

GO OMNICHANNEL!

Onderzoeksproduct

RIVERDALE
fashionable living

Auteur
Studentennummer
Bedrijf
Opleiding
Instituut
Product

Saskia Otten
S1083721
Riverdale
Commerciële Economie
Hogeschool Leiden
Onderzoeksproduct

COLOFON

AUTEUR

Studentnummer
E-mailadres
Telefoon
Opleidingsinstituut
Opleiding

Saskia Otten
S1083721
06 –
Hogeschool Leiden
Commerciële Economie

ONDERWIJSINSTELLING

Opleiding
Locatie
Afstudeerbegeleider
E-mailadres

Hogeschool Leiden
Commerciële Economie
Leiden
Peter Rijcken
Rijcken.p@hsleiden.nl

ORGANISATIE

Adres
Postcode
Telefoon
Bedrijfsbegeleider
E-mailadres

Riverdale
Spiegelstraat 1
2631 RS Nootdorp
070 – 317 7100
Edwin van Oort

PRODUCT

VERSIE

DATUM

Onderzoeksproduct
Scriptie kans 1
13 juni 2017

1^E BEOORDELAAR

2^E BEOORDELAAR

Erik van Dam
Marjolein Schut

INHOUDSOPGAVE

00	VOORWOORD	5
00	MANAGEMENT SUMMARY	6
00	VERKLARENDE WOORDENLIJST	7
00	INLEIDING	8
01	HOOFDSTUK 1 PROBLEEMFORMULERING	10
1.1	Onderzoeksdoelstelling	10
1.2	Probleemstelling	10
1.3	Deelvragen	10
1.4	Onderzoeksdoelgroep	11
1.4.1	Riverdale Inspiration Floor	11
1.4.2	Riverdale Inspiration Shop	11
02	HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	12
2.1	Indeling centrale vraagstelling	12
2.2	Definitie motivatie	12
2.2.1	Intrinsieke motivatie	12
2.2.2	Extrinsieke motivatie	12
2.3	The Expectancy Theory of motivation	13
2.4	Definitie prestatiebeloning	14
2.5	Verband Verwachtingstheorie en prestatiebeloning	15
2.6	Verband prestatiebeloning en motivatie	15
2.7	Conceptueel model	16
2.8	Hypothesen	16
03	HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	17
3.1	Probleemschets	17
3.2	Fieldresearch	17
3.2.1	Vooronderzoek onder de verantwoordelijken van de omnichannel-strategie Riverdale	17
3.2.2	Kwalitatief onderzoek	17
3.3.2.1	Onderzoeksdoelgroep diepte-interviews	17
3.3.2.2	Criteria diepte-interviews	18
3.3.2.3	Interviewperiodes en locaties	18
3.3.2.4	Topiclist en analyse	18
3.2.3	Kwantitatief onderzoek	18
3.3.3.1	Onderzoeksdoelgroep enquête	18
3.3.3.2	Betrouwbaarheidspercentage	18
04	HOOFDSTUK 4 DESKRESEARCH	19
4.1	Cijfers en trends woonbranche	19
4.2	Koopgedrag van de consument	20
4.1.2	Hybride consument	20
4.1.3	Consumentenmacht	20
4.1.4	Individualisering	21
4.3	Ontwikkeling retailkanaal	21

4.3.1 Single channel retail	21
4.3.2 Multi- channel retail	21
4.3.3 Cross channel retail	21
4.3.4 Omnichannel retail	21
4.4 Omnichannel architectuur	22
4.5 Huidige toepassing omnichannel-strategie	24
4.4.1 Albert Heijn	24
4.4.2 De Bijenkorf	25
4.6 Financieel voordeel middels omnichannel-strategie	25
05 HOOFDSTUK 5 RESULTATEN	26
5.1 Resultaten kwalitatief onderzoek	26
5.1.1 Opzet diepte- interviews	26
5.2 Resultaten kwantitatief onderzoek	30
06 CONCLUSIE	35
6.1 Vooronderzoek	35
6.2 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	35
6.3 Getoetste hypothesen	36
07 AANBEVELINGEN	38
08 IMPLEMENTATIE	40
8.1 Wie	40
8.2 Toepassen in de praktijk	40
8.2.1 Toelichting op diverse fasen	40
8.3 Overige toepassingen	42
8.3.1 Platform retailers	42
8.3.2 Cursussen	43
8.3.3 Prestatiebeloning	43
8.3.4 Veranderingen intern	43
8.3.5 Kosten	43
Bibliografie	44
BIJLAGEN	45
01 BIJLAGE 1 – Criteria Riverdale Inspiration Floor & Riverdale Inspiration Shop	3
02 BIJLAGE 2 – Topiclist vooronderzoek	4
03 BIJLAGE 3 – Verbatim vooronderzoek	5
04 BIJLAGE 4 – Interview periodes en locaties	9
05 BIJLAGE 5 – Topiclist kwalitatief onderzoek	10
06 BIJLAGE 6 – Verbatims kwalitatief onderzoek	12
08 BIJLAGE 7 – Enquête kwalitatief onderzoek	61
09 BIJLAGE 8 - Resultaten fieldresearch	65
10 BIJLAGE 9 – Beoordelingsformulier tutor	66

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat is geschreven voor Riverdale. Er is mij gevraagd om een onderzoek te verrichten onder de shops van Riverdale om te bekijken welke mogelijkheden en beperkingen een rol spelen bij het integreren van een omnichannel- strategie.

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afsluiten van de bachelor Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden.

Mijn afstudeer periode is ontzettend leerzaam geweest en ik heb de kans gekregen om mij verder te ontwikkelen als marketingprofessional. De afgelopen maanden stonden volledig in het teken van één doel, namelijk een succesvol onderzoeksrapport opleveren binnen de gestelde tijd.

Echter had ik deze scriptie niet in mijn eentje niet kunnen opleveren en daarom wil ik graag de personen die een bijdragen hebben geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie bedanken. Allereerst een woord van dank voor Edwin van Oort die mij de kans heeft gegeven om mijn afstudeerstage bij Riverdale uit te voeren. Daarnaast heeft hij gedurende de hele periode inhoudelijke feedback en goede begeleiding geleverd. Ook een woord van dank aan de docenten vanuit de opleiding Commerciële Economie. Dank voor de ondersteuning en sturing tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ook wil ik mijn teamgenoten van de afstudeerbegeleiding bedanken voor hun relevante feedback en hulp.

Bedankt voor de steun en het vertrouwen. Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie! Uiteraard hoop ik dat het rapport een positieve bijdrage levert bij het implementeren van een omnichannel- strategie in de toekomst.

Voorburg, juni 2017

Saskia Otten

MANAGEMENT SUMMARY

This report gives the answer to the question: "In what way can Riverdale motivate shop owners to participate in the omnichannel strategy?" It is important to know what drives the shop owners and what will persuade them to be willing to be a part of this change.

The implementation of an omnichannel strategy is a must since the use of the internet in the consumer market has grown enormously the last few years. Customers do not only buy in the store anymore, they use different touch points to find information and to decide what, how and where they will make a purchase. In an omnichannel strategy a company combines all the possibilities for the customer to get information and buy in offline and online channels. The customer gets the same information and experience through all different touch points. These touch points are e.g. stores, websites, web shops, smart phones and tablets. The customer does not notice any difference between the various channels. This is a condition that customers nowadays set.

All these touch points make it possible to learn more about the customer and so to get a complete image of the customers. In order to be able to use all this information an omnichannel strategy is necessary. For the implementation of omnichannel at Riverdale the full participation of the retailers is a must. Therefore, it was necessary to find out what drives the retailers.

To find the answer to this question how Riverdale can motivate shop owners to participate in the omnichannel strategy, different types of research have been done. After extensive literature studies qualitative and quantitative research has been done among the most important retailers. These 121 retailers have a Riverdale Inspiration Floors (RIF) shop or Riverdale Inspiration Shops (RIS).

The purpose of these interviews was to find out what changes they have observed in the buying behavior of their customers, what motivates them, what they know about omnichannel and if they are willing to participate in an omnichannel strategy. Research has shown that the retailers are highly motivated, both intrinsic as well as extrinsic. They own the shops, so revenues are important to them (extrinsic motivation), but most of all they love their jobs! (intrinsic motivation). The Expectancy Theory of motivation of Victor Vroom was also discussed. The retailers know that investing in omnichannel is a must. However, they first want to know what benefits omnichannel will bring, before they are willing to invest time and money. They are looking for a win-win situation.

The most important conclusion from the survey is that the retailers are not only motivated by extrinsic motivation (money or other performance rewards), but also by intrinsic motivation. Involvement and continue to learn are two aspects that are very important for their intrinsic motivation.

The results of the research give valuable input for the implementation. The retailers insist that Riverdale will make, implement and execute the omnichannel strategy and will give the retailers full support. 94% of the retailers want to know in advance what their benefits will be for their efforts, so this has to be communicated in an early stage. The retailers are afraid that the implementation of omnichannel strategy will result in a lot of extra systems, which will take a lot of time and work, so this is an important item in finding the best omnichannel strategy. The retailers do not want to put in more effort, energy and money in omnichannel if it does not financially pay off. Riverdale needs to present a omnichannel report to the retailers with details about the cost and extra income. Moreover, Riverdale has to point out all the benefits that omnichannel brings to enlarge the intrinsic and extrinsic motivation. Riverdale can motivate shop owners to participate in the omnichannel strategy by raising the intrinsic motivation by keeping the retailers informed about progress in the development of the omnichannel strategy and other developments, giving work shops and trainings about omnichannel and other developments and keeping them involved. Since the motivation of the retailers is both intrinsic and extrinsic, it is only a matter of getting them involved and the omnichannel strategy will be a success!

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Fysieke winkel

De winkel die fysiek aanwezig is in een winkelstraat of op andere locaties.

Touchpoint

Ook touchpoint, ook wel interactiemoment genoemd, is een klantmoment in de relatie tussen klant en organisatie.

Single channel

Dit houdt in dat de consument slechts via, één kanaal, de fysieke winkel wordt bediend.

Multi-channel

Multi-channel is het bedienen van de consument via meerdere verkoopkanalen. Echter zijn de kanalen nog niet op elkaar afgestemd.

Cross- channel

Hierbij is er sprake van integratie tussen de verschillen kanalen, maar versterken de kanalen elkaar nog niet.

Omnichannel

Bij omnichannel zijn oriëntatie- en verkoopkanalen volledige op elkaar geïntegreerd en sluiten ze naadloos op elkaar aan. De kanalen werken niet langer naast elkaar, maar met elkaar.

Riverdale Inspiration Floor

Eén van de offline retail kanalen van Riverdale. Dit is als het ware een shop-in-shop principe.

Riverdale Inspiration Shop

Eén van de offline retail kanalen van Riverdale. Dit is als het ware een shop-in-shop principe.

Retailers

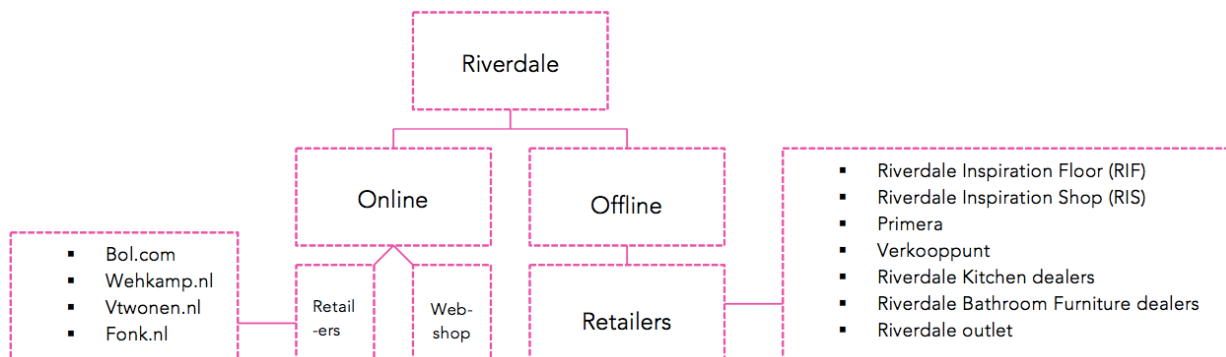
Een bedrijf waar je dingen kunt kopen.

INLEIDING

Voor u ligt een onderzoeksrapport voor het Nederlandse woonaccessoiresmerk Riverdale. In deze inleiding komt de opdrachtgever, de aanleiding, het doel van het onderzoek en de opbouw van het rapport aan bod.

OVER RIVERDALE

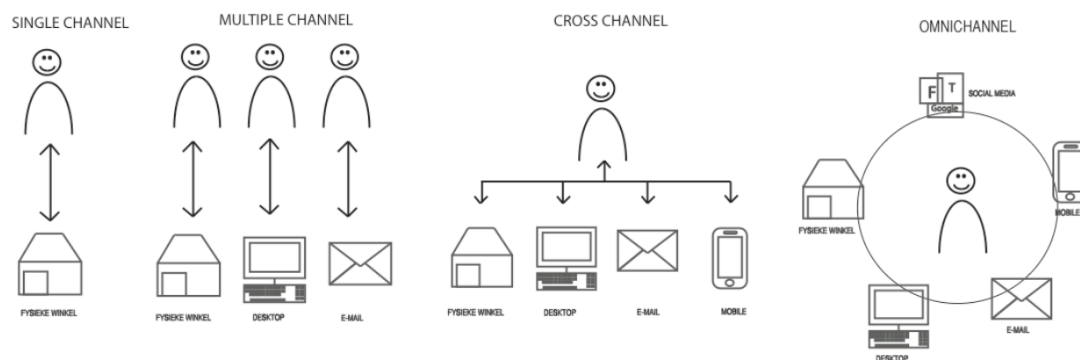
Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Riverdale, te Nootdorp. De wortels van Riverdale zijn gelegd door ondernemersfamilie Ten Bos. In 1993 hebben zij het import en export bedrijf Ten Bos BV opgericht. Dertien jaar later, in 2006, is de merknaam Riverdale op de consumentenmarkt geïntroduceerd en is het merk steeds bekender geworden bij het grote publiek. Riverdale, fashionable living, heeft woonaccessoires voor het gehele huis en heeft zelfs een eigen keuken- en badkamerlijn gelanceerd. Het unieke aan het concept van Riverdale is dat er een basis collectie is van circa 1200 producten en dat er iedere zes maanden een nieuwe collectie van ongeveer 350 producten aan wordt toegevoegd. Op deze manier gaat de collectie van Riverdale hand in hand met de nieuwste trends. De afgelopen jaren is Riverdale uitgegroeid tot één van de bekendste merken in de woonbranche. Het merk beschikt over een eigen webshop en is internationaal een actieve in- en verkoper op het gebied van woonaccessoires. Riverdale levert aan partijen als Intratuin, Primera, Trendhopper en Bol.com (Riverdale, 2017a). Riverdale beschikt dus niet over eigen fysieke winkels, maar verkoopt haar producten via verschillende retailers. De Riverdale Inspiration Floors & Riverdale Inspiration Shops omvatten het grootste gedeelte van het distributiekanaal. Hieronder wordt het distributiekanaal van Riverdale weergegeven. Zoals in onderstaande afbeelding wordt weergegeven distribueert Riverdale haar producten via online en offline retailers. Hier zijn verschillende soorten retailers in te onderscheiden.



