt dit niet weerspiegeld in de waarderings.

De voortschrijdende inzichten zijn vooral gericht op de kwaliteit van de service die door de detailhandel geleverd wordt. Daar staat of valt het succes van een CDP mee. Uiteindelijk is volume ook van belang vanuit de context van toegankelijkheid en populatiedichtheid.

4.2 Expertgroep: Internetaanbieders

Er is een expertinterview afgenomen met twee internetaanbieders: Wehkamp en Neckermann. Dit zijn twee internetaanbieders die internationaal opereren en een productaanbod hebben dat veelal niet door de brievenbus past (Kleding en huishoudelijke artikelen). In Nederland zijn Wehkamp en Neckermann de aanbieders met de grootste omzet in dit segment. Beiden hebben veel ervaring met CDP's en hebben hiervoor specifieke functies ingericht. Omdat deze twee interviews op één lijn blijken te zitten qua factoren, is het volgens 'de geleidelijke steekproefstrategie' niet nodig additionele interviews af te nemen. Deze twee geïnterviewde experts geven een – bij benadering – volledig beeld van de succesfactoren voor de grotere internetaanbieders.

Factoren die van belang blijken te zijn:

Efficiënte retourlogistiek- De redenering dat de retour logistiek factor van belang is voor het succes van een CDP vanuit het perspectief van de internetaanbieder blijkt te kloppen. Voor beiden is dit een belangrijk punt aangezien de bedoeling is 'om de volgende dag het product weer in het magazijn te hebben liggen' (Wehkamp). Een verdere overweging hierbij is dat CDP-diensten afhankelijk zijn van de openingstijden van de detailhandel. Wanneer een pakketje op zaterdag retour wordt gezonden en de winkel op maandag dicht is, zal deze pas op dinsdag kunnen worden opgehaald en op woensdag terug in de winkel kunnen liggen. Het heeft voor de klant geen gevolgen omdat deze, vanaf het moment van inleveren van zijn verplichtingen af is. Voor de webwinkel zal dit op bedrijfseconomisch vlak wel een probleem zijn.

Factoren die minder van belang blijken te zijn:

Concurrerend aanbod- De redenering vanuit het perspectief van de internetaanbieder dat, het concurrerend aanbod, d.w.z. CDP's die zij zelf niet gebruiken voor transport, maar die door concurrerende webwinkels gebruikt worden, van belang is, bleek niet uit het onderzoek. Dit komt primair door het beperkte aantal transportondernemingen met een dusdanig uitgebreid netwerk dat ze een goede service aan de klant kunnen bieden. Het resultaat hiervan is dat alle webwinkels een select aantal partners hebben waarmee ze de distributiekanaal inrichten (Roodbergen, 2011). Dit kan worden opgevat als een aanbiedermarkt waarin de webwinkel bepaalt waar de klant voor moet kiezen.

Toekomstige regionale ontwikkeling- Ook bij de factor betreffende toekomstige regionale ontwikkeling blijken de bevindingen de theorie tegen te spreken. Geen van beide geïnterviewden karakteriseert dit als een punt dat van belang is.

Factoren uit voortschrijdend inzicht die van belang blijken te zijn:

Dekkingsgraad/ toegankelijkheid- De eerste van deze factoren is de dekkingsgraad. Zowel Wehkamp als Neckermann vinden dekkingsgraad van de omgeving van belang. Dit is echter wederom een beoordelingsfactor voor het gehele netwerk van CDP's. Wanneer de dekkingsgraad een doelstelling heeft van 95% van de klanten binnen vier kilometer afstand dan is dat een 'macro' doelstelling voor een gebied, stad of land (Wehkamp). Dit kan uiteraard ook op CDP-niveau door terug te gaan naar hypothese twee: toegankelijkheid voor de klant. Hoe toegankelijkheid gemeten wordt blijft een lastig dilemma. Deze factor gaat uit van een maximale afstand van vijf minuten met de auto waar Wehkamp de dekkingsgraad vanuit twee variabelen (aantal klanten en afstand) beoordeelt. De variabele 'klanten' is voor elk van de expertgroepen verschillend, dus op de vraag hoe toegankelijkheid gemeten moet worden kan geen eenduidig antwoord worden gegeven. Op dit punt van de analyse is vanwege de grote overeenkomstigheid, gekozen om een stapje terug te doen en de bevindingen toe te voegen aan hypothese/factor twee.

Ongeacht de definitie die hier gebruikt wordt is nog een andere relatie van belang. Het blijkt voor beide geïnterviewden te gelden dat hoe hoger het volume van pakketjes of simpelweg bestellingen is, des te hoger hun eisen aan toegankelijkheid. Het uitgangspunt van de nieuw vastgestelde succesfactor 'toegankelijkheid' is daarom vanuit het perspectief van de internetaanbieder vooral servicegericht.

Personeel- Vervolgens blijkt vanuit het perspectief van de transportonderneming, dat de ervaring en deskundigheid van het personeel in de detailhandel van belang is voor het succes. Argument voor beide aanbieders is dat dit de veiligheid en de service vergroot.

Wachttijden- Een andere factor waarop de detailhandel en transporteurs worden beoordeeld door beide internetaanbieders is wachttijden. Wanneer er lange wachttijden zijn zullen de klanten het concept minder snel gebruiken. Dit heeft een negatieve invloed op de perceptie van de klant over de transportonderneming.

Veiligheid- In beide interviews kwam aan het licht dat veiligheid een belangrijk punt is voor de internetaanbieders. Wehkamp vindt een veilige plek voor opslag belangrijk. Dit in verband met het voorkomen van diefstal.

Openingstijden- Net als bij transporteurs zijn ook bij internetaanbieders openingstijden van belang. Dit is ook niet verwonderlijk aangezien voor webwinkels het uiteindelijk vanuit serviceoogpunt van belang is zo spoedig mogelijk het product bij de klant thuis te krijgen. Wanneer dit niet gebeurt, zal de klant minder tevreden zijn.

De factoren op volgorde:

De resultaten van de waarderingen per expert en de gemiddelden zijn weergegeven in de appendix (bijlage 6). Ook bij deze expertgroep zijn de factoren gecategoriseerd weergegeven in bijlage 7. In tabel 4.1 staan de bevindingen van het hiervoor uiteengezette, opgesomd.

Welke stellingen krijgen de hoogste waarderingen? Opvallend is wederom dat alle cursiefgeletterde factoren, indicatoren zijn voor service. De internetaanbieder waardeert het 'klantvriendelijk zijn' relatief hoog. Ook kosten zijn van belang. Dat blijkt uit de waardering van een efficiënte retourlogistiek. Het uitgangspunt is hierbij dat de rol die een CDP in de retourlogistiek speelt belangrijk is om het product zo spoedig mogelijk weer in het magazijn te hebben.

4.3 Expertgroep: Eigenaren/belegger

In deze paragraaf zullen de bevindingen vanuit het perspectief van de eigenaar van een CDP worden belicht. Er is met twee partijen gesproken: Corio en Jones Lang LaSalle. Corio is een van de grootste vastgoedbeleggers in commercieel vastgoed. Verder is voor inzichten vanuit het perspectief van de eigenaar/belegger met Jones Lang LaSalle (JLL) gesproken. Dit is een adviesbureau voor beleggers in o.a. commercieel vastgoed. Ook wordt jaarlijks de Winkelmarktspecial door hen opgeleverd. Hoewel ze geen eigenaar zijn, voegt hun expertise veel waarde toe aan dit onderzoek. Aan hen is dan ook gevraagd de vragen te beantwoorden vanuit het perspectief van een belegger. In het tweede gesprek, met Jones Lang LaSalle, bleek dat er geen additionele factoren meer aan het licht kwamen, waardoor naar verwachting additionele interviews geen verdere inzichten meer zouden verschaffen.

Zoals in tabel 3.1 is bepaald zijn aan deze expertgroep alle negen factoren (in stellingvorm) voorgelegd ter interpretatie.

Factoren die van belang blijken te zijn:

Populatie dichtheid- Allereerst de populatie dichtheid als CDP-succesfactor. De redenering was: hoe meer mensen er in het verzorgingsgebied wonen, des te meer mensen zullen potentieel gebruik maken van de CDP-dienst. Dit zal de omzet goed doen waardoor het huurniveau gehandhaafd kan blijven of zelfs kan stijgen. Beide geïnterviewde partijen geven aan dat dit van belang is.

Toegankelijkheid- Vervolgens werd de stelling betreffende toegankelijkheid voorgelegd. Toegankelijkheid zorgt voor een vergroting van het verzorgingsgebied en dus voor meer klanten. Beide partijen waren het met deze redenering eens. Interessant is de overweging en bevestiging hierbij dat 'de CDP met een auto direct bereikbaar moet zijn met veel parkeerplekken voor de deur' (Corio). De achterliggende gedachte was dat mensen waarschijnlijk niet de pakketjes in het openbaar vervoer wilden meenemen. Om het CDP-concept zo laagdrempelig mogelijk te houden 'zul je dicht bij de klant moeten zitten' (JLL). Ook kwam aan het licht dat toegankelijkheid bij een combinatiebezoek waarschijnlijk minder van belang is dan wanneer er alleen een pakje wordt opgehaald.

Ruimtelijke nabijheid ongelijksoortige bedrijvigheid- Ook bij de ruimtelijke nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid werd een tegenstrijdigheid geconstateerd. Waar Jones Lang LaSalle concludeert dat het niet erg van belang is, constateert Van Lier van Corio het tegenovergestelde. Bertens van Jones Lang LaSalle vermeldt in het gesprek dat ‘er amper gewerkt wordt met omzethuur’, waardoor het voor de belegger vanuit inkomsten perspectief niet heel veel reden geeft om traffic te verhogen. Corio gaat juist wel uit van periodieke huurherzieningen. Wanneer de kwaliteit van het centrum omhoog gaat, kunnen er, na het verlopen van de contracten, hogere huren worden bedongen. De conclusie die getrokken kan worden is, indien er geen omzethuur wordt toegepast, dat additionele omzet door traffic niet in de zakken van de belegger terecht komt. Wel kan de huur uiteindelijk worden verhoogd, maar in veel gevallen zal dit niet op de korte termijn kunnen gebeuren. Ondanks dat omzethuur niet veel wordt toegepast, is traffic op de lange termijn dus wel van belang voor de kwaliteit van centra en de huren daarbinnen. Vandaar ook dat deze factor van belang wordt geacht.