Figuur 1.1: Distributie overzicht Riverdale

AANLEIDING ONDERZOEK

Het aankoopgedrag van de consument is door de jaren heen ontzettend veranderd en zo ook de retailmarkt. Tegenwoordig bepalen consumenten zelf wat, waar en wanneer ze een product willen aanschaffen. Hierdoor is er een verschuiving van een push naar een pull strategie in de markt. Tevens zijn de mogelijkheden in de loop van de jaren ontzettend gegroeid door is de opkomst van de diverse online kanalen en is de digitalisatie enorm. Digitale technologie is steeds bepalender voor de manier waarop we communiceren en samenwerken. De consument koopt in tegenstelling tot een aantal jaren geleden steeds meer producten online. Desondanks blijft ook de offline markt ontzettend belangrijk. Door de transformatie van de kanalen door de jaren heen heeft de consument behoefte aan retailers die op alle kanalen inspelen en actief zijn zoals: fysieke winkels, website, webshop, tablet en smartphone. Deze transformatie van kanalen is ook van invloed op Riverdale. Riverdale moet in kunnen spelen op deze behoefte van de consument en er tevens voor zorgen dat de online- en offlinekanalen op elkaar aansluiten en elkaar versterken.



Figuur 1.2: Van single- naar omnichannel

Momenteel maakt Riverdale gebruik van een multi channel strategie. Dit houdt in dat er een keuze wordt geboden tussen verschillende verkoop- en oriëntatiekanalen, maar deze kanalen zijn niet met elkaar geïntegreerd. Een manier om online en offline volledig met elkaar te integreren en naadloos op elkaar aan te laten sluiten, is het creëren van een omnichannel-strategie. Omni betekent in het Latijns "all of every". Omnichannel is een mix van alle fysieke en digitale kanalen om een innovatieve en uniforme klantervaring te creëren. Hierbij is het de bedoeling dat de verschillende verkoop- en oriëntatiekanalen volledig met elkaar geïntegreerd zijn en dat de klant een naadloze en afgestemde ervaring beleeft, ongeacht van welk kanaal gebruik wordt gemaakt.

DOEL ONDERZOEK

Zoals eerder vermeld, beschikt Riverdale niet over eigen verkooppunten, maar worden de producten van Riverdale in verschillende winkels verkocht. In dit onderzoek ligt de nadruk op de Riverdale Inspiration Shops en Floors. Deze zijn in diverse winkels te vinden door middel van een shop-in-shop principe. Doordat Riverdale geen eigen winkels heeft, is bedrijf afhankelijk van de medewerking van de eigenaren van de Riverdale Inspiration Floors en Shops, aangezien zij grotendeels het offline kanaal van Riverdale zijn. Voordat deze omnichannel- strategie opgesteld en geïntegreerd kan worden, is het voor Riverdale van belang om eerst onderzoek te doen onder de shops (Riverdale Inspiration Shop en Riverdale Inspiration Floor) van Riverdale. Het doel van het onderzoek is om er op deze manier achter te komen welke mogelijkheden en beperkingen bij hen een rol spelen bij het opstellen van een omnichannel-strategie. Zo kan Riverdale bepalen hoe de eigenaren van de shops gemotiveerd kunnen worden om in de toekomst deel te nemen aan een omnichannel- strategie.

RAPPORT

In het onderzoeksrapport wordt allereerst de nader toegelicht. Vervolgens komt het theoretisch kader en de onderzoeksverantwoording aan bod. Daarna wordt er in het hoofdstuk deskresearch naar informatie gezocht die reeds aanwezig is, maar een verdiepende functie vervult. Tot slot worden de onderzoeksresultaten, aanbevelingen en implementatie behandeld. Deze scriptie bevat vertrouwelijke informatie en mag op geen enkele wijze openbaar worden gemaakt of aan derden worden verstrekt.

01 PROBLEEMSTELLING

HOOFDSTUK

Het hoofdstuk probleemformulering bestaat uit de onderzoeksdoelstelling en de probleemstelling die centraal staan gedurende het onderzoek. De probleemstelling is opgedeeld in verschillende deelvragen. Ook wordt de onderzoeksdoelgroep nader toegelicht.

1.1 Onderzoeksdoelstelling

In opdracht van Riverdale wordt er een onderzoek uitgevoerd naar welke mogelijkheden en beperkingen een rol spelen voor de shops van Riverdale bij het opstellen van een omnichannel- strategie in de toekomst.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

“Op welke wijze kan Riverdale de eigenaren van de shops motiveren om deel te nemen aan een omnichannel-strategie?”

1.3 Deelvragen

De deelvragen zijn in een aantal hoofdonderwerpen opgedeeld om het overzichtelijk te houden. De deelvragen worden in verschillende hoofdstukken behandeld en beantwoord. De deelvragen zijn verdeeld in de volgende hoofdonderwerpen:

- | | |
|---------------|---|
| ▪ Consumenten | Deskresearch (DR) |
| ▪ Motivatie | Theoretisch kader (TK) & Fieldresearch (FR) |
| ▪ Omnichannel | Deskresearch (DR) |
| ▪ Retailers | Fieldresearch (FR) |

Consumenten

- | | |
|---|----|
| ▪ Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de consumentenmarkt? | DR |
| ▪ Hoe heeft het koopgedrag van de consument zich ontwikkeld? | DR |

Motivatie

- | | |
|---|----|
| ▪ Wat is motivatie? | TK |
| ▪ Welke vormen van motivatie zijn er? | TK |
| ▪ Hoe kan extrinsieke motivatie beïnvloedt worden? | TK |
| ▪ Wat is prestatiebeloning? | TK |
| ▪ Wat is het effect van prestatiebeloning op motivatie? | TK |
| ▪ Hoe worden de retailers op dit moment gemotiveerd? | FR |
| ▪ Welke verwachtingen hebben retailers van de omnichannel strategie? | FR |
| ▪ Welke aspecten spelen een rol bij het motiveren van retailers tot deelname? | FR |

Omnichannel

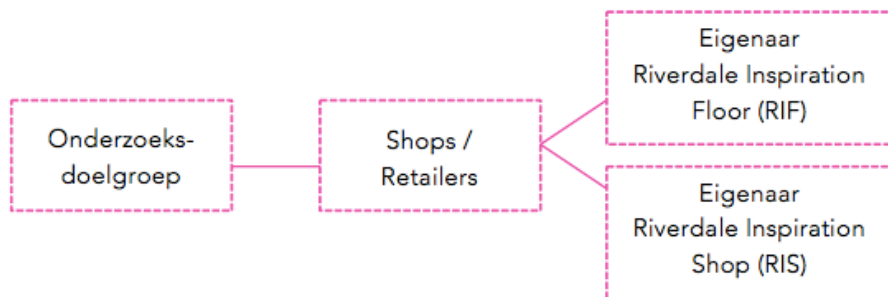
- | | |
|---|----|
| ▪ Wat is omnichannel? | DR |
| ▪ Welke fasen heeft het retailkanaal doorlopen in de afgelopen jaren? | DR |
| ▪ Wat kan Riverdale leren van de implementatie van andere projecten uit het verleden? | DR |
| ▪ Wat betekent een omnichannel-strategie voor de consument? | DR |
| ▪ Hoe staat de retailers tegenover de omnichannel-strategie? | FR |
| ▪ Uit welke kanalen is een omnichannel-strategie opgebouwd? | DR |
| ▪ Hoe ziet een omnichannel architectuur eruit? | DR |

Retailers

- Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en trends in de woonbranche? DR
- Hoe hebben retailers op het veranderend koopgedrag van de consument ingespeeld? FR
- Hoe staan de retailers tegenover omnichannel? FR
- Welke bedreigingen en/of risico's zien de retailers in een omnichannel-strategie? FR
- Welke kansen en voordelen zien de retailers in een omnichannel-strategie? FR

1.4 Onderzoeksdoelgroep

Om het onderzoek in goede banen te leiden, is het van belang om de onderzoeksdoelgroep nader vast te stellen. De onderzoeksdoelgroep betreft de eigenaren van de Riverdale Inspiration Floors en Shops, ook wel retailers of shops genoemd, die gevestigd zijn in Nederland. Onder de shops vallen de 121 Riverdale Inspiration Floors (RIF) en Riverdale Inspiration Shops (RIS). Dit zijn als het ware shop-in-shops principes binnen verschillende winkels. Deze shops zijn geografisch verdeeld over Noord, Oost, Zuid en West Nederland. Hieronder worden de twee concepten, RIF en RIS, nader toegelicht.



Figuur 1.3: Overzicht onderzoeksdoelgroep

1.4.1 Riverdale Inspiration Floor (RIF)

Er zijn in het totaal 74 Riverdale Inspiration Floors. Riverdale Inspiration Floors vind je voornamelijk aan de rand van de stad in tuincentra, meubelwinkels en andere grotere winkels. De Floors zijn ruim opgezet, waardoor er meestal een ruime voorraad aanwezig is (Riverdale, 2017a). Momenteel is Riverdale gestart met het RIF 2.0 concept. Dit concept is tot stand gekomen door de huidige ontwikkelingen in de markt met onder meer de toenames van e-commerce en een kritische consument. Riverdale hanteert een aantal criteria voor Riverdale Inspiration Floors 2.0 concept (Frijhoff, 2017). Deze criteria zijn in bijlage 1 te vinden.

1.4.2 Riverdale Inspiration Shop (RIS)

Er zijn in totaal 47 Riverdale Inspiration Shops. Riverdale Inspiration Shops zijn voornamelijk te vinden in winkels die in de binnenstad zijn gevestigd (Riverdale, 2017b). Deze RISSSEN zijn in verschillende winkels te vinden. Er wordt als het waren gebruik gemaakt van een shop-in-shop concept, waarbij er geen aparte kassa is. Samen met het verkooppunt wordt de verkoopruimte vastgesteld variërend van 50 tot 100 vierkante meter. (Frijhoff, 2017). De criteria voor de Riverdale shops worden ook weergegeven in bijlage 1.

02 THEORETISCH KADER

HOOFDSTUK

Het theoretisch kader bestaat uit een aantal facetten. Allereerst zal de centrale vraag in het theoretisch kader worden toegelicht. Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van relevante wetenschappelijke literatuur. Op basis hiervan wordt een conceptueel model opgesteld met daar bijbehorende hypothesen.

2.1 Inleiding centrale vraagstelling

Om te zorgen voor een goede theoretische onderbouwing, is er gezocht naar de achterliggende vraag bij de probleemstelling: "Op welke wijze kan Riverdale de eigenaren van de shops motiveren om deel te nemen aan een omnichannel-strategie?" Het begrip 'motivatie' is hierin leidend. In dit theoretisch kader wordt nader ingezoomd op dit begrip. Vervolgens komt de extrinsieke motivatie op basis van financiële uitkomsten en beloningen aan bod. De onderzoeker heeft hier voor gekozen, omdat ondanks het feit dat de retail met enorme veranderingen te kampen heeft, de theorie van de retail niet is veranderd. Traditioneel wordt streven naar winst of zelfs naar maximale winst gezien als doel van de onderneming (Hoeksema, 2013)". Ondanks dat de focus geleidelijk verschoven is naar het creëren van waarde, is deze traditionele filosofie nog steeds van toepassing op ondernemingen. "De relatie tussen prestatie en tegenprestatie vormt een essentieel onderdeel. Op grond van onderzoeksresultaten benadrukt Hoeksema (2013) dat geldelijke beloningen het meest effectief zijn bij routineuze werkzaamheden en situaties waar extrinsieke gemotiveerd zijn volstaat (Hoeksema, 2013)". Zo komt er naar voren dat beloningen één van de meest gebruikte en krachtige manieren is om mensen te motiveren. "Beloningen dienen namelijk als positieve bekrachtiger van het gewenste gedrag. De volgende vormen van belonen activeren de extrinsieke motivatie, namelijk geld, bonussen en verbale- en sociale bekrachtigers (Deci, 1972)".

Zoals eerder is toegelicht, wordt de focus in dit theoretisch kader gelegd op extrinsieke motivatie. Op basis van bovenstaande literatuur en met de probleemstelling in het achterhoofd is de volgende centrale vraag opgesteld: "Hoe kunnen de retailers extrinsiek gemotiveerd worden?"

Allereerst wordt er nader ingegaan op de verschillende definities van extrinsieke en intrinsieke motivatie. Vervolgens wordt er nader ingezoomd op de motivatietheorie The Expectancy Theory of Motivation. Vervolgens komt het begrip prestatiebeloning aan bod en worden er verbanden gelegd. Tot slot zal er uit de verschillende wetenschappelijke literatuur een selectie gemaakt worden van elementen die getoetst gaan worden binnen het onderzoek.

2.2 Definitie motivatie

Door de jaren heen zijn er heel wat verschillende definities van motivatie ontworpen. Schunk, Pintrich en Meese (2008) vatten het begrip motivatie als volgt samen: "Motivatie is een proces waarbij doelgericht een activiteit wordt gestart en volgehouden (Schunk, Pintrich en Meese, 2008)".

Fred van Raaij omschrijft motivatie als volgt: "motivatie is een activatie en aanzet of reden tot gedrag en het volhouden van gedrag (Raaij & Antonides, 2002)". Zo wordt er onderscheid gemaakt tussen negatieve en positieve motivatie. Bij negatieve motivatie zijn mensen gemotiveerd om aan iets negatiefs te ontsnappen en problemen te vermijden. Bij positieve motivatie zijn mensen op zoek naar iets positief en zinnigs in hun leven. Het draait om verrijking en waarde toevoeging (Raaij & Antonides, 2002).

In het boek Gedrag in organisaties (Robbins, 2007) wordt motivatie als volgt omschreven: "Motivatie is de bereidheid om iets te doen, afhankelijk van de mate waarin het mogelijk is om een behoefte van het individu te bevredigen". Aan deze definitie van motivatie wordt er vastgehouden door de onderzoeker.

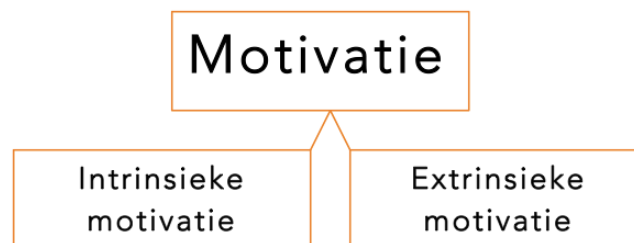
In de meeste (psychologische) literatuur over motivatie wordt er onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Broedling (1997) stelt dat deze onderverdeling het meest gebruikt wordt om de motivatie van het individu ten opzichte van het werk te beschrijven. Uit onderzoek blijkt dat motivatie arbeidsprestaties kan verbeteren (Kuvaas, 2006). "Om mensen te motiveren tot het leveren van goede prestaties is het tevens van belang om inzicht te hebben in hun motieven (Alblas & Wijsman, 2013)". Hieronder wordt intrinsieke en extrinsieke motivatie nader toegelicht

2.2.1 Intrinsieke motivatie

"Op een primitief niveau van motivatie spreekt men van instincten en driften, aangeboren motivaties bij dieren en mensen. Instincten en driften zijn vooral interne aandrift ('push') en zeggen weinig over de externe aantrekkingskracht ('pull') van de nagestreefde doelen (Raaij & Antonides, 2002)". Het is motivatie op basis van een interne, in de persoon of het werk gelegen beloning. Intrinsieke motivatie is voornamelijk gericht op zelfontplooiing, vitaliteit, voldoening en zingeving (Alblas & Wijsman, 2013). Bij werk intrinsieke motieven gaat het erom dat men uitdaging en plezier heeft in het werk (Alblas & Wijsman, 2013).

2.2.2 Extrinsieke motivatie

"Bij externe motivatie wordt gedrag vertoond omwille van een uitkomst die buiten de activiteit gelegen is. Niet de inhoud van het werk, maar wel de uitkomsten van het werk vormen hierbij de belangrijkste bron van motivatie (Alblas & Wijsman, 2013)". Hierbij zijn de externe beloningen en voordelen van belang. Werk extrinsieke motieven hebben vooral te maken met de opbrengsten die ermee verkregen worden (Alblas & Wijsman, 2013). De belangrijkste factor voor extrinsieke motivatie is het salaris (Boxall & Purcell, 2008). De motivatie ontstaat extern als een pull-factor. Emoties zijn nauwelijks te beheersen, doordat ze voornamelijk voortkomen uit prikkels uit de omgeving. Vandaar dat emoties ook tot externe motivatie worden toegekend (Raaij & Antonides, 2002).



Figuur 2.1: Vormen van motivatie

Een verschil is dat er bij intrinsieke motivatie vooral op de taak georiënteerd wordt en bij extrinsieke doelen juist op de prestatie. Lissy (1993) stelt dat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn geld geen belangrijke factor vinden bij het nemen van beslissingen. Ambile et al. (1994) voegt hieraan toe dat mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn uit zijn op compensatie.

2.3 The Expectancy Theory of motivation

Door de jaren heen zijn er heel wat verschillende theorieën over motivatie ontworpen. Een theorie die goed aansluit op de eerdere definitie van motivatie is The Expectancy Theory of motivation, ook wel Verwachtingstheorie genoemd. Deze theorie gaat over het motiveren van mensen, waarbij de werkomgeving centraal staat. De theorie van Victor Vroom wordt door velen gezien als de beste theorie voor de verklaring van motivatie (Robbins, 2007).

"Een individu maakt volgens dit het Verwachtingsmodel afwegingen tussen verschillende gedragspatronen op basis van drie cognitieve componenten (Kotler, 2003)". Volgens Vroom hangt de sterkte van de motivatie voor een bepaalde handeling af van drie factoren:

- Verwachting: de inschatting dat een inspanning zal leiden tot een goede prestatie.
- Instrumentaliteit: de verwachting dat een prestatie zal leiden tot de gewenste uitkomsten.

- Waardering/ Valentie: dit is de waarde die de uitkomst biedt voor een persoon. Dit kan intrinsiek of extrinsiek zijn, dat hangt af van de behoeften van het individu.

De verwachtingstheorie stelt dat iemand bereid is om een hogere inspanning te leveren wanneer men de kans hoger inschat om goede resultaten te behalen, om zo vervolgens een grotere kans te hebben op bepaalde opbrengsten die resulteren in waardevolle aspecten. Hierbij gaat het dus niet per definitie om intrinsieke of extrinsieke motivatie. Dit is niet voor iedereen hetzelfde, voor de een is dit een financieel voordeel en voor de andere is dit juist leuk werk. In deze theorie zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie gelijkwaardig en kunnen ze worden opgeteld om de sterkte van iemands totale motivatie te berekenen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). De relatie tussen inspanning, opbrengsten en waarden wordt hieronder schematisch weergegeven. De theorie stelt de volgende afwegingen:

- 1 = Het verband tussen inspanning en prestatie
- 2 = Het verband tussen prestaties en opbrengsten
- 3 = De waarde van de opbrengsten



Figuur 2.2: Het verwachtingsmodel van Victor Vroom (Vroom, 1994)

Echter zijn er ook kritiekpunten op het model. Zo stellen deze critici dat het model van Vroom niet toepasbaar is voor uitkomsten met een negatieve waardering. Wanneer er sprake is van een negatieve waardering betekent dit dat de uitkomst ongewenst is. Verder stellen critici dat het model alleen de nadruk legt op het cognitieve denkproces van de mens. Zij zijn van mening dat het maken van een keuze voornamelijk onbewust gebeurt (Arnold et al., Leon, 1981).

2.4 Definitie prestatiebeloning

Een veel gebruikt systeem om de extrinsieke motivatie te stimuleren is prestatiebeloning. Op basis van eerdere wetenschappelijke informatie kan geconcludeerd worden dat prestatiebeloning aansluit bij extrinsieke motivatie. Prestatiebeloning is een begrip wat in het bedrijfsleven een veel gebruikte term is. Prestatiebeloning wordt vaak ingezet om mensen te stimuleren tot het leveren van goede prestaties, in ruil voor een bepaalde beloning.

Om een heldere definitie van prestatiebeloning te geven, wordt er eerst naar de definitie van de term 'belonen' gekeken. Dit begrip wordt in de Van Dale (1976) als volgt omschreven: "(Iemand) loon voor iets geven, een stoffelijke vergelding voor diensten of verdiensten". Tevens is er gezocht naar de definitie van 'loon' in de Van Dale (1976): "(een) geldelijke vergoeding voor ten behoeve van een ander verricht werk, de prijs van geleverde arbeidskracht". Uit deze definities kan worden opgemaakt dat er verband tussen de twee begrippen aanwezig is.

Wanneer er wordt gezocht naar een totale definitie van het begrip prestatiebeloning wordt de volgende definitie aan het begrip gegeven door Vinke (1988): "De waardering van de specifieke bijdragen van een persoon aan het arbeidsproces is bepalend voor de zogenaamde beloning (Langedijk, 1998)". Thierry et al. (1988) definieert prestatiebeloning als volgt: "Prestatiebeloning houdt in dat voor de prestatie (...) van een onderneming, van een groep, of van individuele leden een norm wordt vastgesteld. Wordt die norm gehaald, of zijn de prestaties beter dan de norm, dan wordt daarvoor een extra beloning (...) gegeven (Thierry et al., 1988)".

Echter wordt er in dit theoretisch kader vastgehouden aan de volgende definitie: Prestatiebeloning is een systeem van beloning, waarbij men wordt gemotiveerd om goede prestaties te leveren. Wanneer er aan deze prestaties wordt voldaan, staat hier een bepaalde voor afgestelde beloning tegenover.

Er zijn verschillende prestatiebeloningen volgens Alblas & Wijsman (2013) namelijk:

- Stukloon: Een vast bedrag voor elk eenheid product (bv. Verkochte artikelen)
- Bonussen: Dit is een extra uitkering met een bepaalde frequentie, op grond van de geleverde prestaties.

2.5 Verband Verwachtingstheorie en prestatiebeloning

In de vorige paragraaf is er een motivatietheorie besproken. In de tabel hieronder wordt weergegeven hoe de prestatiebeloning volgens de theorieën de motivatie van de medewerkers kan beïnvloeden. Zo ontstaat er een verband tussen het Verwachtingsmodel en prestatiebeloning.

Theorie	Visie op motivatie	Prestatiebeloning
The Expectancy Theory of motivation/ Verwachtingstheorie	Een individu maakt volgens dit model afwegingen tussen verschillende gedragspatronen op basis van drie cognitieve componenten (Kotler, 2003). De motivatie van een individu komt tot stand wanneer een inspanning bepaalde opbrengsten of waarde vervult.	"Het model van Vroom laat zien hoe personen voor- en nadelen tegen elkaar afwegen om zo de keuze te maken die het meeste 'opbrengt' (Kotler, 2003)". De prestatiebeloning vervult een rol wanneer er wordt gekeken naar de opbrengsten die een inspanning uiteindelijk oplevert. Deze aspecten staan in verband met de verwachtingen die een individu heeft bij het leveren van een bepaalde inspanning.

Tabel 2.1: Verband Verwachtingsmodel en prestatiebeloning

Geconcludeerd kan worden met betrekking tot de relatie tussen de prestatiebeloning en tabel 2.1 dat de Verwachtingstheorie goed aansluit op prestatiebeloningen, omdat een persoon altijd op zoek is naar de hoogste opbrengst en waarde. Geld heeft een hoge valentie en is voor veel mensen een aantrekkelijke en belangrijke beloning. De prestatiebeloning kan namelijk een motiverende rol hebben, in de zin van opbrengsten in het model. Zo kan iemand een bepaalde inspanning verrichten om op die manier een bepaalde beloning te ontvangen, dit is dus de opbrengst die iemand hiervoor ontvangt.

2.6 Verband prestatiebeloning en motivatie

Er zijn ook al ontzettend veel studies gedaan naar het verband tussen prestatiebeloning en motivatie. Niet alleen op grond van het Verwachtingsmodel kan geconcludeerd worden dat prestatiebeloning een motiverende rol kan invullen. Uit verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat een prestatiebeloningsysteem een positief effect heeft op de arbeidsmotivatie (Cameron, Bank & Pierce, 2001).

Daarbij wordt verondersteld dat de beloonde prestatie waarschijnlijk herhaald zal worden. Zo voeren mensen bepaalde activiteiten uit om ervoor beloond te worden volgens Vroom. Daarom zijn mensen dus gemotiveerder wanneer er een prestatiebeloning aan wordt gekoppeld (Gomez-Mejia & Balkin, 2011). De theorie van De Waal sluit hierop aan, zo stelt hij dat "prestatiebeloningen gebruikt kunnen worden om personen te motiveren om harder en slimmer te werken, met positieve gevolgen voor de omzet en winst van de organisatie (de Waal, 2003)". Uit verschillende wetenschappelijk literatuur (Lazear, 2000; Cameron, Banko & Pierce, 2001) komt naar voren dat door prestatiebeloning de motivatie en daarmee de output verhoogd wordt. Volgens Siegrist et al. (2004) moet de inspanning die iemand levert in balans zijn met de waardering die hij hiervoor krijgt. Wanneer men namelijk een te lage waardering ervaart voor zijn inspanning, resulteert dit tot negatieve gevoelens (Hanson et al. 2000). Prestatiebeloning zou hier een goede rol in kunnen spelen, omdat de werknemers zich hierdoor gewaardeerd voelen, wat weer leidt tot positieve gevoelens. Tevens kan de onderlinge trouw en loyaliteit worden verbeterd door middel van prestatiebeloning. Doordat er een beloning aan het resultaat wordt gekoppeld, ontstaat er een grotere

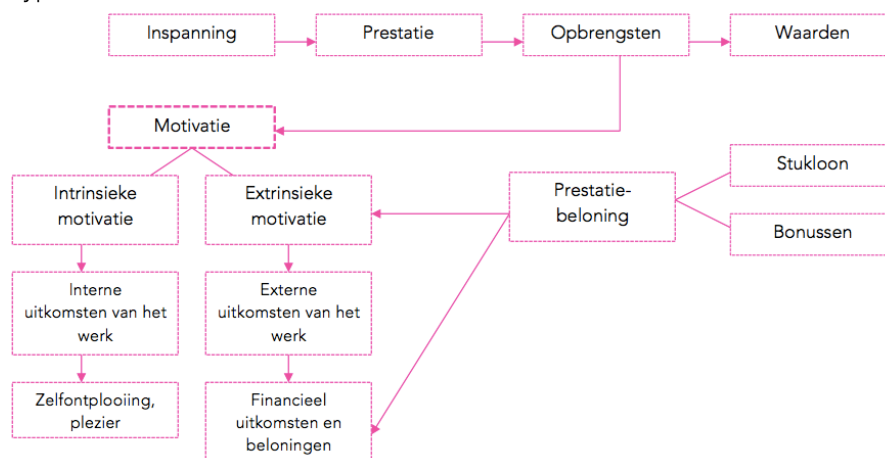
betrokkenheid onderling en wordt het wij-gevoel bevorderd (Schijndel, z.j.). Volgens Thierry (2008) en Thierry et al (1988) zorgt prestatiebeloning voor een aantal positieve effecten, namelijk:

- Het verbeteren van de motivatie van een groep of individu, om zo de resultaten te verbeteren;
- Een prestatiebeloning geeft aan dat er naar mensen wordt gezocht die bereid zijn om hard te werken, in ruil voor een hoge uitkering;
- Prestatiebeloning heeft een positief effect op de tevredenheid van het desbetreffende individu of groep.

Echter bestaat er een groot meningsverschil over het feit of prestatiebeloning de motivatie positief kan beïnvloeden. Zo is er ook veel kritiek op prestatiebeloningsystemen. Zo kan prestatiebeloning ook juist een negatief effect hebben op motivatie, doordat het tot demotivering kan leiden. De oorzaak hiervoor heeft betrekking op het feit dat niet iedereen zich door financiële prikkels laat leiden. Sommige mensen hechten meer waarde aan intrinsieke motieven zoals plezier in het werk. Wanneer er een beloning aan wordt gehangen bij een bepaalde prestatie kan dit voor deze mensen juist negatief werken, omdat dat niet de waarden zijn die zij willen nastreven (De Waal, 2003). Tevens kunnen mensen het gevoel krijgen dat hun werkervrijheid wordt beperkt, doordat zij alleen maar bezig 'moeten' zijn met het behalen van bepaalde prestaties. Doordat de focus alleen op de doelen worden gericht, kunnen mensen het plezier in het werk verliezen. Dat betekent dus dat de intrinsieke motivatie daalt (De Waal, 2003). Deci en Ryan (1985) stellen ook dat prestatiebeloning een negatief effect heeft op de intrinsieke motivatie, omdat het systeem de behoefte van medewerkers aan autonomie en zelfbepaling ondermijnt. Eveneens wordt gesteld dat de kwaliteit van het werk naar beneden gaat als de focus op prestatiebeloning ligt (Osterloh & Frey, 2002).

2.7 Conceptueel model

Het literatuuronderzoek heeft geleid tot een conceptueel model. Uit dit model volgen de verschillende hypothesen die door middel van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek onderzocht gaan worden.



Figuur 2.3: Conceptueel model

2.8 Hypothesen

Aan de hand van de theorie, het literatuuronderzoek en het deskresearch zijn de volgende veronderstellingen, ook wel hypothesen genoemd, opgesteld.

H1: De retailer wil voorafgaand aan de inspanning (deelname) weten welke opbrengsten de omnichannel-strategie oplevert.

H2: Prestatiebeloning heeft een positief effect op de extrinsieke motivatie van de retailers.

3: De retailers hoeven alleen extrinsiek gemotiveerd te worden, door middel van financiële uitkomsten en/of beloningen, om deel te nemen aan de omnichannel-strategie.

In dit hoofdstuk wordt nader toegelicht op welke manieren er onderzoek is gedaan en hoe deze gegevens verwerkt zijn.

3.1 Probleemschets

Voorafgaand aan het onderzoek heeft er een gesprek plaats gevonden met commercieel manager Edwin van Oort. Riverdale stelt de eindconsument altijd centraal. Vanuit de eindconsument is er steeds meer vraag naar een naadloze aansluiting tussen de online en offline kanalen. Vandaar dat Riverdale een omnichannel strategie wil integreren. Om dit te kunnen realiseren, is het van belang dat Riverdale de diverse retailers waar zij mee samenwerken, weten te motiveren voor een omnichannel-strategie.

3.2 Deskresearch

Nadat de probleemschets duidelijk was, is er deskresearch uitgevoerd om zoveel mogelijk relevante informatie te vergaren over het onderwerp. Om deze informatie te verzamelen, is er beroep gedaan op verschillende bronnen zoals: wetenschappelijke artikelen, rapporten, boeken, vakbladen en websites. Ook is er gezocht naar geschikte theoretische informatie voor dit onderzoek. Hiervoor is er naar wetenschappelijke artikelen gezocht via verschillende bronnen: Google Scholar en EBSCO Host Database. Tevens is er naar benchmarks gekeken en bruikbare informatie geselecteerd uit deze cases.