Ligging t.o.v. andere detailhandel- De ligging van het CDP t.o.v. andere detailhandel blijkt voor beiden een belangrijk punt te zijn. De redenering is uiteraard weer traffic-georiënteerd. Voor Corio blijkt het van belang dat de klant niet te ver moet lopen. Tevens is de afweging ‘waar het gecreëerde traffic langs zal moeten lopen’ van belang. Hierin refereert hij naar een soort anchorfunctie binnen een centrum.

Regionale ontwikkeling- Toekomstige regionale ontwikkeling blijkt voor beiden een punt te zijn dat van belang is. Van Lier (Corio) concludeert ‘dat het beter is te focussen op de early-adapter klanten die veelal in de Randstad en in de omgeving van A-locaties te vinden zijn’. ‘Uiteindelijk houd je op elk niveau rekening met toekomstige ontwikkeling van de regio’. Uiteraard is dit wederom terug te leiden tot een traffic- en omzetkwestie.

Efficiente retourlogistiek- De redenering van de klant bedienen door een goede service te bieden is ook van belang bij retourlogistiek. Zonder het ‘volledig spectrum van services’ te bedienen zal de klant geen gebruik maken van het CDP (Corio). Hierdoor zal traffic verminderen en dit beïnvloedt de kwaliteit van de centra.

Indeling van de fysieke ruimte- Tenslotte dient zich in de literatuur nog één belangrijk punt aan: de fysieke indeling van de ruimte. Ook hier moet gekeken worden naar de toegevoegde waarde voor de consument en de mate van belang voor de belegger om dat te faciliteren (metname de aanvoerroutes voor de postbodes zijn belangrijk).

Factoren die minder van belang blijken te zijn:

Ruimtelijke nabijheid gelijksoortige bedrijvigheid- De ruimtelijke nabijheid tot gelijksoortige bedrijvigheid is een punt dat minder duidelijk is. Beiden vermoeden dat er in de toekomst steeds meer een samenvoeging van gelijksoortige bedrijvigheid zal optreden. Dit vanwege kostenvoordelen en servicevoordelen voor de klant. ‘Hierdoor gaat het niet alleen om scherp gecalculeerde winkels, maar tevens om servicelevel van het centrum’. Uiteindelijk werd het

door beiden wel van belang gevonden, maar dus vanuit een ander perspectief dan alleen trafficvergroting.

Concurrerend aanbod- Ook de redenering dat concurrerend aanbod de traffic zou kunnen verminderen en dus nadelige gevolgen kan hebben voor de eigenaar/belegger, staat of valt met omzethuur. Uiteindelijk gaf Van Lier toe dat het bij locatiebeslissingen altijd meegenomen wordt, maar dat hij het niet heel belangrijk vindt. ‘Laat de markt zijn werk maar doen’ (Corio)

Factoren uit voortschrijdend inzicht die van belang blijken te zijn:

Type product- Vanuit het gesprek met Corio blijkt dat ook het type product dat wordt verkocht van belang is voor het succes. Uiteindelijk moet er wel wat worden verkocht door de secundaire aankopen. Wanneer dit niet het geval is, zullen slechts de kosten stijgen. Het is de bedoeling dat er omzet wordt gecreëerd, ook in de directe detailhandel.

Openingstijden- Ten slotte kwam JLL nog met de factor: openingstijden. De redenering was als volgt: In veel kleinere winkelcentra worden bepaalde delen na sluitingstijd geloten. Wanneer een CDP net in zo’n gedeelte zit, dan ondervindt de detailhandel die nog open is daar geen voordeel van. Corio hield hier minder rekening mee.

De factoren op volgorde:

De uitkomsten van de respondenten waarderingen staan weergegeven in Bijlage 7. Ook de samengevatte resultaten van de interviews en respondenten waarderingen zijn terug te vinden in tabel 4.1. Opmerkelijk hierbij is de factor populatiedichtheid. Waar in de interviews beiden het belang aangaven, is door Corio in de waardering een afwijkende score gegeven. Ook geven beiden in het interview aan dat toekomstige regionale ontwikkeling het succes kan beïnvloeden. In de waardering schalen wordt hieraan echter een ‘neutrale’ waardering gegeven.

Uiteindelijk waren de belangrijkste afwegingen in deze expertgroep traffic en kwaliteit (service). Wat betreft omzethuur is het waar dat dit op de korte termijn meer belang bij traffic legt. Dit neemt echter het lange termijnbelang niet weg dat voor een investering als een winkelcentrum niet veronachtzaamd mag worden.

4.4 Expertgroep: Eigenaren/exploitant

In deze paragraaf wordt het perspectief van de eigenaar/exploitant belicht, dus de eigenaar van de detailhandelonderneming. Veelal zullen deze eigenaren meehelpen met de gang van zaken in de winkel. Deze dubbele rol van procesmedewerker en eigenaar is van groot belang. Zonder de medewerking van deze actor zal een CDP een moeilijk te exploiteren concept zijn (Kiala).

Vanuit de literatuur waren negen factoren afgeleid, die elk aan de exploitanten werden voorgelegd. Er zijn twee kleinschalige servicepunt exploitanten geïnterviewd. Vomar is verder benaderd omdat deze het CDP-concept vanuit holdingniveau de exploitantrol kan belichten. Omdat in het derde interview (met Vomar) geen nieuwe factoren meer aan het licht kwamen, was er volgens de geleidelijke steekproefstrategie geen toegevoegde waarde in additionele gesprekken.

Factoren uit die van belang blijken te zijn:

Populatie-dichtheid- De factor ‘populatie-dichtheid’ werd als eerste besproken. Voor de experts bleek dit een belangrijke factor voor het succes van een CDP te zijn. In de interviews werd duidelijk dat de exploitant volledig afhankelijk is van klantstromen. Wanneer er meer mensen wonen binnen het verzorgingsgebied van het CDP zullen er potentieel meer mensen gebruik willen maken van de diensten van de detailhandel. Ook Vomar geeft aan, dat er andere typen mensen naar de winkel komen dan normaal gesproken. Uiteindelijk is het vanuit de detailhandel succesvol, aangezien het marktgebied verandert en groter wordt.

Toegankelijkheid- Dat, afgezien van populatie-dichtheid, ook toegankelijkheid voor de klant van belang is, blijkt uit de interviews. Ook wordt door het PostNL servicepunt de ‘5 minuten rijafstand per auto’ in twijfel getrokken. Dit komt omdat het servicepunt van DHL dusdanig is gepositioneerd dat slechts weinig klanten daar per auto komen. Voor Vomar ligt het iets anders: ‘wanneer een klant voor alleen het afhalen van het pakketje komt, dan is de fiets geen probleem. Wanneer er echter aanvullende aankopen geschieden, dan zit je al snel vast aan een auto’. Deze bevindingen ondersteunen het perspectief van Jones Lang LaSalle in de vorige paragraaf. Ook gaf de grotere schaal van de supermarkt een ander inzicht: Het is vanuit laagdrempeligheid en gemak voor de klant van belang ook na te denken over de positie van het CDP binnen de detailhandel. Toegankelijkheid is hier een essentiële maatstaf in. Wanneer de klant niet wordt overgehaald te kiezen voor een CDP i.p.v. thuisbezorging, faalt het concept.

Nabijheid ongelijksoortige bedrijvigheid- De nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid wordt wel gezien als invloed hebbende op het succes vanuit een marketingperspectief. Vomarsupermarkt, die vooral binnen centra gelegen is, ziet het voordeel vanwege cross-selling. De nabijheid van andere detailhandel wordt gezien als trafficcreërend. Wanneer er een CDP aanwezig is, zal naar verwachting voor hen de traffic ook groter worden waardoor meer mensen langs de supermarkt zullen komen.

Ligging t.o.v. andere detailhandel- Ook bij de ligging t.o.v. andere detailhandel kwam een marketingperspectief naar voren (DHL). Verder was het voor Steenstra (DHL servicepunt) een positionering aan een uitvalsweg van belang met voldoende parkeergelegenheid; een positie aan de rand (van het centrum) is hierbij ideaal. Gesuggereerd wordt dat vanuit het perspectief van de exploitant de positie van belang is m.b.t. de klantenstromen. Wanneer daar een winkel zit is één ding zeker: alle klanten zullen langs de winkel komen wanneer ze het centrum in gaan en wanneer zij het centrum verlaten.

Concurrerend aanbod- Vervolgens zal stilgestaan moeten worden bij de aanwezigheid van concurrerend aanbod. Voor PostNL was dit niet belangrijk. Voor het DHL-servicepunt was de aanwezigheid van concurrerend aanbod wel een belangrijke overweging aangezien er ervaring was met volumevermindering door toevoeging van een concurrerend DHL punt.

Efficiente retourlogistiek- Zoals te verwachten was is het retourlogistiek proces voor alle drie zeer belangrijk. Wanneer er veel klanten komen voor de CDP-dienst, dan kan het zo zijn dat de reguliere werkzaamheden in geding komen. Dit kan opgelost worden door te beschikken over voldoende goede opslagruimte en over goed personeel. 'Hierdoor liggen de pakketjes niet in de weg en worden de procedures snel en vooral ook foutloos afgehandeld'(PostNL). Wanneer er geen goed personeel is, zal de kleinere webwinkel een ander verzendpunt kiezen. Steenstra heeft een ander uitgangspunt: door het niet ophalen van pakken door DHL op maandag, wordt opslagruimte in beslag genomen. Tevens zullen ondernemers, die bij hem zijn pakketjes komen brengen, dit niet op zaterdag gaan doen. Het pakket komt dan veel te laat aan bij de klant.

Vomar gaf aan dit vanuit het perspectief van de klant van belang te vinden: 'het kan niet zo zijn dat het afhalen heel gemakkelijk gemaakt wordt en het retourneren moeilijk gaat'. Een klant moet al flinke drempel over om een retournering te doen. Dit proces moet zo gemakkelijk mogelijk gemaakt worden'. Wolters beoordeelt het dus primair vanuit klantoogpunt: het moet voor de klant gemakkelijk zijn. Het retourlogistiek proces is dus voor allen van belang, maar wel vanuit iets andere invalshoeken.