3.3 Fieldresearch

Het fieldresearch bestaat uit een drie onderdelen, namelijk:

- Vooronderzoek onder de verantwoordelijken van de omnichannel-strategie Riverdale
- Kwalitatief onderzoek onder retailers
- Kwantitatief onderzoek onder retailers

3.3.1 Vooronderzoek onder de verantwoordelijken omnichannel-strategie Riverdale

Allereerst is er een semigestructureerd interview gehouden met twee medewerkers van Riverdale die de verantwoordelijkheid van de omnichannel-strategie dragen. Van het opstellen van een duidelijk plan tot aan de implementatie van de strategie. Het interview is uitgevoerd aan de hand van een topiclist (zie bijlage 2). De verbatim van het interview is terug te vinden in bijlage 3. De opgedane kennis uit de diepte-interviews wordt meegenomen in het kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

3.3.2 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek onder de retailers van Riverdale, omdat deze vorm van onderzoek diepgaande informatie geeft doordat er in wordt gegaan op achterliggende motivaties, meningen, behoeften en wensen van de doelgroep. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit meerdere individuele diepte-interviews met eigenaren van de Riverdale Inspiration Floors en Shops in Nederland. Het doel van de interviews is om te achterhalen welke mogelijkheden en beperkingen de retailers zien en hoe zij gemotiveerd kunnen worden om deel te nemen aan een omnichannel-strategie in de toekomst en welke mogelijkheden en beperkingen zij zien.

3.3.2.1 Onderzoeksdoelgroep diepte-interviews

De totale populatie gedurende dit onderzoek bestaat uit 121 eigenaren van een RIS of RIF in Nederland. Voor de diepte-interviews is er een selectie van 10 respondenten gekozen uit de totale populatie. Er is bewust gekozen om het onderzoek uit te voeren onder de RISSEN en RIFFEN, omdat deze shops een gemiddeld aantal vierkante meters winkelloppervlakte hebben en veelal verder zijn in het proces van omnichannel dan een doorsnee verkooppunt. Daarnaast hebben de RISSEN en RIFFEN vaak een groot deel van de collectie in huis. Zo kan de consument voor veel producten terecht bij de shops. De

respondenten die zijn geïnterviewd, zijn allemaal eigenaar van een winkel die beschikken over een RIS of RIF concept.

3.3.2.2 Criteria diepte-interviews

Er zijn een aantal criteria opgesteld waaraan de respondentengroep moet voldoen. Deze criteria zijn in overleg met de opdrachtgever vastgesteld. De eigenaren van de RISSEN en RIFFEN moeten aan de volgende criteria voldoen:

Criteria diepte-interviews retailers
Moet eigenaar zijn van een Riverdale verkooppunt in Nederland
Moet concepthouder zijn van een RIS of RIF
Moet kunnen ingedeeld worden op basis van de regio's Noord, Oost, Zuid of West Nederland
Mannen en vrouwen
Tussen de 30 en 60 jaar oud

Tabel 3.1: Criteria diepte-interviews retailers

3.3.2.3 Interviewperiodes en locaties

De individuele diepte-interviews zijn afgenomen gedurende de periode van 1 april tot en met 11 mei 2017. In bijlage 4 wordt er gedetailleerdere informatie weergegeven over de interviewperiodes en locaties. De onderzoeker heeft door Nederland gereisd om de interviews bij de retailers in de winkel af te nemen. De respondenten zijn in overleg met de accountmanagers en Edwin van Oort geselecteerd.

3.3.2.4 Topiclist en analyse

De individuele diepte-interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclist (zie bijlage 5). In deze topiclist is de theoretische literatuur gebruikt. De interviews zijn opgenomen met een mobiele telefoon. Aan de hand van deze geluidsopnamen zijn de interviews uitgewerkt in verbatims (zie bijlage 6).

3.4.3 Kwantitatief onderzoek

Aan de hand van de opgedane kennis uit de individuele diepte-interviews met de eigenaren en het deskresearch, is er kwantitatief onderzoek gedaan in de vorm van een online enquête. Deze enquête is verstuurd naar 111 eigenaren van een Riverdale Inspiration Shop of Riverdale Inspiration Floor. Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een online enquête (zie bijlage 7) onder de eigenaren van een RIS of RIF. Er is gekozen om eerst het kwalitatieve onderzoek te volbrengen, om zo een goed idee te krijgen van het werkelijke vraagstuk. Aan de hand van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek, is er een enquête opgesteld. Voor het kwantitatieve onderzoek is er een populatie van 111 retailers geselecteerd. Dit omdat de totale populatie uit 121 retailers bestaat, maar daar zijn al 10 eigenaren van geïnterviewd middels kwalitatief onderzoek. Op deze manier is de gehele onderzoeks-doelgroep meegenomen in het onderzoek. Bij deze enquête is het doel om erachter te komen hoe Riverdale de retailers kan motiveren om deel te nemen aan een omnichannel strategie en welke mogelijkheden en beperkingen hier een rol bij spelen.

3.4.3.1 Onderzoeksdoelgroep enquête

Bij het kwantitatief onderzoek is dezelfde onderzoeksdoelgroep gehanteerd als bij het kwalitatieve onderzoek. Dezelfde aspecten en criteria zijn van belang. De enquête is naar de eigenaren van een Riverdale Inspiration Floor en Riverdale Inspiration Shop verstuurd per e-mail.

3.4.3.2 Betrouwbaarheidspercentage

De enquête is opgesteld door middel van SurveyMonkey. Vervolgens zijn de gegevens verwerkt met behulp van Microsoft Excel. Bij deze enquête is een betrouwbaarheidspercentage van 95% gehanteerd. De steekproef grootte bestaat uit 111 shops. Op basis van de steekproefcalculator is er een minimale steekproefomvang van 87 respondenten berekend. Uiteindelijk hebben er 72 respondenten deelgenomen aan dit onderzoek.

04 DESKRESEARCH

HOOFDSTUK

Tijdens het deskresearch is er naar zoveel mogelijk relevante informatie gezocht met betrekking tot de woonbranche en omnichannel. Allereerst worden er cijfers en trends in de woonbranche toegelicht. Vervolgens komt de ontwikkeling van het retail kanaal aanbod en wordt er meer informatie gegeven over omnichannel.

4.1 Cijfers en trends woonbranche

Het jaar 2016 is positief afgesloten voor de woonbranche met een omzetstijging van 7,4%. Ook de jaren 2014 en 2015 zijn met positieve cijfers beëindigd. In 2017 wordt er een stijgende lijn verwacht wat betreft de activiteit op de woningmarkt, aldus de Rabobank (2017). Dit aspect, maar ook de aantrekkende economie en het toenemende consumenten vertrouwen zal resulteren in een groei van het volume in de woonbranche. Tevens wordt er na het jaar 2017 een stabilisatie van het volume verwacht. Echter zal het per retailer verschillend zijn hoe de omzet de komende jaren verloopt. Volgens de Rabobank is dit niet alleen afhankelijk van het onderscheidend vermogen in producten en service, maar ook de mate waarin de retailer online retail oppakt. In de komende jaren zal er een duidelijk verschil ontstaan tussen goed presterende retailers, die goed omgaan met trends en ontwikkelingen, en retailers die het moeilijk krijgen door geen gehoor te geven aan de trends en ontwikkelingen. De Rabobank heeft de navolgende trends, kansen en bedreigingen opgesteld voor de woonbranche (Rabobank, 2017).

Trends	Kansen & bedreigingen
Meubelboulevards kampen met leegstand door: hoge huurprijzen en onvoldoende attractiewaarde;	Groeiende behoefte aan inspiratie en advies;
Toenemend gebruik van internet voor oriëntatie en aankoop;	Samenstelling huishoudens verandert, met name het aantal eenpersoonshuishoudens en ouderen neemt toe;
Grenzen tussen verkoopkanalen vervagen.	Tekort aan gekwalificeerd personeel met de juiste competenties die aansluiten bij het veranderende winkelgedrag;
Onderscheidend vermogen vervaagt tussen winkels door hetzelfde productaanbod, wat leidt tot prijsgevechten;	Meer behoefte aan kleinschalige winkels met een compleet productaanbod. Samenwerking is hierbij essentieel. Retailers hoeven niet alle producten zelf op voorraad te houden maar moeten samenwerken met leveranciers;
Consument eist in woonwinkels meer beleving, inspiratie en een compleet assortiment;	Toenemende behoefte aan unieke producten, eigen label assortiment.
Meer shop-in-shopconcepten zodat merken hun complete assortiment en stijl kunnen neerzetten bij retailers;	Nieuwe concepten, waarbij consumenten online meubels kunnen customizen of direct vanuit de fabriek kunnen bestellen, worden populairder. Kan een bedreiging vormen voor de traditionele Retail, maar ook een kans als de retailer hier op inspeelt.
Merken en producten starten steeds meer een eigen retailkanaal om de consument te bereiken;	
Branchevervaging: tuincentra verkoopt nu ook woonartikelen bijvoorbeeld;	
Meer aandacht voor duurzaamheid	

Tabel 4.1: trends, kansen & bedreigingen woonbranche (Rabobank, 2017)

4.2 Koopgedrag van de consument

Vroeger hadden retailers meer invloed op het aankoopproces van de consument. De consument kon alleen via fysieke winkels worden bediend. De consument was geografisch gebonden aan zijn winkelkeuze. De klant liet zich toentertijd volledig leiden en adviseren door het winkelpersoneel. Vroeger werden de fasen in het besluitvormingsproces dan ook grotendeels in de winkel afgelegd (Ron, Genugten, Schokkenkamp, Krogt, & Westland, 2011). Tegenwoordig hebben consumenten toegang tot meer kanalen dan ooit. Consumenten oriënteren en kopen producten niet alleen offline, maar maken ook gebruik van de online mogelijkheden in dit proces. Hierdoor kan de consument overal winkelen en op ieder moment van de dag. Dit heeft grote invloed op het oriëntatie- en aankoopproces van de consument. Zo blijkt uit onderzoek dat er in het eerste kwartaal van 2016 voor €4,89 miljard online is gekocht. Dit is een groei van 13 procent ten opzichte van het eerste kwartaal in 2015 (Thuiswinkel, 2016). Tevens wordt er verwacht dat de online bestedingen alleen nog maar zullen stijgen in de toekomst. Echter is deze stijging afhankelijk van de verschillende productsegmenten.

Als er nader wordt ingezoomd op het koopgedrag in de woonbranche, blijkt uit onderzoek van Q&A dat er zowel online als offline wordt georiënteerd in de woonbranche. Naar verwachting gaat deze omnichannel benadering alleen nog maar toenemen in de toekomst (Q&A, 2015). Echter blijkt uit onderzoek van ABN AMBRO (2011) dat de retailers van mening zijn dat de consument veel verder is in omnichannel oriënteren en kopen dan de branche zelf. Dit blijkt tevens ook uit onderzoek van Q&A (2015). Dit aspect is ook van toepassing op Riverdale, want Riverdale is redelijk laat met omnichannel in vergelijking met andere bedrijven en branches. Een positieve opsteker voor de fysieke winkels is dat er uit onderzoek is naar voren gekomen dat het internet in mindere mate een bedreiging vormt voor woonwinkels (ABN AMBRO, 2015). Ondanks dat de online aankopen blijven stijgen in de toekomst, zal de fysieke winkel een belangrijke rol blijven spelen. Wanneer er wordt gekeken naar de woonbranche is het aantal offline bestedingen veel hoger dan online bestedingen (ABN AMBRO, 2015) met name bij producten die voor de eerste keer worden aangeschaft, op maat gemaakte producten of dure producten. Tevens spelen zien, voelen, ruiken, proberen en advies op maat een belangrijke rol volgens retailers (ABN AMBRO, 2011). Hieronder worden belangrijke ontwikkelingen uit de consumentenmarkt besproken. Deze ontwikkelingen hebben tevens invloed op de retailmarkt.

4.2.1 Hybride consument

De huidige consument is lastig in te delen. Zo was het tien jaar geleden nog mogelijk om het consumentengedrag te voorspellen op basis van leeftijd, sekse, opleidings- en inkomensniveau. Bedrijven konden hun producten juist en zeer gericht positioneren. Tegenwoordig gaat dit niet meer zo makkelijk, doordat de huidige consument zich nu niet meer zo makkelijk in één hokje laten stoppen. Er wordt vaak gesproken over 'hybride- consumentengedrag'. Hybrideconsumenten zijn gespitst op een goede prijs-kwaliteit- verhouding, maar hechten ook waarden aan producten met een grote emotionele of sociale lading (Rabobank, 2014). Door de technologische mogelijkheden kan een onderneming personen individueel benaderen op basis van hun gedrag, in plaats van alleen het verdelen in bepaalde segmenten.

4.2.2 Consumentenmacht

Tevens is de macht van de consumenten de afgelopen jaren toegenomen. Deze ontwikkeling is voornamelijk te wijten aan de technologische ontwikkelingen die plaats hebben gevonden. De consument beschikt over steeds meer informatie, waardoor de consument een goed geïnformeerde expert is en soms zelfs meer weet dan de verkoper. Door vergelijkingssites en het internet kunnen prijzen en kwaliteit eenvoudig worden vergeleken (Jones Lang LaSalle, 2010). De smartphone geeft hier een extra dementie aan. Waar de consument ook is, men kan altijd producten vergelijken. Hierdoor is de consument niet meer gebonden aan één bepaalde retailer. Daarnaast wordt de mobiele telefoon ook steeds meer gebruikt om meningen en ervaringen over producten en bedrijven onderling uit te wisselen via chatrooms, forums en social media. Zo blijkt uit onderzoek dat de huidige consument niet zo zeer waarde meer hecht aan het advies van een winkerverkoper, maar juist aan het oordeel van andere gebruikers (Jones Lang LaSalle, 2010). De komst van social media maakt het delen van een ervaring erg gemakkelijk,

doordat het laagdrempelig is en er gelijktijdig een groot publiek wordt bereikt. Social media is voor veel bedrijven een belangrijk communicatiekanaal. Zo beschikken er steeds meer merken en bedrijven over een webcare-team. Dit is het reageren op klachten en het helpen van klanten met bepaalde vragen via social media kanalen als Facebook en Twitter (Kerkhof, 2010). Riverdale en haar retailers moeten hier een goede strategie en architectuur op bedenken.

4.2.3 Individualisering

Consumenten zijn steeds individualistischer geworden (Rabobank, 2017). Er is steeds meer vraag naar maatwerk vanuit de consument. Kortom personalisering speelt een steeds grotere rol. Dit heeft niet alleen betrekking op producten die afgestemd zijn op de specifieke wensen en behoeften van een consument, maar ook op maatwerk in de communicatie is het van belang. Om deze communicatie te kunnen realiseren, is het van belang om informatie te vergaren over de individuele klant (Trends in retail, 2016).

4.3 Ontwikkeling retailkanaal

Door de ontwikkelingen in de consumenten- en retailmarkt zijn er verschillende fase te onderscheiden in het retailkanaal. Deze fasen en ontwikkelingen worden nader beschreven.

4.3.1 Single channel retail

De evolutie van het retailkanaal is begonnen bij de single channel strategie. Dit houdt in dat de consument slechts via, één kanaal, de fysieke winkel wordt bediend. Hierbij vinden er geen online transacties plaats, er is geen klantenservice en er wordt geen gebruik gemaakt van klantendata. Zowel de aankoop als de communicatie verloopt met het fysieke verkooppunt.

4.3.2 Multi- channel retail

Door de opkomst van het internet verschoof de single channel strategie naar een multi-channel. Multi-channel is het bedienen van de consument via meerdere verkoopkanalen. Echter zijn de kanalen nog niet op elkaar afgestemd. De kanalen opereren naast elkaar in plaats van met elkaar. Doordat online en de fysieke winkels niet op elkaar zijn afgestemd, kan dit tot verschillende prijzen, levertijden, service, retourtermijnen en leveringsvoorwaarden leiden. Riverdale zit momenteel in deze fase van het retailkanaal (Beeckestijn, 2014). Riverdale is op zowel online kanalen, zoals offline kanalen actief, maar deze kanalen sluiten niet op elkaar aan.

4.3.3 Cross channel retail

Cross channel gaat nog een stapje verder. Hierbij is er sprake van integratie tussen de verschillen kanalen. Zo kan de consument ervoor kiezen om een product online te bestellen en dit af te halen in een fysieke winkel. De transacties en informatie over de klant worden vastgelegd in een klantendatabase. Hierbij is het ook belangrijk dat de kassasystemen en de online omgeving zijn geïntegreerd. Overigens is dan ook de klantenservice centraal geregeld en is de uitstraling van het merk in ieder kanaal hetzelfde. In deze fase is er nog geen sprake van een geïntegreerd plan waarbij de eindconsument centraal staat (Beeckestijn, 2014).

4.4.4 Omnichannel retail

Omnichannel is een vervolg op cross channel retail. Bij omnichannel zijn oriëntatie- en verkoopkanalen volledige op elkaar geïntegreerd en sluiten ze naadloos op elkaar aan. De kanalen werken niet langer naast elkaar, maar met elkaar.

Omnichannel-organisaties zijn in de huidige maatschappij een harde voorwaarde voor de klant (Shopping Tomorrow, z.j.). Dit komt doordat klanten steeds meer mogelijkheden hebben en verwachten dat bedrijven op alle touchpoints kunnen inspelen: mobiel devices, winkels, webshops en social media. De consument denkt niet meer in kanalen, vandaar dat het van belang is voor de retailer om in te haken op omnichannel. Het is namelijk geen luxe meer als een organisatie een omnichannel strategie heeft, maar

het is een 'must' om alle touchpoints te integreren en op elkaar aan te laten sluiten. Bij omnichannel zijn alle kanalen, online en offline, volledig op elkaar afgestemd. Omnichannel is feitelijk een mix van alle fysieke en digitale kanalen om zo een uniforme klantbeleving te creëren. Hierbij ervaart de consument geen aparte kanalen meer, maar één merkbeleving ongeacht van welk kanaal er gebruik wordt gemaakt. Consumenten kunnen tijdens het oriëntatie- en verkoopproces zeer gemakkelijk schakelen tussen verschillende kanalen, maar tegelijkertijd ervaren zij al deze kanalen als één compleet kanaal. Zo blijkt uit onderzoek dat 34% van de consumenten meer dan drie verschillende kanalen gebruikt bij het winkelen (Brand, 2014). Een belangrijk gegeven is dat de consument altijd centraal wordt gesteld binnen een omnichannel strategie en dat er alles aan wordt gedaan om deze klant zo optimaal mogelijk te bedienen door alle kanalen heen. Tevens kunnen de consumenten bepalen wat, hoe en wanneer zij een aankoop willen doen.

Gino van Ossel omschrijft omnichannel als volgt: "Je brengt de fysieke winkel online en je brengt online in de fysieke winkel. Beide werelden worden naadloos geïntegreerd en geen van beide is per definitie belangrijker dan de andere. Het communicatiekanaal wordt ook verkoopkanaal en het verkoopkanaal wordt ook communicatiekanaal. De klant krijgt een consistente koopervaring die aangepast is aan het concrete kanaal (Ossel, 2016)". Daarnaast stelt van Ossel "wie excelleert in omnichannel, kan een duurzaam en verdedigbaar concurrentievoordeel ontwikkelen". "Een omnichannel organisatie is een organisatie die om de klant heen georganiseerd is. Een organisatie die de klant in staat stelt om zaken te doen waar, hoe en wanneer hij dat wil. Een organisatie waarbij de klant over alle kanalen heen een eenduidige klantervaring beleeft (Thomas von der Fuhr, 2013)."

Riverdale en haar retailers moeten werken aan verandering, om zo te kunnen concurreren en succesvol te zijn in de huidige markt en de klanten tevreden te houden en te behouden (PwC, 2012). Omnichannel retailers doen het aantoonbaar beter dan retailers die slechts een fysieke winkel hebben (ABN AMRO, 2011). "Wie faalt in omnichannel dreigt marktaandeel te verliezen of zelfs te verdwijnen van de markt (van Ossel, 2016)". "Retailers die online en offline kanalen omarmen zijn de winnaars van de toekomst (ABN AMRO, 2014)".

Rigby (2011) stelt dat retailers middels omnichannel voldoen aan alles wat de veeleisende consument verwacht. Zo willen consumenten de voordelen van de technologie en digitalisatie zoals; gepersonaliseerde aanbevelingen, prijstransparantie en een groot assortiment. Tevens willen ze ook de voordelen die een fysieke winkel biedt, namelijk het testen en proberen van producten, persoonlijke contact met verkooppersoneel en sociale winkel ervaringen. In tabel 4.2 worden de voordelen van de online en offline kanalen weergegeven.

Voordelen online kanalen	Voordelen offline kanalen
Uitgebreide productinformatie	Bewerkt assortiment
Reviews en tips van consumenten	Winkelen met een gebeurtenis en ervaring
Redactionele inhoud en advies	Mogelijkheid om te testen en proberen
Online interactie mogelijk	Persoonlijk contact en hulp
Breedste selectie aan producten	Gemakkelijk retourneren
Gemakkelijk en snel afrekenen	Onmiddellijk toegang tot producten
Prijzen vergelijken en speciale aanbiedingen	Hulp bij installaties of reparaties
Altijd gemak en overal toegang	Alle zintuigen kunnen worden getest (voelen, zien, ruiken etc.)

Tabel 4.2: Voordelen online en offline kanalen (Rigby, 2011)

4.4 Omnichannel architectuur

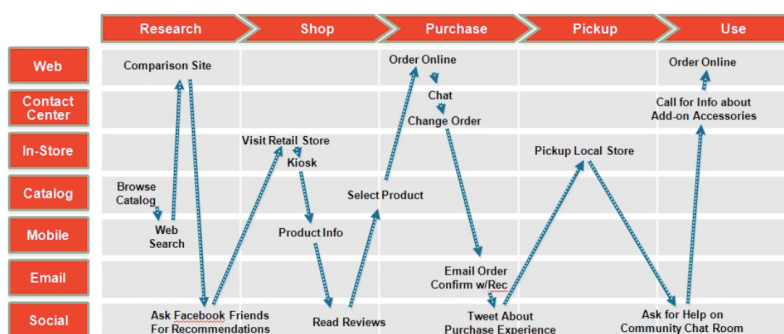
Om een omnichannel-strategie te kunnen realiseren is de architectuur een cruciaal aspect. Het is voor Riverdale dus van belang om een goede omnichannel architectuur op te stellen. Middels een goede omnichannel architectuur is een onderneming in staat om consumenten op een zo persoonlijk mogelijke

en relevante manier te bedienen via diverse kanalen en touchpoints. Hierbij worden de technologische mogelijkheden zo effectief mogelijk ingezet. Er is echter geen blauwdruk voor het realiseren van dé omnichannel architectuur. Daarom is er verschillende literatuur bestudeerd om de belangrijkste elementen te selecteren voor het realiseren van een omnichannel-strategie. De volgende elementen zijn essentieel om een framework voor een omnichannel architectuur te formuleren:

1. (Her)ken de klant;
2. Beleving en consistentie;
3. Systemen en technologie;
4. Logistiek.

1 (Her)ken de klant

Het is zaak om de klant te (her)kennen om hem zo persoonlijk door alle kanalen heen te begeleiden. Het gaat om het creëren van toegevoegde waarde op het juiste moment in de klantenreis. Er worden online en offline kanalen ingezet. Om deze kanalen effectief in te zetten zijn de touchpoints van groot belang. Via deze touchpoints loopt de interactie met de klant. Om de kanalen en touchpoints zo goed mogelijk in te zetten, zal Riverdale de customer journey van de klant moeten bekijken. "Een customer journey, ofwel klantreis, is een weergave van de interactie van een klant met een organisatie binnen de verkoop- en serviceprocessen (voor, tijdens, na het kopen)" (Oud, 2015). De afbeelding hieronder is een voorbeeld van een customer journey.



Figuur 4.1: Customer journey en middelen

Op de horizontale as worden de fases gedurende de customer journey getoond en op de verticale as staan de middelen waar de klant gebruik van kan maken tijdens zijn reis. Al deze middelen die ingezet worden tijdens de customer journey moeten op elkaar aansluiten om een zo consistente ervaring te creëren over alle kanalen. Echter verschilt de customer journey per persoon, omdat iedereen gebruik maakt van andere middelen en touchpoints.

Naast het analyseren van de customer journey speelt het verzamelen van klantendata ook een belangrijke rol, om klantgericht te werk kunnen gaan. Op deze manier wordt de consument centraal gesteld en individueel benaderd. Hierdoor kan Riverdale inspelen op de wensen en behoeften van hun klant. Om de klant continue te herkennen, is de inzet van technologische mogelijkheden belangrijk. Door de personalisering wordt er een duurzaam concurrentievoordeel gecreëerd. "Middels data kan Riverdale inzicht krijgen in voorkeuren van de klanten". Klantendata vormt als het ware de basis voor het realiseren van een consistente en optimale klantbeleving (Twinkle, 2017).

2 Beleving en consistentie

"Bij omnichannel staat de consument centraal. Hij bepaalt via welk kanaal hij het product koopt. Als het goed is ervaart de consument één kanaal, hij vindt onbegrijpelijk als er toch verschillen zijn. De klant vraagt naar consistentie" (Ossel, 2016). In alle kanalen en touchpoints moet dezelfde beleving worden gecreëerd. Het gaat echter niet alleen om de beleving, maar ook over consistentie van andere aspecten zoals: prijs, productinformatie en retourneren. Volgens Gino van Ossel (2016) is de prijsstelling een enorm belangrijk aandachtspunt, omdat de consument steeds prijsgevoeliger is geworden. Zowel voor de

consumenten als de retailers van Riverdale is het van belang dat er consistentie in de prijsstelling is tussen al de verkoopkanalen. Echter gaat het niet alleen om de consistentie voor de productprijs, maar ook om bezorg- en retourkosten. Daarom moeten merkartikel fabrikanten streven naar consistentie in hun prijsstelling over alle distributiekkanalen heen. Als een product in de winkel duurder is dan in de webwinkel, voelt de consument zich bekocht in de fysieke winkels. Dit zorgt voor negatieve emoties en heeft een negatief effect op de klantentrouw (Ossel, 2016).

3 Systemen en technologie

In een whitepaper van Hybris en Magnus worden de fundamenteën en succesfactoren van een efficiënte omnichannel (ICT) architectuur weergegeven. Volgens deze auteurs bestaat een omnichannel architectuur uit een breed scala van systemen en applicaties, die in het collectief een optimale klantenreis moeten bieden binnen alle kanalen. Tevens zijn de systemen en technologie van belang voor het verzamelen van klantendata, loyaliteitsprogramma's en nog veel meer. Het is van groot belang dat consumenten binnen alle kanalen en te allen tijde een consistente klantervaring beleven (Consultancy, 2016).

Echter is het realiseren van een omnichannel-strategie moeilijker dan het lijkt. Het ontwikkelen van een fundament voor een omnichannel architectuur heeft betrekking op de gehele bedrijfsketen, van marketing, sales, inkoop en klantenservice. Dit houdt in dat alle gebieden en systemen met elkaar verbonden moeten worden en tevens ook met elkaar moeten kunnen samenwerken (Consultancy, 2016). Alleen op deze manier kan Riverdale en haar retailers een consistente customer journey door diverse touchpoints realiseren.

4 Logistiek

Logistiek gezien is het van belang dat een bedrijf snel kan schakelen. Echter spelen systemen een hele belangrijke rol om onder andere de voorraad en levering goed te laten verlopen. Zo moeten er twee verschillende goederenstromen optimaal worden geïntegreerd. Een steeds meer voorkomende trend is ship-from-shop. Dit houdt in dat de bestellingen uit de winkels worden verstuurd. De retailer die het dichtstbij de postcode van de besteller gevestigd is, stuurt het product naar het desbetreffende adres op. Het doel hiervan is om de voorraden die direct beschikbaar zijn als eerst te benutten. Zo kunnen de voorraden laag worden gehouden en goederenstromen slim gereguleerd worden (van den Berg, 2016).

4.5 Huidige toepassing omnichannel-strategie

In Nederland zijn er verschillende voorbeelden bekend van retailers die gebruik maken van een omnichannel-strategie. Hiervoor is er gekeken naar benchmarks.

4.5.1 Albert Heijn

Allereerst is Albert Heijn een goed voorbeeld van omnichannel-strategie. Albert Heijn kan door middel van de bonuskaart en de website Appie veel relevante informatie verzamelen over de consument. Zo kan het bedrijf de consument persoonlijk door zijn klantenreis heen leiden. Consumenten kunnen gebruik maken van de applicatie 'Appie' op hun smartphone. De consumenten kunnen op deze applicatie een boodschappenlijst maken en het filiaal selecteren waar zij boodschappen gaan kopen. De applicatie maakt dan op basis van de boodschappenlijst een gepersonaliseerde winkelroute door de winkel zodat de consument niet langer hoeft te zoeken naar de benodigde producten. Tevens ontvangt een bonuskaarthouder iedere week een mail met geselecteerde bonus aanbiedingen. Albert Heijn heeft ook duidelijke consistentie in haar kanalen. Zo zit er geen verschil in informatie, prijzen en voorwaarden, maar geldt voor ieder kanaal dezelfde informatie. Tevens wordt er door zowel de online als offline kanalen één beleving geuit naar de consument. Albert Heijn heeft ook op het gemak ingespeeld en de klant centraal gesteld door de mogelijkheid te bieden om je boodschappen thuis te laten bezorgen door Albert. Ondanks dat er gebruik wordt gemaakt van meerdere kanalen ervaart de consument het als één compleet kanaal (Albert Heijn BV., Z.J.). Kortom bij omnichannel draait het allemaal om de klant. Doordat het bedrijf alle kanalen omarmt, kan de klant zelf bepalen wanneer, waar en hoe hij aan een product wil komen.

4.5.2 De Bijenkorf

De Bijenkorf heeft ook een sterke omnichannel-strategie en heeft zelfs de omnichannel prijs gewonnen in het jaar 2016. In de omnichannel-strategie van De Bijenkorf staat de beleving centraal om iedere klant een optimale ervaring te geven. Alle kanalen en systemen zijn hier op ingericht. Zo creëert het bedrijf door alle kanalen dezelfde beleving en is alle informatie zeer consistent. Hierdoor ervaart de consument de kanalen als één kanaal. De online en offline kanalen kunnen gemakkelijk door elkaar heen worden gebruikt. Zo kan de consument zijn customer journey naar zijn wensen invullen. Het is mogelijk om het product online te bestellen en af te halen in één van De Bijenkorf winkels, maar ook bestaat de mogelijkheid om het product thuis te laten bezorgen. Klantgerichtheid is een dus een belangrijk aspect binnen de strategie. De Bijenkorf maakt ook slim gebruik van het verzamelen van klantendata en het opstellen van klantprofielen. Doordat De Bijenkorf actief is op alle kanalen kan het bedrijf via veel verschillende touchpoints informatie over de consument verzamelen. Zo wordt de kassabon tegenwoordig naar je emailadres gestuurd en heeft De Bijenkorf direct inzicht in de koopgeschiedenis van de consument. Tevens is de klantenservice via meerdere contactkanalen beschikbaar: telefoon, e-mail, social media, chat en Whatsapp. Verder wordt er bij gebruik gemaakt van 'Tablet Assisted Sales'. Dit houdt in dat de medewerker het product direct online kan bestellen voor de consument, waarbij de consument kan kiezen tussen thuisbezorging of ophalen in de winkel. Ook dit geeft een extra dimensie aan het centraal stellen van je klant en het klant gericht te werk gaan. Tevens zijn producten die voor 22:00 uur worden besteld, de volgende dag in huis (De Bijenkorf, 2017).