Indeling fysieke ruimte- De laatste factor betreft de fysieke ruimte. Omdat er voor de exploitatie opslagruimte nodig is en omdat de positie in winkels klantstromen beïnvloedt, zou dit van belang moeten zijn. PostNL heeft minder opslagruimte beschikbaar in zijn winkel, waardoor dit een dagelijkse zorg voor hem is. Aangezien de Vomar een grotere detailhandel is, hebben zij een wat ander perspectief. Voor hen is het van belang, dat ze een juiste positie willen hebben binnen de winkel. Het CDP moet toegankelijk blijven voor de klant, maar ondertussen is ook de afstand tot het magazijn van belang.

Factoren die minder van belang zijn:

Ruimtelijke nabijheid gelijksoortige bedrijvigheid- Vanuit de gesprekken kon geen belang worden afgeleid voor de nabijheid van gelijksoortige bedrijvigheid.

Factoren uit voortschrijdend inzicht die van belang blijken te zijn:

Personeel- Het blijkt dat de ervaring en deskundigheid van de werknemers (of de eigenaar zelf) van belang is voor een snelle afhandeling van de pakketten. Meer deskundigheid resulteert ook in minder fouten en dus in meer tevreden klanten. Ook DHL gaf aan dat de 'handigheid er steeds meer in komt', waardoor de pakketjes efficiënter worden verwerkt.

Verder blijken openingstijden van belang te zijn. Voor Steenstra van DHL is het van groot belang aangezien dit servicepunt op zaterdag geopend is waar de andere punten dat niet zijn.

Hierdoor krijgt Steenstra er traffic van hen bij. Hoe ruimer de openingstijden, des te groter het voordeel.

Type product- Uiteindelijk is, zoals bij de transporteur-expertgroep ook al aan het licht kwam, het type product dat de detailhandel verkoopt van belang. Afgezien van laagdrempelige producten, biedt van Driessen ook CDP-specifieke producten aan. Hierbij kan gedacht worden aan verzenddozen, omdat mensen die vaak vergeten.

De factoren op volgorde:

De hiervoor uiteengezette bevindingen zijn gepresenteerd in Bijlage 8. Tevens zijn de interpretaties en waarderings toegevoegd aan tabel 4.1. Over het algemeen is er sprake van veel belangenovereenkomsten tussen de exploitanten.

Zoals te verwachten zijn de uitgangspunten van de exploitanten terug te leiden tot twee zaken: bedrijfseconomisch en gemak voor de klant.

4.5 Expertgroep: Klant

Het concept van het CDP is afkomstig uit de transportwereld, met het uitgangspunt kostenverlaging. Dit wordt bereikt door de klant het laatste deel van het afleveringstraject af te laten leggen. Juist deze overweging maakt het zo belangrijk om de wensen van de klant duidelijk te hebben. Wat verwachten deze nu daadwerkelijk? Welke factoren van een CDP bepalen dat zij gebruik gaan maken van het concept? De volgende afweging zal gemaakt moeten worden: hoe krijg je de klant zo ver dat deze een CDP gaat gebruiken in plaats van de producten thuis te laten bezorgen? Hiervoor zal, afgezien van wat er voor de zakelijke marktpartijen wenselijk is, ook gekeken moeten worden naar de wensen van de klant. In deze paragraaf wordt hiervoor een inventarisatie gemaakt. Uiteindelijk zijn er vier klanten geïnterviewd. Na het vierde gesprek bleek dat er geen additionele factoren meer aan het licht kwamen, waardoor verdere interviews niet zijn afgenomen.

Factoren die van belang blijken te zijn:

Toegankelijkheid- Het blijkt dat de toegankelijkheid een belangrijk punt is voor de klant. Het uitgangspunt van de vier geïnterviewde klanten was dat er zo min mogelijk gereden zou moeten worden. Geen van allen kon exact bepalen hoe ver ze bereid waren te rijden.

De redenering dat de klant de nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid aantrekkelijk zou vinden wordt in de interviews bevestigd. Klant 1 gaf bijvoorbeeld aan dat 'de nabijheid van een supermarkt erg handig zou zijn'.

Ligging t.o.v. andere detailhandel- Ook zijn de ligging t.o.v. andere detailhandel en een efficiënt en gemakkelijk retourlogistiekproces van belang. Twee belangrijke redenen werden gegeven voor het gebruik van een CDP in deze context: lastige coördinatie met de postbode vanwege tijdsdruk en meer transparantie in het proces vanwege aanvullende service in een

CDP. Met betrekking tot de service blijkt, dat de klant het vooral gemakkelijk vindt, dat de retourprocedures uitgelegd kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan manier van inpakken en het beschikbaar hebben van faciliteiten voor inpakken.

Indeling van de fysieke ruimte- De laatste van de voor de klant interessant geachte factoren is de indeling van de fysieke ruimte. De redenering was dat de klant bepaalde voorkeuren zou kunnen hebben voor de indeling en plaatsing van de servicebalie binnen de detailhandel. Klant 3 gaf als reden hiervoor: ‘Onduidelijkheid in geval van vele balies’. Klant 4 verwacht zich te gaan storen aan een slechte indeling. Duidelijkheid is hierbij een belangrijk punt. Dit is waarschijnlijk alleen relevant in geval van grootschalige detailhandel. Zo zou een warehouse met meerdere kassabalies deze verwarring kunnen scheppen. Kleinschalige detailhandel heeft hier waarschijnlijk minder last van vanwege de meestal duidelijke balie.

Factoren die minder van belang blijken te zijn:

Ruimtelijke nabijheid van gelijksoortige bedrijvigheid- De nabijheid van gelijksoortige bedrijvigheid zagen geen van de respondenten als belangrijk. Vergelijkingsmogelijkheden en prijsvoordelen zijn voor de klant in deze dus niet van belang.

Factoren uit voortschrijdend inzicht die van belang blijken te zijn:

Naamsbekendheid- Naamsbekendheid en reputatie van de detailhandel zullen allereerst besproken worden. In een van de interviews werd duidelijk aangegeven ‘dat een bekende winkel of een winkeleigenaar die betrouwbaar overkomt een belangrijk punt is’. De redenering hierachter is dat de klant wil weten welke detailhandel bedoeld wordt wanneer een pakketje wordt besteld. Tevens wil de klant de detailhandel kennen en is de reputatie van de winkel van belang.

Privacy- Privacy van de klant blijkt verder een belangrijk punt te zijn. Hierbij werd door de geïnterviewde de link gelegd naar betrouwbaarheid. De redenering was dat wanneer de ondernemer betrouwbaar is deze zal proberen de privacy te waarborgen. Aangezien privacy wellicht ook kan ontstaan door een goede indeling van de fysieke ruimte, is er hiervoor een aparte factor in het voortschrijdend inzicht gecreëerd

Openingstijden- Vervolgens blijkt, dat de klant vooral rekening houdt met openingstijden. De redenering hierbij is, dat de klant de mogelijkheid wil hebben om op eigen gelegenheid het pakketje te halen en hiervoor geen afspraken wil verzetten. Tevens wordt er vermoedt, dat er een positief verband bestaat tussen ruimere openingstijden en het succes van de CDP.

Wachttijden- Ten slotte zijn wachttijden van belang voor het succes van een CDP, omdat de klant zo min mogelijk tijd kwijt wil tijdens het afhaalproces. Een negatief verband wordt hierbij vermoed. Deze factor zou toegerekend kunnen worden als onderdeel van ‘toegankelijkheid’. Vanwege de veelvuldige specifieke benoeming hiervan, kan deze verwijzing genegeerd worden.

De factoren op volgorde:

De interviewuitkomsten en respondentewaarderingen zijn toegevoegd aan tabel 4.1. Ter verduidelijking kunnen de individuele waarderingen en de categorieweergave hiervan, teruggevonden worden in bijlage 9 van de appendix.

De factoren die het hoogst gewaardeerd zijn door de klant blijken allemaal een sterk verband met service en afstand te hebben. In de interviews wordt service dan ook vaak genoemd. Mensen willen ruime openingstijden, zodat ze gemakkelijk om andere activiteiten zoals werk heen kunnen plannen. Tevens willen ze snel geholpen worden en accepteren zij om deze reden geen wachtrijen. Ook privacy is een servicefactor doordat dit zowel refereert aan hoe de ondernemer of zijn medewerker het proces afhandelt alsmede aan de indeling van de fysieke ruimte.

Dat afstand van belang is kan gezien worden in zowel de hoge waardering van toegankelijkheid als van nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid. In beide gevallen zal de klant geen lange afstand willen afleggen naar het CDP. Het is een dienst die concurreert met thuisbezorgingen. De klant is blijkbaar alleen bereid deze ‘vermindering van gemak’ te accepteren en dus van een CDP gebruik te maken wanneer er voldoende service tegenover staat en wanneer de afstand klein is.

4.6 Overzicht van de resultaten

In de hieraan voorafgaande paragrafen zijn de factoren geanalyseerd. Per expertgroep zijn eerst de factoren die voor die groep van belang waren besproken. Vervolgens zijn per expertgroep factoren tegen het licht gehouden die vanuit voortschrijdend inzicht zijn ontstaan. Er zijn vanuit alle expertgroepen gezamenlijk 12 additionele factoren afgeleid. De resultaten die dit opgeleverd heeft zijn opgenomen in tabel 4.1. In de stellingen zijn niet de perspectieven (e.g. klant, internetaanbieder, etc) vanwaaruit de factor van belang wordt geacht opgenomen, omdat dit al blijkt uit de waarderingen. De kolommen onder ‘Interview interpretaties’ zijn gevuld met 3 symbolen: +, +/- en -. Deze weerspiegelen de uitkomsten van de interview interpretaties. Het ‘plusteken’ betekent dat de betreffende factor van belang blijkt te zijn voor die expertgroep. Alle geïnterviewde personen hebben in dit geval het belang van deze factor bevestigd. Het ‘minteken’ betekent het tegenovergestelde. Het ‘plusminus’ teken duidt op een moeilijke eenduidige interpretatie. In de kolom ‘respondenten gemiddelde’ zijn de gemiddelde Likert-waarderingen gepresenteerd. Wanneer er geen symbool (Interview interpretaties) of waarde (Respondenten gemiddelden) staat weergegeven achter een factor, dan is deze niet van toepassing voor die expertgroep. In de meest rechter kolom staat het gemiddelde resultaat van de Likert-waarderingen van de respondenten.