4.6 Financieel voordeel middels omnichannel-strategie

Het goede nieuws voor de retailer is dat omnichannel shoppers veel waardevoller zijn dan niet-omnichannel shoppers (Bardwell, 2013). Ondanks dat de consument steeds prijsbewuster wordt, blijkt uit onderzoek van McKinsey naar consument- en klantervaringen, dat de waard creatie nog steeds van groot belang is (HSO, z.j.). Een sterke omnichannel-strategie is ontzettend belangrijk. Volgens Christine Bardwell is de business case voor omnichannel retail duidelijk. Zo besteden omnichannel shoppers 3,5 keer meer dan single-channel shoppers. Door een naadloze ervaring door de verschillende kanalen te bieden, winkelt de consument frequenter en koopt hij relatief meer producten uit verschillende productcategorieën. Omnichannel verbetert ook de loyaliteit, het klantbehoud en de demografische diversiteit van de klanten doordat het product op veel manieren te verkrijgen is, wat resulteert in een hogere financiële waarden (Bardwell, 2013). Eveneens hebben omnichannel klanten een hogere merktrouw en geven 15 tot 30 procent meer uit dan multichannel klanten (CTAC, z.j.). Doordat er met omnichannel klantgericht gewerkt kan worden per klant, heeft men de mogelijkheid tot meer kanalen en mogelijkheden levert omnichannel een hogere klantwaarde op dan multichannel consumenten (Neslin et al, 2006). Ook uit de verkoopcijfers van Albert Heijn komt naar voren dat omnichannel zeer waardevol is. Dit blijkt uit de cijfers van onderzoeksbureau GfK. In dit rapport komt naar voren dat omnichannel klanten geheel verantwoordelijk zijn voor de groei van Albert Heijn in het jaar 2016. Zo zijn omnichannel klanten goed voor 17,1 procent van de omzet van Albert Heijn. Dit komt doordat de klanttrouw is toegenomen en de klanten een groter deel van hun budget uitgeven bij de supermarktketen. Als gevolg hiervan heeft dit niet alleen een positieve invloed op de financiële resultaten, maar ook is de klantwaarde en het klantaandeel aanzienlijk gestegen door omnichannel (Meijsen, 2016).

05 RESULTATEN

HOOFDSTUK

De mening van de eigenaren van de shops, ook wel retailers, is de belangrijkste factor in dit onderzoek. Om verschillende aspecten in kaart te krijgen, is er zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan onder de eigenaren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van de individuele diepte-interviews en de enquête in kaart gebracht. In paragraaf 5.1 wordt het kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) onder de eigenaren van een Riverdale Inspiration Floor of Shop besproken. In paragraaf 5.2 worden de resultaten uit het kwantitatief onderzoek (enquête) nader toegelicht.

5.1 Resultaten kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf worden de resultaten van de individuele diepte-interviews toegelicht. Op deze manier wordt er een duidelijk beeld geschetst hoe de respondentengroepen gemotiveerd kunnen worden en hoe zij tegenover de omnichannel-strategie staan. Aan de hand van de topics uit de vooraf opgestelde topiclist wordt de belangrijkste informatie uitgelicht.

5.1.1 Opzet diepte-interviews

Zoals eerder is toegelicht in het hoofdstuk onderzoeksverantwoording, zijn de diepte-interviews allemaal afgenomen aan de hand van een topiclist. In de diepte-interviews is achterhaald hoe Riverdale de retailers moet motiveren om deel te nemen aan de omnichannel-strategie en welke mogelijkheden en beperkingen zij daarbij zien. Door middel van de verkregen antwoorden, kan de onderzoeker antwoord geven op de vooraf geformuleerde deelvragen. De topics waarop de resultaten worden toegespitst zijn:

- Veranderend koopgedrag
- Huidige kennis en toepassing van omnichannel
- Motivatie
- Deelname omnichannel-strategie Riverdale

Veranderend koopgedrag

Allereerst is er gevraagd of de retailers in de afgelopen jaren hebben gemerkt dat het koopgedrag van de consument is veranderd en hoe zij hier op in hebben gespeeld. In onderstaande tabel is te zien dat alle respondenten hebben gemerkt dat de consument is veranderd.

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gemerkt dat het aankoopproces van de consument is veranderd	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 5.1: Merkt dat het koopgedrag van de consument veranderd is (n=10)

De grootste verandering is het online kanaal geweest volgens de respondenten. Echter ziet het merendeel van de respondenten het online kanaal niet als een bedreiging. Dit heeft volgens de respondenten voornamelijk met de branche te maken. Zo stelt een respondent "In onze branche zal de fysieke winkel een belangrijke rol blijven spelen. De consument wil het product toch vaak eerst in het echt zien voordat ze het kopen". De respondenten merken dat de consument steeds meer gebruik maakt van het internet gedurende het oriëntatie- en aankoopproces. Zoals in tabel 5.2 wordt vermeld, wordt daar door de retailers op verschillende manieren op ingespeeld. De ontwikkeling van het online kanaal heeft er ook voor gezorgd dat de consument tegenwoordig een echte expert is, doordat de consument goed is geïnformeerd. Dit merkt de respondent doordat de consument al voorbereid naar de winkel komt en minder vragen heeft in vergelijking met een aantal jaar geleden. Ook hebben respondenten gemerkt dat de consument steeds meer behoefte heeft aan inspiratie en beleving. Hier spelen de respondenten op in door de mogelijkheid te bieden tot (vrijblijvend) advies en een beleving en een inspirerende omgeving te creëren in de winkel, maar ook op de website. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: "Wij zijn bezig met de

beleving op de website onder andere door productfotografie te verbeteren. Zo plaatsen wij naast de productfoto's ook foto's met het product in een setting, zodat de consument er een beter beeld bij heeft". De respondenten spelen op verschillende manieren op het veranderd koopgedrag van de consument in. Dit wordt in onderstaande tabel weergegeven per respondent.

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Social media	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Website	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Webshop	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Beleving/ inspireren	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabel 5.2: Inspelen op het veranderd koopproces (n=10)

Uit tabel 5.2 wordt weergegeven dat niet iedere retailer over een webshop beschikt. De respondenten die wel over een webshop beschikken, zijn van mening dat een webshop bij deze tijd hoort en dat je niet meer zonder kan. Het volgende citaat benadrukt dit: "Het is iets wat er is en steeds een grotere rol gaat spelen. Het heeft geen zin om je er tegen te verzetten, dat maakt geen verschil. Daarom kan je er maar beter het maximale uithalen". Daarnaast stelt een andere respondent "In het eerste jaar kwam 30% van mijn omzet al uit mijn webshop, dat had ik niet verwacht!" De respondenten die niet over een webshop beschikken, geven aan dat zij eerst de kat uit de boom wilden kijken, om te zien hoe de ontwikkelingen verder zouden gaan. Het is volgens die respondenten niet nodig om gelijk een webshop te ontwikkelen, omdat zij van mening zijn dat de consument in deze branche voornamelijk voor de beleving (voelen, ruiken, zien) gaat. Verder zijn er ook respondenten die hebben aangeven dat er teveel werk en geld gaat zitten in de ontwikkeling en het bijhouden van de webshop.

Huidige kennis en toepassing van omnichannel

De respondenten hebben zijn/haar kennis over omnichannel zeer gevarieerd beantwoord. Zo hebben een aantal respondenten een *slechte* kennis van omnichannel. De respondenten die een *slechte* of *matige* kennis van omnichannel hadden, waren vaak ook niet bezig met omnichannel binnen hun eigen organisatie. Respondenten die hun kennis *goed* beoordeelden, zijn ook in hun eigen organisatie bezig met een omnichannel-strategie en ook geïnteresseerd in de ontwikkelingen op dit gebied. Echter is het merendeel van de respondenten bezig om de kanalen die zij hebben op elkaar aan te laten sluiten. Dit wordt gedaan door dezelfde beleving uit te stralen door de kanalen, maar ook door dezelfde informatie te communiceren door alle kanalen heen. Ook zijn er nog een aantal shops die in wisselende mate bezig zijn met de consistentie. Zij hanteren niet altijd dezelfde prijzen door hun kanalen: "Ik denk dat we soms wel meer producten in de winkel in de sale hebben, zoals accessoires. Dit passen we niet altijd goed aan op de website".

Motivatie

Om te achterhalen hoe Riverdale de retailers kan motiveren, is er naar hun motivatie gevraagd. Allereerst is er toegelicht dat er onderscheid wordt gemaakt tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie en wat de betekenissen en de verschillen zijn tussen deze twee vormen van motivatie. Vervolgens is er gevraagd welke vorm van motivatie van toepassing is op hun onderneming. De respondenten zijn allemaal van mening dat hun motivatie voornamelijk aansluit op intrinsieke motivatie. Dit blijkt ook uit enkele citaten van de respondenten: "Dit is de leukste baan die ik mij kan bedenken. Ik haal er zoveel plezier uit", "Het is mijn grootste passie" en "Ik heb van mijn passie, mijn werk kunnen maken". Echter hebben zij een andere motivatie wanneer het om het merk Riverdale gaat. Zo blijkt uit de diepte-interviews dat intrinsieke en extrinsieke motivatie dan allebei een belangrijke rol spelen. Ondanks dat de respondenten worden gemotiveerd door de leuke collectie van Riverdale en het als een verrijking zien, spelen extrinsieke motieven, zoals omzet en het verdienmodel, ook een belangrijke rol. "Ik ben bij Riverdale terecht gekomen, omdat ik het een mooi en leuk merk vond, met een goed assortiment. Ik zag het toen echt als een verrijking voor mijn winkel, maar daarbij kijk ik altijd naar wat het kan opleveren" aldus

respondent 1. Een ander citaat dat dit bevestigt is: "Uiteindelijk moet het ook de omzet van mijn winkel verrijken en versterken, anders is het niet rendabel".

In veel interviews kwam naar voren dat er onvrede is over een aantal facetten. Men geeft aan dat deze facetten er voor hebben gezorgd dat de intrinsieke motivatie van de retailer, met betrekking tot het merk Riverdale, is afgenomen in de laatste jaren. Zo zijn de retailers van mening dat het assortiment van Riverdale niet genoeg innoveert en veel hetzelfde blijft. Dit blijkt uit een uitspraak van respondent 7: "Het probleem is dat mensen niet achterlijk zijn. Mensen gaan niet een kandelaartje in het bruin kopen in het najaar en roze in de lente en mint blauw in de zomer. Dat maakt het minder leuk". "Vroeger was ik echt enthousiast als er een levering van Riverdale binnen kwam, maar dat heb ik niet meer" aldus respondent 4. Daarnaast zijn sommige retailers van mening dat de prijs/kwaliteit verhouding niet meer in evenwicht is. "Vroeger kocht je bijvoorbeeld een waxinelichthouder en daar betaal je nu twee keer zoveel voor, terwijl de kwaliteit nog hetzelfde is". Tevens is er in veel diepte-interviews naar voren gekomen dat het voor de respondent niet duidelijk is welke kant Riverdale op wil en dat er daar erg weinig over wordt gecommuniceerd naar de retailer toe. "Ze beginnen met een klein meubelen lijn, maar het is handig om als retailer te weten wat de plannen zijn. Wij moeten ook steeds blijven kijken of Riverdale nog aansluit op onze visie". Volgens de respondenten kan Riverdale hun intrinsieke motivatie verbeteren door de retailers beter op de hoogte te houden van de ontwikkelingen, de retailers meer te betrekken en het assortiment meer te innoveren per collectie. Deze ontwikkelingen zullen het plezier van de retailers om Riverdale te verkopen verhogen.

Eveneens is het Verwachtingsmodel van Vroom en prestatiebeloning naar voren gekomen in de interviews. Hieruit bleek dat de meeste respondenten ook voor- en nadelen afwegen wanneer zij een inspanning willen gaan doen. De retailers willen eerst de voordelen en opbrengsten weten voordat zij beslissen om wel of niet deel te nemen. Dit is ook het geval wanneer zij bepalen of zij gemotiveerd worden om deel te nemen aan de omnichannel-strategie. Zo stelt respondent 1: "Als de omnichannel-strategie niks oplevert of iets oplevert waar wij niet op zitten te wachten, heeft het niet veel nut". De inspanning die zij willen leveren is afhankelijk van de opbrengsten. Eveneens vinden de respondenten dat Riverdale wel aan hun verwachtingen moet voldoen. Als dit niet het geval is, zullen de retailers minder snel mee doen. Wanneer de prestatiebeloning wordt genoemd staan vrijwel alle respondenten er positief tegenover. De respondenten hebben geen uitgesproken mening over welke vorm van prestatiebeloning hun dan het meest aanspreekt. Echter zijn de respondenten ook niet van mening dat de prestatiebeloning hun intrinsieke motivatie zal aantasten. Zo stelt respondent 5: "Nee, wanneer er ook aandacht wordt besteedt aan de intrinsieke motivatie, dan versterkt dat toch alleen maar?".

Nadat er meer inzicht is verkregen in de motivatie, is er gevraagd hoe Riverdale de retailer kan motiveren om deel te nemen aan de omnichannel-strategie. Géén van de respondenten wordt alleen door intrinsieke motieven gemotiveerd wanneer het over de omnichannel-strategie gaat. Het merendeel geeft aan zowel door intrinsieke als extrinsieke motieven gemotiveerd te worden. "Als ik niet intrinsiek wordt gemotiveerd, haak ik gelijk af. Daarbij moet het wel wat opleveren" aldus respondent 8. Ook zijn er respondenten die zeggen alleen door extrinsieke motieven gemotiveerd te worden. Hierbij werd er voornamelijk gedoeld op de financiële uitkomsten en beloningen van omnichannel. Zo stelt respondent 7: "Zolang het mijn omzet ten goede komt, vind ik het goed". De extrinsieke uitkomsten betreffen voornamelijk een betere omzet, maar ook aspecten als het verbeteren van de klantgerichtheid en de klanttevredenheid naar een hoger niveau brengen. Er zijn bepaalde redenen te onderkennen voor het feit dat de retailer voornamelijk door extrinsieke motieven wordt gemotiveerd. Zo zijn de respondenten van mening dat de omnichannel-strategie in financieel opzicht iets moet opleveren, omdat zij anders de toegevoegde waarde van deze strategie niet zien. "Wij beschikken al over een Riverdale Inspiration Floor, waar wij een deel van onze omzet uithalen. Waarom zouden we deelnemen aan iets wat niks extra's oplevert? Dan zie ik niet wat ik aan die strategie heb". "Als ik ergens in investeer, wil ik dat ook terug verdienen". Daarnaast geven veel respondenten aan dat Riverdale maar een klein deel van hun totale

omzet beslaat, waardoor zij geen intrinsieke motivatie kunnen vinden om meer tijd, geld en energie in Riverdale te steken dan in de andere merken.

Deelname omnichannel-strategie Riverdale

Na een korte uitleg over de mogelijkheden van omnichannel, stond iedere respondent in eerste instantie wel positief tegenover de omnichannel-strategie. Dit blijkt uit de volgende citaten: "Daar heb ik altijd al voor open gestaan, ook tijdens het andere project over e-commerce". "Daar staan wij voor open, deze strategie past bij onze eigen visie en ontwikkelingen". Echter gaven de meeste respondenten wel aan dat hun medewerking afhankelijk is van het daadwerkelijke plan. Verder is er gevraagd naar de communicatie. Dit aspect is naar voren gekomen in het vooronderzoek. Retailers vinden communicatie een belangrijk aspect. Zo heeft respondent 4 slechte ervaringen door een eerder e-commerce project in samenwerking met Riverdale. Toen heeft hij de communicatie als "dramatisch" ervaren. "We moesten zelf de hele tijd vragen hoe het ermee stond, vanuit Riverdale hoorde je niks". De meeste respondenten willen op de hoogte gehouden worden over de voortgang en laatste ontwikkelingen.