Bij interpretatie is het dus van belang een duidelijk onderscheid te maken tussen de de twee hoofdkolommen. Hoewel de kolom ‘Respondenten gemiddelden’ slechts in enkele gevallen afwijkt van de kolom ‘Interview interpretaties’ zal voor de individuele analyse, vooral uitgegaan worden van de laatste. Dit, omdat deze tot stand is gekomen met meer context.

Voor de tot stand koming van de checklist zal voor onderlinge vergelijking, gekeken moeten worden naar de eerste kolom: respondenten gemiddelen.

	Interview interpretaties					Respondenten gemiddelden					
	Transportonderneming	Internetaanbieder	Eigenaar/Belegger	Eigenaar/Exploitant	Klant	Transportonderneming	Internetaanbieder	Eigenaar/Belegger	Eigenaar/Exploitant	Klant	Gemiddelde
<i>Factoren:</i>											
Hypothese 1: Voor het succes van een CDP is de populatie dichtheid binnen het verzorgingsgebied van belang en het succes is ervan afhankelijk dat de drempelwaarde wordt overstegen.	+		+	+		4,50		3,5	4,33		4,11
Hypothese 2: Voor het succes van een CDP is de toegankelijkheid voor de klant van belang, met als kritieke grens een afstand per auto van 5 minuten.	+	+	+	+	+	2,25	5	5	5,00	4,30	4,31
Hypothese 3: De ruimtelijke nabijheid van gelijksoortige bedrijvigheid beïnvloedt het succes van een CDP.			+/-	-	-			4	3,00	2,40	3,13
Hypothese 4: De ruimtelijke nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid beïnvloedt het succes van een CDP.	+/-		+	+	+	2,50		4	4,00	3,80	3,58
Hypothese 5: Voor het succes van een CDP is de ligging ten opzichte van de andere detailhandel van belang.	-		+	+	+	3,00		5	4,33	3,60	3,98
Hypothese 6: Voor het succes van een CDP is het (concurrerend) aanbod waarvan het verzorgingsgebied zich (deels) binnen het verzorgingsgebied van de CDP bevindt van belang.	-	-	+/-	+		3,25	3	3	3,67		3,23
Hypothese 7: Voor het succes van een CDP is een gunstige toekomstige regionale ontwikkeling van belang.	+/-	-	+	+/-		2,75	2,5	3	3,67		2,98
Hypothese 8: Voor het succes van een CDP is een gemakkelijk en efficiënt retour logistiek proces van belang.	-	+	+	+	+	3,00	4,5	5	4,67	4,50	4,33
Hypothese 9: Voor het succes van een CDP is de indeling en opzet van de fysieke ruimte van belang.	-		+	+	+	2,75		4,5	4,33	2,80	3,60
<i>Voortschrijdend inzicht:</i>											
Factor 10: Voor het succes van een CDP is het type product dat verkocht wordt van belang.	+		+	+		4,00		4,5	4,33		4,28

Factor 11: De hoeveelheid allochtone inwoners in het verzorgingsgebied beïnvloed het succes van een CDP.	-					2,00					2,00
Factor 12: De ligging van de CDP, respectievelijk tot de werk- én de residentiële locatie is van belang voor het succes van de CDP. (forenzen)	+					4,00					4,00
Factor 13: Voor het succes van een CDP zijn openingstijden van de detailhandel van belang.	+	+	+/-	+	+	5,00	4,50	3,5	4,33	4,50	4,37
Factor 14: Voor het succes van een CDP is de motivatie van de detailhandel ondernemer van belang.	+					5,00					5,00
Factor 15: Voor het succes van een CDP is goedkope parkeergelegenheid van belang	+/-					3,50					3,50
Factor 16: Voor het succes van een CDP is de naamsbekendheid van de shop in shop detailhandel van belang.	+/-				+/-	3,50				3,50	3,50
Factor 17: Voor het succes van een CDP is de mate van leegstand van de nabijgelegen detailhandel van belang.	+/-					3,50					3,50
Factor 18: Voor het succes van een CDP is de ervaring en deskundigheid van het personeel in de detailhandel van belang.		+		+			4,5		4,33		4,42
Factor 19: Voor het succes van een CDP zijn wachttijden voor de klant van belang.		+			+		4,5			4,40	4,45
Factor 20: Voor het succes van een CDP is een veilige opslag van de pakketten van belang.		+					5				5,00
Factor 21: Voor het succes van een CDP is de privacy van belang.					+					3,80	3,80

Tabel 4.1: Overzicht resultaten; Interview interpretaties (+ = belangrijk; +/- = onduidelijk; - = onbelangrijk); Respondenten gemiddelden (1 = Helemaal niet mee eens; 3 = neutraal; 5 = helemaal mee eens).

4.7 Beantwoording deelvragen 4 en 5

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uit de interviews en waarderingen verzameld en gepresenteerd (tabel 4.1). In deze paragraaf zal deze informatie worden gebruikt om tot een antwoord op onderzoeksvragen vier en vijf te komen.

Deelvraag 4: Wat maakt een CDP succesvol en in hoeverre kunnen de gevonden wensen, eisen en factoren samenkomen tot een succesvolle CDP? Is deze samenkomst haalbaar? Is er een rangorde in de factoren?

Het succesvol zijn van een CDP hangt samen met een complex van factoren die beoordeeld worden vanuit verschillende perspectieven. Met uitzondering van de expertgroep ‘klant’ die vooral uit is op goede service, zijn de andere groepen primair uit op winstmaximalisatie. Kolleman (Kiala) weet dit als volgt te verwoorden: ‘Afgezien van het bedrijfseconomisch perspectief zal ook rekening gehouden moeten worden met de wens van de klant. Dit is een continu spanningsveld’. Om een indicatie te krijgen van wat daadwerkelijk een CDP succesvol maakt, is dit in tabel 4.1 (Kolom: Interview interpretaties) per expertgroep uiteengezet. Hierna zal eerst een beschrijving gegeven worden van de belangrijkste belangen per factor, alvorens een eventuele samenkomst bediscussieerd zal worden. Dit zal gebeuren middels de interpretaties uit interviews. Letwel, er kan pas geconcludeerd worden, dat een factor niet van belang is, wanneer geen van expert groepen het van belang acht voor het succes van een CDP.

Beoordeling van de factoren tussen de expertgroepen.

Hypothese 1: Uit de interviews blijkt dat de er drie actoren zijn die de populatiedichtheid van belang vinden. Allereerst is het voor de transportonderneming van belang aangezien een grotere populatiedichtheid een groter volumepotentieel weerspiegelt. Voor de belegger en de exploitant is het van belang aangezien er meer traffic potentieel zal zijn wanneer de populatiedichtheid groter is. Voor zowel de internetaanbieder als de klant blijkt op basis van de literatuur, alsmede op basis van voortschrijdende inzichten, geen belang. Er is ook nog een verdere nuance: de drempelwaarde. Deze grens blijkt echter variabel. Wanneer het netwerk groeit en daarmee de dichtheid groter wordt, blijkt er een neiging te ontstaan om de drempelwaarde bij te stellen. Er zijn drie actoren die de ‘populatiedichtheid’ en uiteindelijk ook de ‘overschrijding van de drempelwaarde’ van belang vinden voor het succes van een CDP. Er treedt hierin geen belangenconflict op tussen de groepen.

Hypothese 2: Alle expertgroepen bleken ‘toegankelijkheid’ van belang te vinden voor het succes van een CDP. Hierdoor is het erg waarschijnlijk is dat deze factor van belang is. De grens van ‘vijf minuten per auto’ bleek echter te specifiek, waardoor er geen duidelijk oordeel kon worden geveld. De internetaanbieders stelden aan de transportondernemingen als target/eis dat 95% van hun klanten binnen vier kilometer afstand van een CDP moesten wonen. Deze eis is een wisselwerking tussen de transportonderneming en de internetaanbieder. Echter, vanwege de afwijkende eenheid (afstand in minuten per auto/ afstand van 4 kilometer), kan over de eenheid moeilijk uitsluitsel gegeven worden. De internetaanbieder wil dat de CDP zo dicht mogelijk bij hun klant zit. Aangezien zij de macht hebben in de markt, stellen zij de eisen. Hiervoor worden er (prognoses van) volumes doorgegeven aan de transportondernemingen. Op deze gekwantificeerde aankoopgegevens wordt uiteindelijk de locatiebepaling ten dele gebaseerd. Een hogere dichtheid (hypothese 1) zal ervoor zorgen dat de target gemakkelijker te halen is. Een betere toegankelijkheid zorgt er in wezen voor dat het verzorgingsgebied vergroot wordt, waardoor ook deze target eerder gehaald zal worden. Indien er voor de transportonderneming aan de ene kant meer omzet verwacht kan worden in een CDP met een goede toegankelijkheid, werkt dit ook direct mee aan het halen van gestelde targets. Het succes kan in die situatie uitgedrukt worden in het

behouden van contracten met de leverancier. Voor de internetaanbieder is het een succes omdat het niveau van service (dekkingsgraad) wordt vergroot. De klant krijgt waar voor zijn geld, waardoor de merknaam wordt versterkt. Voor de eigenaar/belegger en de eigenaar/exploitant is dit ook een succesfactor omdat het feitelijk het verzorgingsgebied vergroot. Of dit door goede parkeergelegenheid komt, goede infrastructuur of misschien zelfs door een goed wegbewijzing wordt, verder in het midden gelaten. Wel is hier een grote afwijking te constateren tussen de ‘interview interpretaties’ en ‘respondenten gemiddelden’ in tabel 4.1. Uit de eerste kolom wordt duidelijk dat het van belang is voor de geïnterviewde transportondernemingen. Het krijgt echter als gemiddelde waardering een 2.25. Zo wijken de interviews af, van de waarderingen die naderhand tot stand zijn gekomen. Vanwege de meer inzichtelijke context van de interviews, zullen deze gegevens gevolgd worden. Uiteindelijk is het voor de klant van belang. Deze juigt een grotere toegankelijkheid vanuit gemak- en/of tijdspectief toe. Geen van deze belangen conflicteren, aangezien zowel de klant als de bedrijfspgroepen belang hebben bij een goede toegankelijkheid.