Verder is het gesprek onderverdeeld in drie sub-topics, namelijk: mogelijkheden, beperkingen en verwachtingen.

▪ **Mogelijkheden**

Er is gevraagd of de respondent mogelijkheden ziet met betrekking tot de omnichannel-strategie. Hieruit bleek dat de meeste respondenten mogelijkheden zien. Wel kwam naar voren dat de respondenten die hun kennis gemiddeld of slecht hebben beoordeeld het lastig vonden, omdat zij naar eigen zeggen niet genoeg kennis hebben om de mogelijkheden op een rijtje te zetten. "Mijn kennis is niet zo goed hoor. Je moet me even op weg helpen met deze vraag" aldus respondent 9. De respondenten zijn van mening dat de omnichannel-strategie het mogelijk maakt om de Riverdale-klant beter en gericht te kunnen bedienen, wanneer er een online kanaal in de winkel wordt geïntegreerd (bijvoorbeeld een zuil). De retailers zijn van mening dat hierdoor hun assortiment wordt vergroot en dat zij zo de consument beter kunnen helpen doordat zij alle producten kunnen aanbieden. Tevens denken de retailers dat de omnichannel-strategie tot meer traffic in de fysieke winkels kan leiden doordat de kanalen beter op elkaar worden afgestemd. Zo kunnen dergelijke acties beter op elkaar worden afgestemd, maar verder geven veel retailers ook aan dat het mooi zou zijn als hun voorraad op de website van Riverdale wordt getoond. Dit komt ook naar voren uit de volgende uitspraak: "Maar ik denk dat Riverdale en Intratuin samen heel veel kunnen bereiken met deze strategie. Want wij zijn een toonzaal, je kan bij ons kopen, maar ook op de website kopen en in de winkel afhalen. Je kan bij ons in de winkel bestellen. Zo is alles mogelijk". Een andere retailer ziet de mogelijkheid om niet steeds grote aantallen in te hoeven kopen, doordat zij de consument eventueel ook via de zuil in de winkel kan bedienen. Alle respondenten staan dan ook open voor het implementeren van een zuil in de winkel, omdat zij dan geen 'nee' hoeven te verkopen. "Als ik het nu niet heb, gaat de klant ergens anders heen. Dus zo'n zuil zou juist een mooie oplossing zijn" aldus respondent 3. Wanneer er een zuil wordt geplaatst in een winkel wordt er door alle retailers aangekaart dat zij hier iets voor terug willen zien. Prestatiebeloning is dan een veel terugkerend begrip, waar de retailers positief tegenover staan.

▪ **Beperkingen**

Naast de mogelijkheden zien de retailers ook een aantal beperkingen die verbonden zijn aan de omnichannel-strategie. Een beperking die wordt aangekaart door de respondenten is dat zij geen veranderingen willen doorvoeren op het gebied van systemen en programma's waar zij nu mee werken. Daarnaast ziet de retailer de implementatie van de omnichannel-strategie niet zitten als de strategie te ingewikkeld wordt en het extra handelingen met zich meebrengt. De strategie moet eenvoudig en gemakkelijk meedraaien in de hedendaagse onderneming. Verder wordt het als een beperking gezien als de omnichannel-strategie geen voordelen voor de retailer oplevert. Tevens noemen de respondenten een grens in de hoogte van een eventuele investering. Wanneer de investering te hoog is, in de ogen van de respondent, haken alle respondenten af. Bijna alle respondenten zijn namelijk wel bereid om mee te

investeren, maar dat is afhankelijk van het bedrag en het terugverdienmodel. Dit terugverdienmodel is op dit moment nog niet helemaal helder voor de meeste respondenten.

- Verwachtingen

Om terug te komen op de Verwachtingstheorie is er ook naar de verwachtingen van de respondenten gevraagd, aangezien deze ook een belangrijke functie vervullen binnen het model. Hierin geven alle respondenten aan dat ze verwachten dat Riverdale de verantwoordelijkheid op zich neemt. Hiermee wordt bedoeld dat Riverdale de omnichannel-strategie moet opzetten en uitvoeren. "Ik verwacht wel dat wij geen energie in de verdere uitvoering hoeven te steken. Dat is Riverdale haar pakkie aan". Verder komt naar voren dat de respondenten niet op een ingewikkeld plan zitten te wachten, maar de strategie makkelijk te implementeren moet zijn en niet om grote veranderingen of ingrepen mag vragen. Zo stelt respondent 2: "Ik hoop alleen als Riverdale deze strategie implementeert dat ze het zo makkelijk mogelijk houden. Goed in kaart brengen voor de retailer hoe de goederenstromen lopen, hoe de klachten lopen, de inkoop et cetera. Dat het helemaal helder is. Eén prijsbeleid, één beleving. Er mag geen ruis ontstaan, omdat retailers anders afhaken". Daarnaast verwachten de retailers dezelfde prijzen door de online en offline kanalen, zodat er geen prijserosie kan ontstaan tussen de retailers en kanalen. Riverdale is verantwoordelijk om deze consistentie te waarborgen volgens de respondenten. Ook verwachten de respondenten dat Riverdale de voordelen voor de retailer duidelijk formuleert en dat er een businessmodel achter zit. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: "Het is alleen aantrekkelijk als het ook voor ons wat oplevert. Ik verwacht dus een eerlijke win-win situatie".

Naast het feit dat de respondenten hun verwachtingen over de rol van Riverdale hebben uitgesproken, hebben de respondenten ook een verwachting van de uitkomsten van een omnichannel strategie. De retailers zijn het eensgezind over het feit dat de omnichannel-strategie in ieder geval een positief effect op hun omzet moet hebben en dat ze de klant beter kunnen bedienen door de strategie.

5.2 Resultaten kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatief onderzoek besproken. Aan de hand van de resultaten die naar voren zijn gekomen in het kwalitatief onderzoek, is er een enquête opgesteld. Om de mening van alle retailers mee te nemen in het onderzoek is deze enquête naar de overige 111 eigenaren van een RIS of RIF gestuurd. De enquête is gebaseerd op het literatuur- en kwalitatief onderzoek dat eerder is uitgevoerd. Uiteindelijk hebben 72 respondenten de enquête ingevuld. Dit houdt in dat er een respondentenpercentage van 68,46% is bereikt. De respons wordt in tabel 5.3 weergegeven. In deze analyse wordt de kern van het onderzoek toegelicht en getoond middels grafieken en tabellen (zie bijlage 8).

Onderzoekrespons	Aantal reacties	Procentueel
Non-respons	32	28,8%
Wel begonnen, niet afgemaakt	7	6,3%
Onderzoek volledig ingevuld	72	64,9%
Netto deelnemers	111	100%

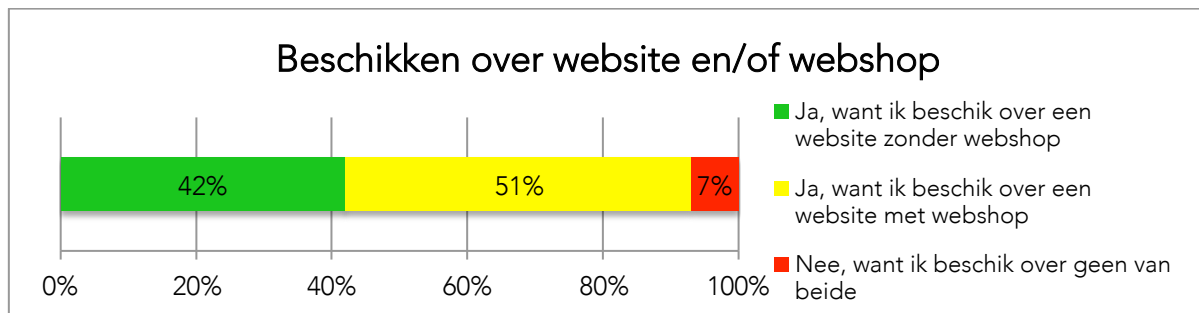
Tabel 5.3: Onderzoekrespons online enquête eigenaar Riverdale Inspiration Floor of Shop

Algemene informatie

Voordat er nader wordt ingegaan op de motivatie, mogelijkheden en beperkingen bij de introductie van een omnichannel-strategie en de aspecten uit de klantenmanagement cyclus, wordt er eerst algemene informatie besproken. Allereerst is er gevraagd in welke leeftijdsgroep de respondent valt. Daaruit kwam naar voren dat het overgrote deel van de respondenten in de leeftijdsgroep 41-50 jaar (62%) en 31-40 jaar (32%) valt. Er hebben meer vrouwen (57%) dan mannen (43%) deelgenomen aan het onderzoek. Verder is er gevraagd naar soort het concept, RIF (59%) en RIS (41%) waar zij over beschikken. Door middel van deze variabelen worden de resultaten van het onderzoek onder de retailers vergeleken.

Veranderend koopgedrag

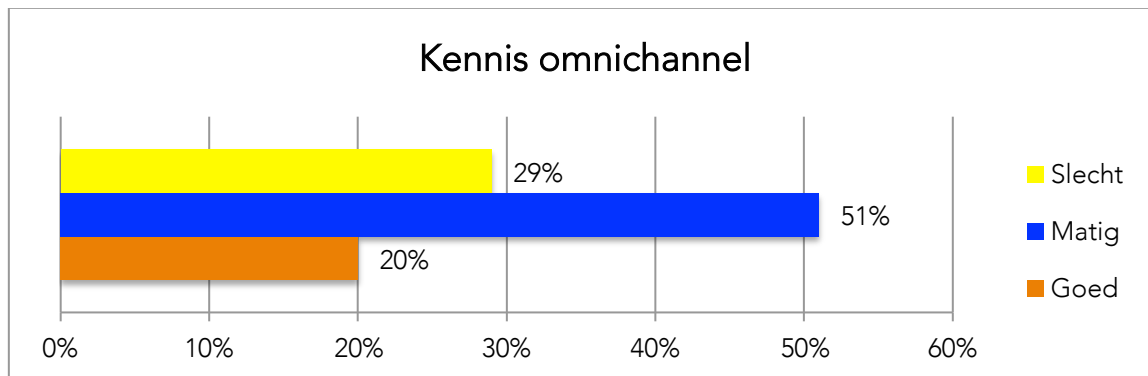
97% van de respondenten heeft gemerkt dat het koopgedrag van de consument is veranderd in de afgelopen jaren. De respondenten hebben hier voornamelijk op ingespeeld door actief te zijn op social media en door in te spelen op de beleving en inspiratie in de kanalen. Zo ziet 96% van de retailers het internet dan ook niet als een bedreiging voor haar onderneming, omdat de respondenten van mening zijn dat de consument producten wil voelen en zien voordat de consument een product aanschaft. Verder heeft 13% van respondenten het antwoord *anders, namelijk...* gekozen. Hieruit komt naar voren dat de retailers het als een versterking zien, omdat zij zo een groter bereik hebben, op een relatief makkelijke manier meer kunnen verkopen en meer naamsbekendheid genereren. In het totaal beschikt 93% van de respondenten, die hebben ingespeeld op het veranderend koopgedrag, over een website. Hiervan beschikt 42% van de respondenten over een website met een webshop en 51% over een website zonder webshop.



Grafiek 5.1 beschikken over website (n=70)

Huidige kennis & toepassing van omnichannel

Allereerst is er gevraagd hoe de retailer zijn eigen kennis over omnichannel beoordeelt. Daarvan beoordeelde 20% zijn kennis goed, 51% matig, en 29% slecht. Retailers die hun kennis met matig of slecht hebben beoordeeld, zijn vaak niet bezig met omnichannel binnen hun eigen organisatie. Retailers die hun antwoord met goed beantwoorden, zijn wel bezig met omnichannel binnen hun eigen organisatie.



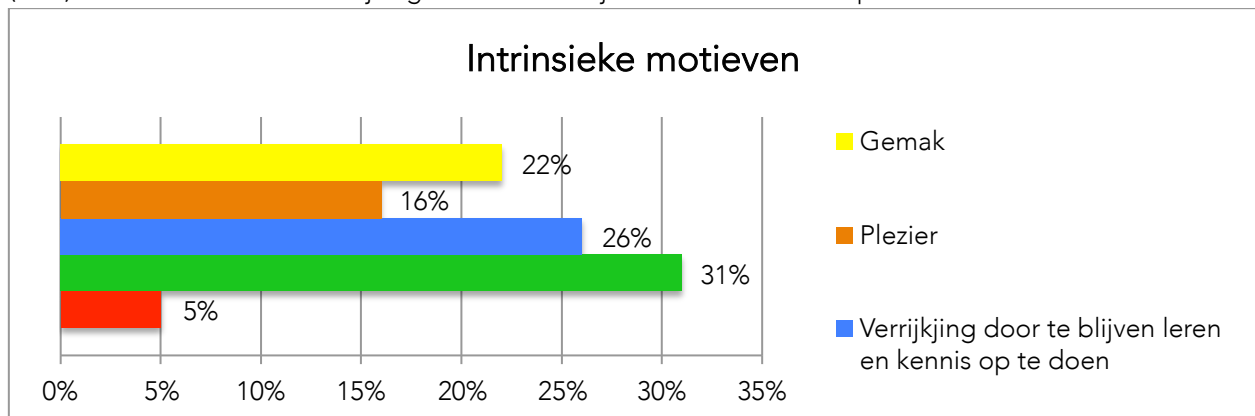
Grafiek 5.2: Kennis omnichannel (n=72)

Van de respondenten is er 28% bezig met omnichannel binnen hun eigen organisatie. Bij deze vraag is er nog een aanvullende vraag toegevoegd, namelijk: "Ik heb dit antwoord gegeven omdat...". Uit deze antwoorden blijkt dat de retailers verschillend inspelen op omnichannel binnen hun eigen organisatie. Zo worden er veel antwoorden gegeven in de trant van: "Het is de toekomst. Helaas zijn wij nog niet zover, maar wij weten dat we er meer aandacht aan moeten besteden" en "Dat is iets waar wij in de toekomst meer mee moeten gaan werken". Maar ook zijn er retailers die al volop bezig zijn met een omnichannel-strategie binnen hun eigen organisatie. Dat blijkt uit het volgende antwoord: "Wij zijn voor Bomont ook bezig met een omnichannel-strategie" en "We zijn hier al voldoende actief mee bezig". Echter zijn er ook retailers die niet wisten wat omnichannel inhoudt. Dit blijkt uit de volgende antwoorden: "Wat is dat?" en "Nog nooit van gehoord".

Motivatie

Een belangrijk aspect is motivatie. In de enquête is vastgehouden aan de wetenschappelijke informatie die is vergaard. Vandaar dat de focus op intrinsieke en extrinsieke motivatie is gelegd in de enquête. Ook wordt het Verwachtingsmodel van Vroom meegenomen. Overigens is er ook een kleine uitleg gegeven voor de vragen over intrinsieke en extrinsieke motivatie, zodat de soorten motivatie duidelijk zijn bij de respondent. Zo is er ook een bevestigende vraag gesteld om zeker te weten dat de betekenis duidelijk was. Alle respondenten hebben deze vraag met ja beantwoord.