Hypothese 3: Deze factor blijkt voor de actoren eigenaar/exploitant en de klant niet van belang te zijn. Vanuit de eigenaar/belegger expertgroep kwam geen eenduidig antwoord. Hierdoor is er te weinig fundering om het belang van deze factor aannemelijk te maken.

Hypothese 4: Beoordeling van de factor betreffende nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid gaf een gemêleerd beeld. Voor de klant en de eigenaar/exploitant was het van belang; voor de klant, omdat deze dan meteen andere aankopen kon doen en voor de exploitant, omdat deze meer traffic kon verwachten. Voor de belegger is eenzelfde redenering van toepassing. De nuance die aan het licht kwam, was die van ‘omzethuur’. Doordat dit nog niet veelvuldig toegepast wordt, kan er op de korte termijn geen verandering plaatsvinden in huurniveau op basis van traffic. Wanneer dit wel het geval zou zijn, is het belang van deze factor voor de belegger waarschijnlijk groter. Uiteindelijk wordt deze factor toch van belang geacht voor de belegger, aangezien op de lange termijn traffic zeker een invloed uitoefent op de huur (Corio). Voor de transportonderneming was er geen duidelijk beeld. De marketingfunctie, die ruimtelijke nabijheid van ongelijksoortige bedrijvigheid kan vervullen vindt de één wel belangrijk en de ander minder. Desalniettemin is er wel het vermoeden dat het een zichzelf versterkende werking heeft. Doordat drie expertgroepen het van belang achten, wordt deze factor als van belang gezien voor het succes van een CDP; Er is geen conflict in belang.

Hypothese 5: Deze factor blijkt alleen voor de transportonderneming niet van belang te zijn. De belegger ziet het als succesfactor vanuit een anchorfunctie; hierbij kan verwezen worden naar de in hoofdstuk 2 genoemde circulatiestudies betreffende klantenstromen. De exploitant ziet het als succes vanuit een marketingfunctie en de klant vindt het belangrijk om zo min mogelijk te hoeven lopen naar de uitgang van het ‘centrum’. Doordat drie van de vijf groepen het belangrijk vinden voor het succes, wordt deze factor in dit onderzoek van van belang geacht. Hier kan echter wel een conflict optreden met de belegger. Waar de belegger wil dat de klant additionele aankopen doet, wil de klant vanuit deze context het liefst dat het CDP aan de rand van het centrum zit. De exploitant zit wat dit betreft op één lijn met de klant. Beide

willen graag dat het CDP aan de rand zit, bij een uitgang in de buurt. Voor de exploitant zal dit betekenen dat alle klanten die het centrum trekt, langs zijn winkel komen. Een punt is hierbij is, dat de exploitant dit ook ambieerd, ongeacht of er een CDP aanwezig is. Of dit belang toe te wijzen valt aan het CDP is niet duidelijk. De marketingfunctie die een CDP voor de exploitant kan vervullen, conflicteert niet met uitgangspunten van andere partijen. Kortom, de frictie bestaat tussen de belegger, centrumeigenaar en de klant.

Hypothese 6: De beoordeling van de factor betreffende concurrerend aanbod geeft geen eenduidig beeld. Voor de eigenaar/belegger Corio was het gekenmerkt als zijnde ‘niet heel erg van belang’. Twee van de eigenaren/exploitanten vonden het wel van belang, aangezien een concurrent binnen hun verzorgingsgebied direct zou leiden tot trafficverlies; Doordat deze factor echter door de exploitanten van belang wordt geacht voor het succes van een CDP, kan het algemene belang niet worden genegeerd. Wel kan er een conflicterend belang worden gesignaleerd ten aanzien van de dekkingsgraadeis van de internetaanbieders. Wanneer er voldoende (pakket) volume is, zal er een verdichting van de servicepunten worden gevraagd. De internetaanbieder geeft aan rekening te houden met de exploitant in deze beslissing. Ervaringen van het DHL servicepunt (Steenstra) blijken dit echter te ontcrachten. De internetaanbieder is bij deze factor niet meegenomen aangezien de concurrentiepositie van het CDP in deze context, voor deze expertgroep, niet van belang is (i.e. vanuit voortschrijdend inzicht is er niet gesproken over de concurrentiepositie van CDP's door de internetaanbieder). Het gaat bij de dekkingsgraad eis niet om concurrentiepositie (ongeacht of er rekening mee wordt gehouden), maar het gaat juist om toegankelijkheid voor de klant. De target is bedoeld vanuit een serviceoogpunt. Hierdoor is deze expertgroep voor deze factor niet meegenomen in figuur 4.1. Wel wordt er het volgende conflict vermoedt: Wanneer de volumes stijgen, en de internetaanbieder een verdichting van het CDP netwerk eist, zal de exploitant het volume moeten delen.

Hypothese 7: De toekomstige ontwikkeling van de regio bleek vooral voor de eigenaar/belegger een belangrijk punt te zijn. Die hield op alle niveau's rekening met de toekomstige ontwikkeling om rendementen te kunnen handhaven. De transportondernemingen gaven ook aan dat zij het van belang vonden, maar dan niet op regionaal niveau, maar op wijkniveau. Het wordt vooral van belang wanneer er een nieuwe woonwijk gebouwd gaat worden; terugval in ontwikkeling is geen belangrijk punt. Deze factor wordt dan ook van belang geacht omdat de belegger er rekening mee houdt. De transportonderneming doet dat met een nuance. Deze factor leidt niet tot onderlinge conflicten.

Hypothese 8: Deze factor is vermoedelijk van belang omdat, met uitzondering van de transportonderneming, alle expertgroepen er rekening mee houden. De internetaanbieder vindt het van belang omdat het product zo spoedig mogelijk weer in het magazijn moet liggen voor wederverkoop; dit is een puur bedrijfseconomische afweging. De eigenaar/belegger vindt het van belang vanuit een serviceoogpunt op centrumniveau; een overweging hierbij is natuurlijk, dat een hoger servicelevel potentieel resulteert in meer traffic. De eigenaar/exploitant vond het zeker van belang. Hier waren meerdere redenen voor: interveniëren met andere werkzaamheden wanneer de processen niet goed lopen (PostNL servicepunt), het inbeslag

nemen van ruimte wanneer de afhaaldiensten niet goed geregeld zijn (Steenstra/DHL) en voor Vomar was er het uitgangspunt van ‘gemak’. Ten slotte vond de klant het om meerdere redenen van belang: de klant wil gemak en tijdsbesparing. Hierin zou het tussen de klant en de exploitant kunnen conflicteren, doordat meer service de personeelkosten doen stijgen.

Hypothese 9: Ook de indeling en opzet van de fysieke ruimte wordt door drie groepen van belang geacht voor het succes van een CDP. Hierdoor wordt ook deze factor in dit onderzoek van belang geacht. De klant benadrukte in de context van grootschalige detailhandel het belang van duidelijkheid en transparantie. De klant wil niet zoeken naar de balie. In geval van kleinschalige detailhandel zal het voor de eigenaar/exploitant van belang zijn in context van opslagruimte. Voor de grotere exploitant zoals een supermarkt is de positie binnen de winkel van groter belang. Hierbij werd o.a. de overweging van positie t.o.v. de opslagruimte genoemd, i.v.m. order picking door de werknemers. Hierin treedt geen conflict op.

Factor 10: Dit is een factor die voor zowel de transportonderneming, de eigenaar/belegger alsmede de eigenaar/exploitant van belang bleek te zijn voor het succes van een CDP. De transportondernemingen geven zelfs aan dat het een onderdeel van het selectieproces voor servicepunten is. De redenering hierbij is, dat wanneer er gepositioneerd wordt bij een ondernemer die geen dagelijkse producten verkoopt, er geen additionele aankopen zullen plaatsvinden. Hierdoor raakt de ondernemer gedemotiveerd of gaat deze minder service leveren aan de klant. De exploitant vindt het natuurlijk van belang dat er zo veel mogelijk secundaire verkopen plaatsvinden. De afhandeling van pakketjes geeft een te magere omzet om op zichzelf rendabel te kunnen zijn. Vanwege het belang wordt deze factor meegenomen in het onderzoek. Er treedt geen conflict op.

Factor 11: PostNL postuleerde een voorzichtig verband dat nog niet onderzocht was. Uiteraard wordt hieraan ook gehoor gegeven in dit onderzoek. Het bleek echter dat de resterende experts een dusdanig verband niet als dusdanig zagen. Deze factor zal daarom ook niet meegenomen worden in het verdere onderzoek.

Factor 12: Op een hoger abstractieniveau blijkt de relatieve ligging van de CDP ten opzichte van de residentie- en werklocatie van belang. Ondanks het feit dat dit alleen van belang blijkt te zijn voor de transportondernemingen, blijft het een zeer interessant perspectief aangezien deze actorengroep primair de locatiebeslissingen neemt. De redenering hierachter is dat een CDP voor transportondernemingen niet perse in een winkelcentrum of stadscentrum hoeft te liggen. Hun uitgangspunt is volumeafhandeling. Deze factor moet dan ook afgeschreven worden; hij zal worden toegevoegd aan het onderzoek. Wel zal deze factor conflicteren met de factoren uit hypothesen één tot en met vijf. Deze gaan uit van agglomeratievoordelen, circulatiestudies en de centrale plaatsentheorie terwijl factor twaalf zich vooral focust op mobiliteits studies.

Factor 13: Openingstijden blijken een zeer belangrijke factor te zijn voor het succes van een CDP. De klant, internetaanbieder en de transportonderneming vinden ruime openingstijden een succesfactor vanuit een uitgangspunt van gemak en service. De exploitant beredeneert dit

vanuit een competitief voordeel t.o.v. de andere servicepunten. De belegger blijkt wederom traffic te overwegen. Doordat de meeste expertgroepen het een belangrijk punt vinden, wordt deze factor ook meegenomen in het onderzoek. Er treedt geen conflict op

Factor 14: Motivatie als succesfactor kwam alleen aan het licht tijdens de gesprekken met de transportondernemingen. Zonder motivatie van de ondernemer zal de CDP eerder falen. Deze werd genoemd in de context van type product dat aangeboden wordt (factor 10). Het vermoeden is er dus dat vanuit het perspectief van de transportonderneming factor 10 invloed heeft op factor 14. Ondanks deze vermoedde correlatie wordt het belang van deze factor onderkend.

Factor 15: Vanuit de gesprekken met de transportondernemingen blijkt, dat goedkope parkeergelegenheid van belang is voor de transportondernemingen. Twee van de 4 experts blijken het hier mee eens te zijn. Hoewel dit een gemêleerd beeld geeft, is het niet ontkracht. Deze factor conflicteert niet met andere factoren in dit onderzoek.

Factor 16: Zowel de klant als de transportonderneming geven aan dat de naamsbekendheid van de shop-in-shop detailhandel van belang is voor het succes van de CDP. De klant wil vooral gemak. Een locatie die bekend is, is vermoedelijk laagdrempeliger. Hierbij hoeft de klant zelf niet zelf op zoek te gaan naar de locatie. Veiligheid wordt in deze context ook genoemd. De transportonderneming beredeneert dit vanuit een serviceoogpunt om de barrière voor de klant zo laag te maken; uiteindelijk zal dit moeten resulteren in meer volume. Deze factor wordt gezien als, van belang; er treedt geen conflict op met andere factoren.

Factor 17: Wederom een factor waar een verband wordt aangegeven waarover geen duidelijke uitspraak kan worden gedaan. De redenering is dat leegstand van omliggende detailhandel potentieel het faillissement van de servicepuntdetailist zal betekenen. Twee van de vier experts waren het hiermee eens. Toch wordt deze factor toch opgenomen in het onderzoek. Ook hier treedt geen conflict op.

Factor 18: Voor de internetaanbieder en de exploitant is de ervaring en deskundigheid van het personeel van belang. De internetaanbieder redeneert vooral uit het oogpunt van veiligheid/fraudegevoeligheid en service naar de klant. De exploitant wil allereerst dat de pakketjes goed en snel verstuurd worden. Dit is van belang en er treedt geen conflict op tussen de factoren.

Factor 19: Vanuit serviceoogpunt vinden zowel de internetaanbieder als de klant dit van belang. De klant wil ook wederom zo min mogelijk tijd spenderen aan het ophalen van het pakketje. Hierdoor wordt de factor betreffende wachttijden opgenomen in dit onderzoek. De klant zo min mogelijk tijd kwijt met het ophalen van het pakket. Dit betekent niet, dat deze zo min mogelijk tijd in de (het) winkel (centrum) wil doorbrengen. Hierdoor conflicteert dit niet met de andere factoren. Deze factor wordt ook meegenomen in het onderzoek.

Factor 20: Een veilige opslag blijkt alleen van belang te zijn voor de internetaanbieder. Dit is ook niet verwonderlijk, aangezien deze het eerste met schade uit fraude geconfronteerd zal worden. Deze factor wordt opgenomen in het onderzoek. Veiligheid kan wel een conflicterende werking hebben met indeling van de fysieke ruimte. Hierbij gaf Vomar (exploitant) aan dat deze rekening houdt met de ligging van de CDP t.o.v. het magazijn. Het kan zijn dat een veilige opslagruimte niet optimaal gelokaliseerd is binnen de winkel.

Factor 21: Voor de klant is ten slotte de privacy nog van belang voor het succes van de CDP. Deze redenering heeft te maken met de keuze tussen thuisbezorging en het afhalen van het pakket. De klant staat bij het bestellen van het product blijkbaar stil bij het type product dat besteld wordt en de mate van gewenste privacy, die daarmee gemoeid is. Wanneer er tijdens het afhalen of retourneren van het pakket wordt gelet op privacy, wordt dit als een pluspunt beschouwd, hetgeen het succes van een CDP voor de klant vergroot. Dit conflicteert niet met andere factoren.

Uiteindelijk zijn er twee factoren die volgens de in hoofdstuk 3 gestelde criteria, niet van belang zijn. Deze zijn:

- Hypothese 3
- Factor 11

Samenkomst

Ondanks dat er enkele factoren conflicteren en er soms verschillende uitgangspunten zijn, zijn deze tegenstrijdigheden niet onoverkomelijk. De klant bijvoorbeeld, ziet het liefst de CDP zo dicht mogelijk aan de rand van een centrum. Het is alleen de belegger die de CDP het liefst meer centraal ziet. Feit blijft dat zolang de belegger zijn huuropbrengsten ontvangt, deze geen tegenactie zal ondernemen

Een serieuzer conflict treedt op bij factor 12. Door de locatie af te laten hangen van een relatieve ligging ten opzichte van woon- en werklocatie, kan er een conflict ontstaan tussen de belanghebbenden van de factoren uit hypothese 1 tot en met 5. Wanneer er bijvoorbeeld een ideale locatie bij een tankstation midden tussen de weilanden uit deze factor voortvloeit, dan zal dat direct conflicteren met de factor uit hypothese 1.

Het conflict tussen de internetaanbieder en de exploitant is waarschijnlijk het grootst. De internetaanbieder gaat uit van gevraagde volumes en de exploitant gaat uit van traffic in zijn winkel. Wanneer de internetaanbieder constateert dat het volume stijgt in een bepaalde regio, kan het zijn dat besloten wordt de dekkingsgraad te verhogen. Hierdoor zal de exploitant direct meer concurrentie in zijn verzorgingsgebied krijgen. Er wordt zelfs expliciet genoemd dat hierdoor een grote terugval in traffic is ontstaan. De transportonderneming zal in deze aan de kant van de exploitant staan. Hun wens is dat de exploitant tevreden blijft en dat hun vrachtwagens zo vol mogelijk zijn per aflevering. Hoewel de transportonderneming de uiteindelijke locatiebepaling doet, staat zij onder druk van de internetaanbieder wanneer het volume stijgt. Er zal dus een evenwicht in moeten worden bepaald waarin de terugval in traffic voor de exploitant in ogenschouw wordt genomen.

Ten slotte was er nog het conflict van factor 20 en hypothese 9 tussen respectievelijk, veilige opslag en indeling van de fysieke ruimte. Veilige opslag is een hard criterium, zonder welke het concept snel minder succesvol wordt. Deze afweging is dus zeker van belang. Het bewijst verder een punt: Wanneer er een afweging gemaakt wordt tussen verschillende locaties (en invullingen daarvan), zullen er altijd zaken conflicteren. Dit conflict kan zowel tussen de actoren ontstaan vanwege verschillende uitgangspunten, danwel tussen factoren die van belang worden geacht door een van de actoren. Ondertussen zijn de uitgangspunten en succesfactoren in de CDPmarkt besproken. Hetgeen nu nog moet gebeuren is een rangschikking creëren, opdat de praktijk een gereedschap erbij heeft om het CDP beleid te optimaliseren.

De rangschikking

In dit onderzoek gaat het om het belang van bepaalde factoren voor het succes van een CDP. Wanneer de hiervoor niet belangrijk geachte factoren verwijderd worden uit het onderzoek, blijven er nog 19 factoren over, die voor succes van belang zijn. De vraag die dan nog rest is: welke relatieve waarde hebben deze factoren (i.e. welke wordt het hoogst gewaardeerd in de Likert scales)? Hiervoor zal wederom verwezen worden naar tabel 4.1. In de kolomgroep ‘respondenten gemiddelde’ kunnen de gemiddelde waarderingen gevonden worden. In de meest rechter kolom met de naam ‘gemiddelde’ staan de ongewogen gemiddelde uitkomsten van deze waarden. ‘Ongewogen’ is hierbij onderstreept aangezien er geen weging gegeven kan worden aan de waarden die door groepen gegeven zijn. Zo valt bijvoorbeeld niet te concluderen dat de waarde die de transportonderneming aan toegankelijkheid geeft, minder van belang is dan de waarde die de klant aan toegankelijkheid toewijst.

In tabel 4.2 zijn de waarden uit de kolom ‘gemiddelde’ uit tabel 4.1 gesorteerd op waarde van hoog naar laag. Door deze rangschikking ontstaat een lijst van factoren. Deze lijst weerspiegelt de mate waarin de respondenten het eens zijn met de stelling die de factoren omvat. De relatief bepaalde waarde, weergegeven in tabel 4.2, is tevens de checklist.

Rangschikking (hoog naar laag)

Hypothese/factor:	Gemiddelde
Factor 14: Motivatie van de ondernemer	5,00
Factor 20: Veilige opslag pakketten	5,00
Factor 19: wachttijden voor de klant	4,45
Factor 18: Ervaring en deskundigheid van het personeel	4,42
Factor 13: Openingstijden	4,37
Hypothese 8: Gemakkelijk en efficiënte retourlogistiek	4,33
Hypothese 2: Toegankelijkheid voor de klant	4,31
Factor 10: Type productaanbod	4,28
Hypothese 1: Populatie-dichtheid	4,11
Factor 12: Relatieve ligging t.o.v. de residentie- en werklocatie	4,00
Hypothese 5: Ligging t.o.v. andere detailhandel	3,98
Factor 21: Privacy	3,80
Hypothese 9: Indeling en opzet fysieke ruimte	3,60

Hypothese 4: Ruimtelijke nabijheid ongelijksoortige bedrijvigheid	3,58
Factor 15: Goedkope parkeergelegenheid	3,50
Factor 16: Naamsbekendheid	3,50
Factor 17: Mate van leegstand van de nabijgelegen detailhandel	3,50
Hypothese 6: Concurrerend aanbod	3,23

Tabel 3.2: Checklist van factoren (1 = helemaal niet mee eens, 3 = neutraal, 5 = helemaal mee eens).

Hoofdstuk 5: Conclusie & Discussie

5.1 Inleiding

Het Nederlandse postordersysteem is sterk aan het veranderen. Er worden steeds minder brieven en steeds meer pakketjes verstuurd. Dit wordt o.a. toegerekend aan de opkomst van het internet. Waar voorheen aankopen vooral werden gedaan in fysieke winkelruimte, gebeuren deze aankopen steeds vaker online bij webwinkels. Een consequentie hiervan is dat de vraag naar fysieke winkelruimte naar verwachting zal teruglopen.

Met veranderingen, komen vaak ook nieuwe initiatieven tot stand. Een van deze initiatieven is het ‘collection and delivery point’ concept als alternatief voor thuisbezorging. De klant krijgt bij een internetbestelling de keuze tussen de twee vormen. Vanuit meerdere perspectieven zijn hiermee voordelen te behalen. De transportonderneming hoeft de kosten voor de thuisbezorging niet te maken. De internetaanbieder heeft er een e-fulfillment kanaal bij. Voor de eigenaar van de winkel, waarin een CDP is gepositioneerd, ontstaat een potentieel grotere traffic/footfall.

Het voordeel van betrokkenheid van de verschillende perspectieven, geeft aan, dat uitdagingen belangrijk zijn voor het uiteindelijk succes.

5.2 Beantwoording hoofdvraag³ en typologie

Hier wordt een relatief verband gevraagd. Dit zal op basis van tabel 4.1 worden bepaald. Er werd reeds geconcludeerd dat alle factoren, die in tabel 4.2 staan, belangrijk zijn. Echter, om te bepalen welke relatief het grootste belang hebben, zal wederom gebruik gemaakt moeten worden van een categorisering die in hoofdstuk 4 ook gebruikt werd voor verduidelijking.

De nieuwe categorieën zijn gepresenteerd in tabel 5.1. Uiteindelijk kan gepostuleerd worden dat de belangrijkste factoren, de eerste 12 van de checklist zijn. De vijf factoren die daarop volgen bieden geen duidelijkheid.

Er komt binnen de categorie ‘belangrijk’ een duidelijke tweedeling aan het licht tussen factoren die ondernemerafhankelijk zijn (Factor:14;20;19;18;13;8;10;21;9) en factoren die locatieafhankelijk zijn (Factor:2;1;12;5). Wanneer gezocht wordt naar een positie voor een CDP kan hierin de volgende volgorde gevolgd worden n.l., die van PostNL: ‘Eerst zoeken naar een geschikte locatie, alvorens aan de ondernemerafhankelijke criteria te voldoen.’

Typologie

Ondertussen is het mogelijk een typologie te creëren van de locaties, die het meeste potentieel hebben. Hiervoor zullen de belangrijkste factoren, die in tabel 5.1 zijn gerangschikt, gebruikt worden. In de interviews kwamen de volgende locaties naar voren als potentieel belangrijk:

³ Hoofdvraag: Wat zijn de belangrijkste factoren voor een succesvol CDP?

supermarkten, boekwinkels, tabakswinkels, drogisterijen, gemakswinkels en uiteraard tankstations. Deze selectie (deels op basis van de accountrangschikking van PostNL. Gebruikt in locatiebeslissingen) is, als het goed is, al overeenkomend met de bovenstaande lijst van factoren, maar blijft vooral gesegmenteerd op basis van het type productaanbod (Factor 10).

Relatief hoge mate van belang	Factor 14: Motivatie van de ondernemer
	Factor 20: Veilige opslag pakketten
	Factor 19: wachttijden voor de klant
	Factor 18: Ervaring en deskundigheid van het personeel
	Factor 13: Openingstijden
	Hypothese 8: Gemakkelijk en efficiënte retourlogistiek.
	Hypothese 2: Toegankelijkheid voor de klant
	Factor 10: Type productaanbod
	Hypothese 1: Populatie-dichtheid
	Factor 12: Relatieve ligging t.o.v. de residentie- en werklocatie
	Hypothese 5: Ligging t.o.v. andere detailhandel
Factor 21: Privacy	
Hypothese 9: Indeling en opzet fysieke ruimte	
Onduidelijk	Hypothese 4: Ruimtelijke nabijheid ongelijksoortige bedrijvigheid
	Factor 15: Goedkope parkeergelegenheid
	Factor 16: Naamsbekendheid
	Factor 17: Mate van leegstand van de nabijgelegen detailhandel
	Hypothese 6: Concurrerend aanbod

Tabel 5.1: Overzicht van het relatieve belang van de factoren

Wat is het ideale type locatie voor een CDP? Op basis van de factoren in tabel 5.1 kunnen de volgende locatie eisen geformuleerd worden:

- De locatie moet toegankelijk zijn voor de klant; de klant moet snel bij het CDP kunnen komen vanaf een locatie.
- De locatie zal een goede ligging moeten hebben t.o.v. de residentie- en werklocatie. Dit zou bijvoorbeeld aan een verkeersas kunnen zijn.
- De locatie kan het best in de buitenste rand van het (stads) centrum gepositioneerd zijn aan een uitgang (i.e. een weg danwel een route in een winkelcentrum).
- Aanwezigheid van ongelijksoortige bedrijvigheid binnen het centrum kan een rol spelen.

5.3 Conclusie & discussie

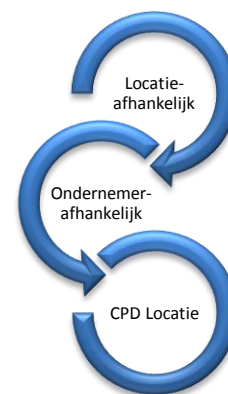
Dit hoofdstuk is het afsluitende hoofdstuk van dit onderzoek betreffende CDP's. Het onderzoek vervult vooral een inventariserende en interpreterende rol. Waar normaliter in een markt twee partijen zijn die belanghebbend zijn (i.e. de vraag en aanbod), ligt dat anders in de wereld van CDP's. De belangrijkste belangengroepen hierbij zijn de: transportonderneming, de internetaanbieder, de eigenaar/belegger, de eigenaar/exploitant en natuurlijk de klant. Ieder

van deze partijen vervult een essentiële rol; wanneer één zich niet in de situatie kan vinden, zal het lastig worden het concept tot een succes te maken.

Door de factoren die het succes van een CDP bepalen te inventariseren op actorniveau, zal er een compleet beeld worden geschetst van de harde en zachte eisen waaraan een CDP (in een ideale situatie) moet voldoen. Het doel van dit onderzoek was dan ook: *Het creëren van een checklist waarmee een goede locatiebeoordeling gemaakt kan worden voor een succesvol CDP. Vanuit de checklist zal een locatietypologie gefilterd moeten worden, waarmee het locatieselectieproces vereenvoudigd wordt.*

Door beantwoording van een vijftal deelvragen en een hoofdvraag is dit doel bereikt. Tabel 5.1 geeft de checklist weer. Naast het gegeven, dat deze factoren op één of andere manier van belang worden geacht door één van de expertgroepen, is er tevens ter verduidelijking een onderscheid gemaakt tussen de belangrijkste factoren en factoren waarover nog geen duidelijke uitspraak gedaan kan worden.

Deze factoren zijn in essentie alle zaken waarmee rekening gehouden dient te worden in de positionering van een CDP. Er zijn 2 typen factoren van belang: Factoren die ondernemer afhankelijk zijn en factoren die locatieafhankelijk zijn. Bij een positioneringsvraagstuk zal altijd eerst gezocht moeten worden naar de factoren die het aantal locatiemogelijkheden zo veel mogelijk inperken, alvorens de specifiekere ondernemerafhankelijke factoren te analyseren. De checklist moet dan ook niet strikt in volgorde geïnterpreteerd worden; het is puur een indicatie van relatief belang. ‘Motivatie’ staat bovenaan de lijst. Het is het een onbegonnen zaak om te beginnen met het bepalen van alle gemotiveerde ondernemers. Eerst zullen de keuzemogelijkheden ingeperkt moeten worden door een locatieonderzoek. Hierbij kan de locatietypologie richting geven. Vervolgens kunnen op een specifiek niveau de ondernemer afhankelijke factoren afgewogen worden per locatie, om uiteindelijk tot een optimale positionering van een CDP te komen. Het proces dat hierdoor ontstaat, is in figuur 5.1 schematisch weergegeven.



Figuur 5.1: CDP locatiebepaling

Een daadwerkelijke samenkomst van belangen vanuit de verschillende belangengroepen geeft weinig problemen. Om die reden zou het concept gewoon exploiteerbaar moeten zijn. Wel komen de belangen van de klant niet altijd overeen met de belangen van de zakelijke belanghebbenden (e.g. de klant wil dat het CDP aan de rand van een centrum is gepositioneerd waar de belegger wil dat deze zo veel mogelijk traffic langs andere detailhandel brengt). Uiteindelijk blijft het de afweging tussen de klantwens en in hoeverre deze in een bedrijfseconomisch exploiteerbaar plaatje kan worden gezet. Verder ontstond er frictie bij volumestijgingen in het verzorgingsgebied van de CDP. Hierdoor zal de internetaanbieder geneigd zijn de dekkingsgraadeis strenger te maken, waardoor de exploitant

meer concurrentie zou kunnen krijgen. Belangrijk hierbij is, om een drempelwaarde te bepalen en deze wellicht zelfs te garanderen. Zonder dit kan een pakketvermindering door concurrentievergroting grote problemen opleveren voor de exploitant die zich instelt (strategisch en operationeel) op een bepaald trafficniveau.

5.4 Toekomst?

Wat betreft de toekomst kan er maar beperkt worden voorspeld vanuit deze bevindingen. Vermoedelijk zal er een machtsverschuiving plaatsvinden wanneer het CDP concept meer voet aan de grond krijgt. De klant zal vermoedelijk steeds meer macht krijgen. Waar de klant op dit moment nog een transportbedrijf moet accepteren op basis van contracten die door de internetaanbieders zijn afgesloten, zal dit in de toekomst wellicht opgebroken worden. Een ideaal scenario hierbij is de ‘open netwerk structuur’ waarin ‘ieder product iedere keer “zelf” kan kiezen uit alle mogelijke opties voor opslag, material handling, verpakking, labeling en transport’ (Roodbergen, 2011). Een belangrijke overweging is hierbij: de klantenvoorkeuren en hun gedrag; deze is hierbij leidend. Hierdoor zal de macht binnen de e-fulfillment meer in evenwicht komen. De klant zal in dit scenario, ongemerkt, de beste oplossingen gepresenteerd krijgen.

Een ander scenario, dat door Van Lier van Corio werd genoemd is een samenvoeging van de verschillende aanbieders van CDP's (transportbedrijven). Dit zal niet vanuit hun initiatief komen, aangezien de concurrentiepositie dan verslechtert. Dat dit ‘niet zal lukken’ valt echter nog te bezien, aangezien uit de interviews geconcludeerd kan worden, dat voor geen van de transportondernemingen, een concurrerend aanbod een zorg is op dit moment. Wanneer de verhoudingen in de markt veranderen (i.e. een eind aan de contractcultuur tussen internetaanbieder en third-party-logistics), zal echter moeten blijken of het concurrerend aanbod voor de transportbedrijven nog steeds onbelangrijk zal zijn voor het succes van een CDP.

Het moge duidelijk zijn dat de CDP markt nog volop in ontwikkeling is en dat er nog veel onzekerheden zijn. Het concept wordt nog niet ‘en masse’ toegepast door klanten als alternatief voor thuisbezorgingen. Met de volwassenwording van de markt zullen waarschijnlijk de machtsverhoudingen verschuiven. Vanwege slechts beperkte fricties tussen de belangen op dit moment, mag duidelijk zijn dat er een toekomst van het concept is. Wanneer door de belanghebbenden in zekere mate rekening gehouden zal worden met de in dit onderzoek geformuleerde belangen van de andere partijen, wordt het CDP concept zeker een succes.

5.5 Aanbevelingen

- Gezien de exploratieve aard van dit onderzoek moet benadrukt worden, dat het gevonden belang van de factoren slechts indicatief is; het is aannemelijk dat deze factoren van belang zijn, maar er kan geenszins geconcludeerd worden, dat de opgestelde lijst een definitieve is, danwel, dat deze factoren het succes zullen bepalen.

Deze conclusie is mogelijk pas te trekken na toekomstig kwantitatief toetsend onderzoek.

- Ondanks de grote overeenkomsten tussen de resultaten gefilterd uit de interviews en uit de Likert-waarderingen, zijn er ook afwijkende uitkomsten. Deze afwijkingen zouden kunnen resulteren uit de meer beperkte context van de Likert-waarderingen. Eerst zijn alle interviews gehouden en uitgewerkt in transcriptie, alvorens de factoren terug te sturen naar de experts ter waardering. In dezelfde email is voor context en ter goedkeuring de transcriptie meegestuurd. Ondanks dat dezelfde stellingen zijn voorgelegd, zijn enkele van de waarderingen en interview interpretaties in tabel 4.1, afwijkend. Dit zou kunnen komen door meer beperkte context van de waarderingen t.o.v. de interviews; Dit kan resulteren in verkeerd interpreteren van de stellingen. Ook zou het kunnen, dat het tijdsbestek tussen het interview en de Likert-waardering te groot is geweest, waardoor er ook een contextvertroebeling op is getreden.
- Verder zou de analyse van het verzorgingsgebied van winkelcentra interessant kunnen zijn voor toekomstig onderzoek. Indien de dienst van een CDP toegevoegd wordt aan het dienstenaanbod van een winkelcentrum, wat gebeurt er dan met het verzorgingsgebied van het CDP?
- Ook zou het interessant kunnen zijn na te gaan of 'een basisdrempel' van factoren te bepalen is die de klant overhaalt voor een CDP te kiezen i.p.v. thuisbezorgen.
- Ten slotte is in dit onderzoek geen verschil gemaakt in gewicht tussen de afzonderlijke belangen. Zo zou het kunnen dat door de machtspositie van de internetaanbieders, de factoren die zij van belang vinden zwaarder blijken te wegen voor het succes van een CDP, dan die van de exploitant. Een onderzoek naar de machtsverhoudingen binnen de CDP markt kan dat inzicht bieden.

Bibliografie:

- Alonso, W, 1965, "Location and land use", *Harvard U.P*, Cambridge
- Atzema O, 2009, "Ruimtelijke Economische Dynamiek", *uitgeverij Coutinh*, Bussum
- Browne *et al*, 2001, "Overview of Home Deliveries in the UK", *University of Westminster*, London.
- Brummelman et al, 2003, "Effecten van Packstations op Verkeersbewegingen (Impacts of Locker Points on Mobility) ", *TNO Inro*, Delft
- Carter CC; Vandell KD, 2005, "Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates", *Journal of Real Estate Research*, American Real Estate Society, Vol 27 (3), pag. 237-266
- Christaller W, 1933, "Die zentralen Orte in Süddeutschland : eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen.", *Jena: Gustav Fischer*
- Du F en Evans G.W., 2008, "A bi-objective reverse logistics network analysis for postsale service", *Computers & Operations Research*, Vol 35, pag 2617-2634
- Esser K; Kurte J, 2005, "B2C-Handel: Qualitative und Quantitative Analyse des Konsumenten- und Anbieterverhaltens und deren Verkehrliche Auswirkungen in Ballungsra`umen", online,
Available at: http://www.ke-consult.com/PDF/b2c_ergebnisse.pdf
- Esser K. en Kurte J., 2007, "Strategien zur Optimierung von Abhol- und Lieferverkehren des Internethandels – am Beispiel der Packstation in Ko", *Optimal*, KE-Consult, Cologne.
- Flick U, 2006, "An introduction to qualitative research", *Sage*, London
- Foresight, 2000, "The (R)etail (R)evolution: From a Nation of Shopkeepers to a World of Opportunities", *Department of Trade and Industry*, London, online, available at: <http://www.bis.gov.uk/assets/bispartners/foresight/docs/retail-and-consumer-services/retail-revolution-dec-2000.pdf>
- Glaser BG en Strauss AL, 1967, "The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research", *Aldine*, New York.
- Goldratt, E.M., 1984, "The Goal", *North river press*, Croton on Hudson, N.Y.
- Gu J. *et al*, 2007, "Research on warehouse operation: A comprehensive review", *European journal of operational research*, Vol 177, pag. 1-21
- Hotelling H, 1929, "Stability in competition", *The economic Journal*, vol 39, pag. 52-79
- Jacobs J, 1984, "Cities and wealth of nations; principles of economic life." *New York : Random House*.
- Jones Lang Lasalle, 2009, "Retail Market Special 2009", online,
Available at:
http://www.joneslanglasalle.nl/ResearchLevel1/Winkelmarktspecial_2009.pdf
- Ko H.J. en Evans G.W., 2007, "A genetic algorithm-based heuristic for the dynamic integrated forward/reverse logistics network for 3PLs", *Computers & operations research*, Vol 34, pag. 346-366
- Lu Z. en Bostel, A., 2007, "A facility location model for logistics systems including

- reverse flows: The case of remanufacturing activities”, *Computers & operations research*, Vol 34, pag 299-323
- McLeod F et al, 2006 , “Transport impacts of local collection/delivery points” , *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 9 No. 3, pag. 307-17.
 - McKinnon, A.C. and Tallam, D, 2003, “Unattended delivery to the home: an assessment of the security implications”, *International journal of Retail & Distribution Management*, Vol 31 (1), pag. 30-41
 - Meester, W., 1999. “Subjectieve waardering van vestigingsplaatsen door ondernemers.”, Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen.
 - Melo *et al*, 2008, “Facility location and supply chain management – A review”, *European journal of operational research*, Vol 196 (2), pag. 401-412
 - Meuser M en Nagel U, 2002, “ExpertInneninterviews – vielfach erbrocht, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitative Methodendiskussion”, *Das Experteninterview*, Bogner Littig en Menz, pag. 71-95
 - Myrdal, G., 1957, “Economic theory and underdeveloped regions, *Harper and Row*
 - Nelson, R.L., 1958, “The selection of retail location.” *New York R.W. Dodge*
 - Nemoto *et al*, 2001, “Impacts of information and communication technology on urban logistics system”, onderzoek gepresenteerd bij de OECD/ECMT Seminar the Impact of e-Commerce on Transport, Paris, June 5-6, online, available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/49/2668951.pdf>
 - Pashigian, P. en Gould, E.D., 1998, “Internalizing externalities: The pricing of space in shopping malls”, *Journal of law and economics*, Vol 41(1), pag.115-142
 - Ricardo, D, 1817, “On the principles of political economy and taxation”, *John Murray*, London
 - Robuste f et al, 2003, “ Modeling e-Logistics for urban b2c in Europe”, online, Available at: http://www.ltrc.lsu.edu/TRB_82/TRB2003-001029.pdf
 - Roodbergen KJ et al, 2008, “Designing the Layout Structure of Manual Order Picking Areas in Warehouses”, *IIE Transactions*, vol 40 (11), pag. 1032-1045
 - Roodbergen, 01-11-2011, “Logistiek: de beslissende factor bij e-commerce”, oratie Rijksuniversiteit Groningen
 - Smidt, M. de (1975), “Bedrijfsstructuur en arbeidsmarkt in een ruimtelijk kader” Proefschrift RUUtrecht, *RUU*, Utrecht
 - Thuiswinkel.org, 2009, Thuiswinkelmarkt monitor”online, available at: <http://www.thuiswinkel.org/thuiswinkel-markt-monitor>
 - TNO Inro, 2002, “Op weg naar een omgevingsverkenner ICT, ruimte en mobiliteit”, Ministerie van VenW/VRM/EZ, Den Haag
 - Thunen, von JH, 1826, “Der isolierte Staat”, *Econometrica*, Vol 2 (1), 1934, pag. 1-12
 - Tompkins JA et al., 2003, “Facilities Planning”, *John Wiley and Sons*
 - Wang Z. *et al*, 2007, “A new location-inventory policy with reverse logistics applied to B2C e-markets of China” *International journal of production economics*, Vol 30, pag. 350-363
 - Weber A, 1909, “Über den Standort der Industrien. 1. Teil: Reine Theorie des Standorts.”, Tübingen: J.C.B. Mohr Verlag

- Weltevreden WJ, 2008, “B2c e-commerce logistics: the rise of collection-and-delivery points in The Netherlands”, *International journal of retail and distribution management*, vol 36 (8-9), pag. 638-660
- Weltevreden WJ, 2007, “Winkelen in het Internettijdperk”, *Nai Uitgevers & RIVM*, Online, available at:
http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Winkelen_in_het_internettijdperk.pdf