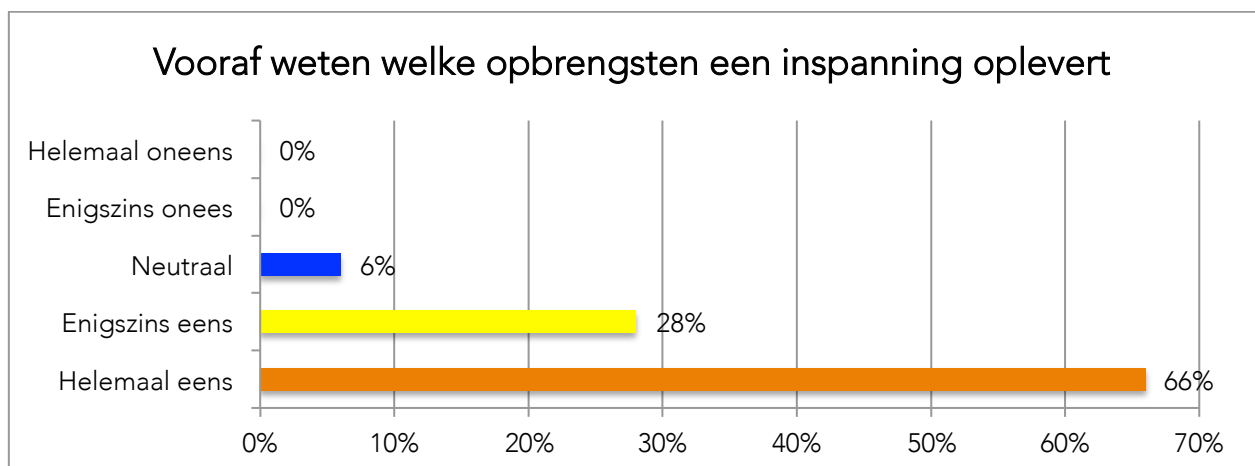
Er zijn meerdere aspecten die betrekking hebben op de intrinsieke motivatie behandeld in de enquête. Uit de enquête komt naar voren dat de respondenten het leuk vinden om ergens bij betrokken te worden (31%) en dat 26% het een verrijking vindt om te blijven leren en kennis op te doen.



Grafiek 5.3: Intrinsieke motieven (n=72)

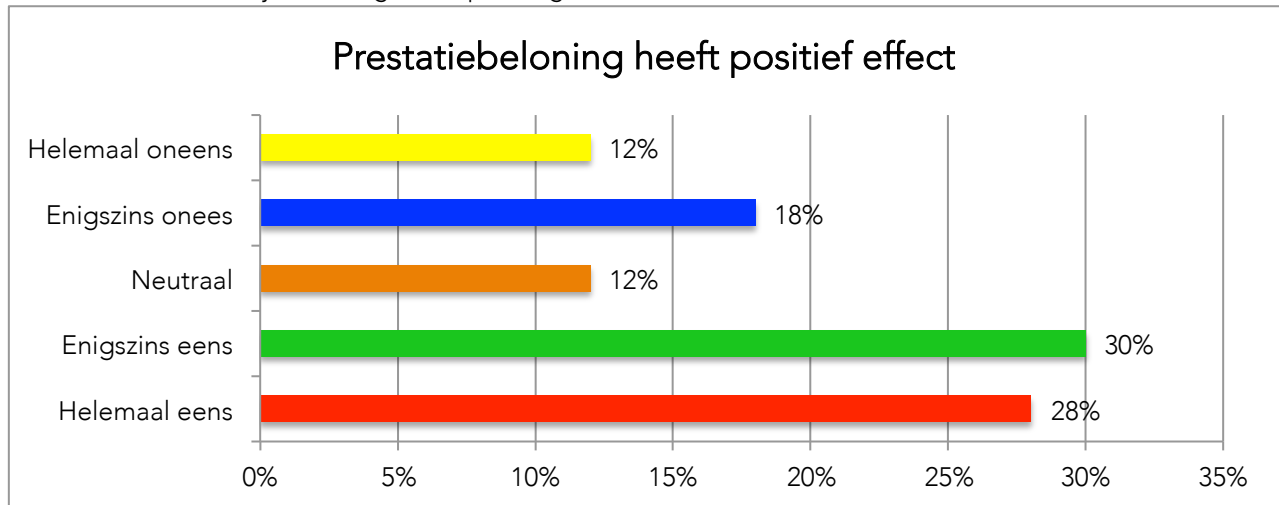
Vervolgens zijn twee stellingen gesteld met betrekking tot motivatie. De eerste stelling luidt als volgt: "In mijn werk word ik gemotiveerd door passie en plezier". Slechts 4% is het oneens met deze stelling. De overige respondenten hebben deze vraag allemaal met eens beantwoord. De tweede stelling was: "In mijn werk word ik gemotiveerd door het behalen van positieve financiële uitkomsten". 46% van de respondenten heeft deze vraag met eens beantwoord.

Ook is het Verwachtingsmodel van Vroom meegenomen in de vragenlijst. Hieruit kwam naar voren dat het merendeel van de respondenten eerste de voor- en nadelen afwegen voordat zij een bepaalde inspanning verrichten om een activiteit uit te voeren of prestatie te behalen. Zo wil 94% van de respondenten dan ook weten wat de omnichannel-strategie voor hun opbrengt voordat zij een beslissing maken over eventuele deelname.



Grafiek 5.4: Vooraf weten welke opbrengsten een inspanning oplevert (n=72)

Vervolgens is achterhaald hoe de respondenten over prestatiebeloning denken en wat voor effect dat heeft. Het overgrote deel van de retailers is van mening dat dit een positief effect heeft op hun motivatie, waardoor ze bereid zijn een hogere inspanning te leveren.

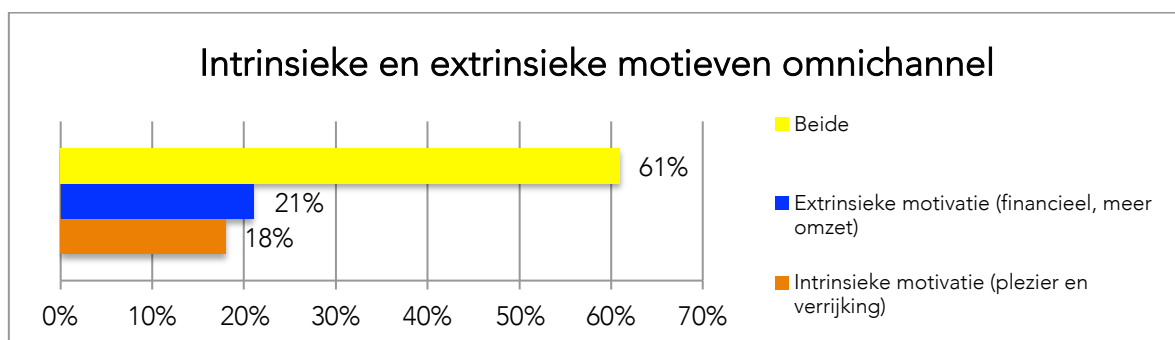


Grafiek 5.5: Prestatiebeloning heeft een positief effect (n=72)

Daarentegen is alleen extrinsieke motivatie niet genoeg. De retailer geeft aan dat zowel intrinsieke als extrinsieke motieven hun motivatie bepalen. Dit komt tevens naar voren wanneer de motivatie wordt gekoppeld aan de deelname aan de omnichannel-strategie.

16% is een aantal jaar geleden gemotiveerd om Riverdale in haar winkel op te nemen omdat zij het een leuk merk en assortiment vonden en het leuk vonden om dit in hun winkel te verkopen. 62% heeft het merk Riverdale een aantal jaar geleden opgenomen, omdat zij het een leuk merk vonden én kansen zagen om positieve financiële uitkomsten te realiseren. Het merendeel van de respondenten was dus intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd toen zij Riverdale in hun assortiment opnamen.

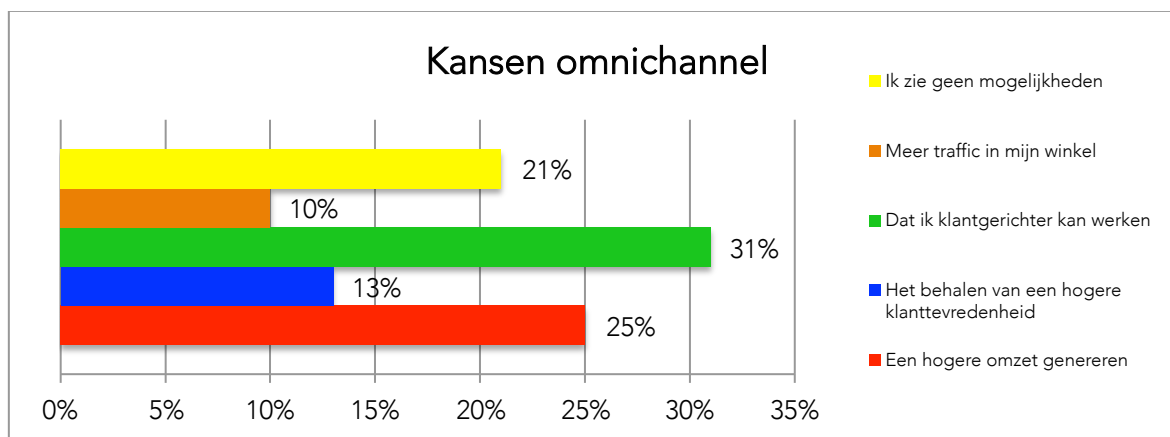
De retailers worden voornamelijk gemotiveerd om deel te nemen aan de omnichannel-strategie als het een win-win situatie oplevert (39%) en Riverdale inspeelt op zowel intrinsieke als extrinsieke motieven. Zo is 61% van mening dat de omnichannel-strategie zowel de intrinsieke als extrinsieke motivatie moet meenemen.



Grafiek 5.6: Intrinsieke en extrinsieke motieven omnichannel (n=72)

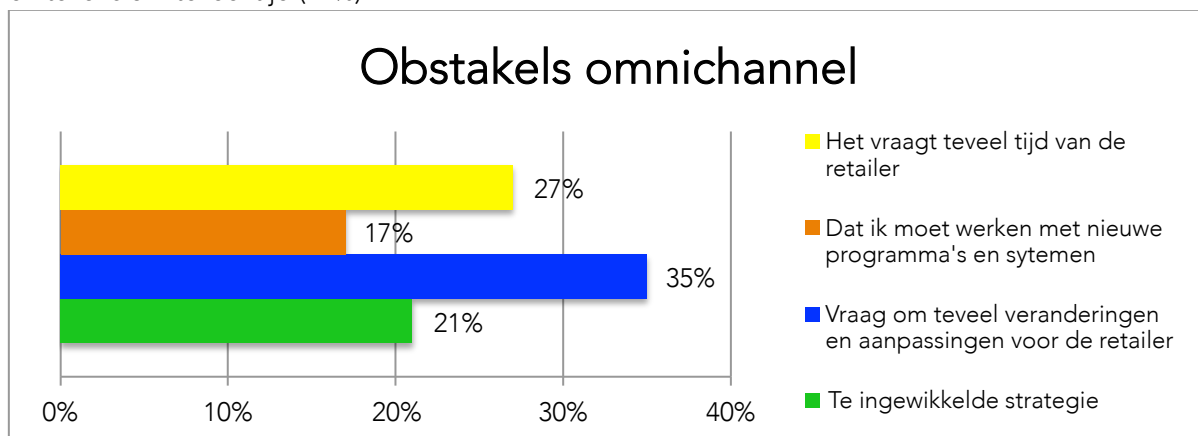
Deelname omnichannel-strategie Riverdale

42% van de respondenten ziet vanuit hun eigen kennis de voordelen en kansen van de omnichannel-strategie. Dit zijn voornamelijk de respondenten die in een eerdere vraag hun kennis met goed of matig hebben beoordeeld. Wanneer er een aantal mogelijkheden worden gegeven, zien de respondenten vooral een voordeel in het feit dat ze dan klantgerichter kunnen werken (36%) en een hogere omzet kunnen genereren (34%).



Grafiek 5.7: Kansen omnichannel (n=72)

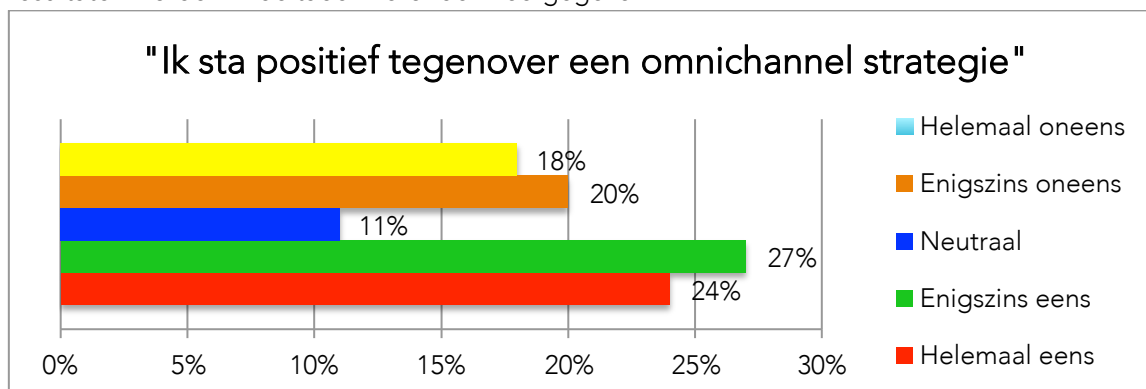
Ook ziet 87% risico's en obstakels in de omnichannel-strategie. Aan de hand van de kwalitatieve onderzoeken zijn er een aantal aspecten naar voren gekomen die de respondenten als obstakels zagen. Deze zijn toegepast in de enquête. Deze antwoorden zijn relatief gelijk beantwoord. De retailers zien een obstakel in het feit dat de omnichannel-strategie om teveel veranderingen en aanpassingen vraagt (35%) én tevens om teveel tijd (27%).



Grafiek 5.7: Obstakels omnichannel (n=69)

De retailers hebben niet alleen verwachtingen over de uitkomst van een omnichannel-strategie. Ook hebben ze verwachtingen van Riverdale. Opvallend is dat de resultaten relatief dichtbij elkaar liggen. De respondenten verwachten dat Riverdale de opzet en uitvoering van de strategie op zich neemt en het plan zo simpel mogelijk houdt.

Tot slot is er gevraagd of de respondenten positief tegen de omnichannel-strategie aan kijken. Deze resultaten worden in de tabel hieronder weergegeven.



Grafiek 5.8: "Ik sta positief tegenover de omnichannel strategie"

06 CONCLUSIE

HOOFDSTUK

Uit de resultaten van het desk- en fieldresearch kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Deze worden in dit hoofdstuk nader besproken. Tevens worden de hypotheses uit het theoretisch kader aangenomen of verworpen.

6.1 Vooronderzoek

Uit het vooronderzoek en de diepte-interview is gebleken er lering uit het e-commerce project getrokken kan worden. Riverdale moet deze aspecten in haar achterhoofd houden tijdens het opstellen en uitvoeren van de omnichannel-strategie. Allereerst kwam naar voren dat de 'communicatie' als negatief is ervaren door de retailers in het E-commerce project. Dit kwam voort uit het feit dat de samenwerking met UNIT4 en Barcom niet goed verliep, waardoor de focus voornamelijk daarop heeft gelegen. Eveneens was de interne communicatie over het plan niet optimaal. De overige medewerkers waren nauwelijks op de hoogte van de ontwikkelingen, wat leidde tot vraagtekens binnen het bedrijf. Een goede communicatie richting de retailers is van essentieel belang om de omnichannel-strategie tot een succes te maken. Slechte communicatie doet namelijk eveneens afbreuk aan de intrinsieke motivatie van de respondenten. Het tweede aspect is dat er toen gebruik is gemaakt van een systeem, wat teveel handelingen opleverde voor de respondent.

6.2 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek retailers

Er kan geconcludeerd worden dat de resultaten uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek grotendeels op elkaar aansluiten. Vandaar dat de onderzoeker er voor heeft gekozen om de resultaten gezamenlijk te concluderen. De retailers hebben gemerkt dat het koopgedrag van de consument is de laatste jaren veranderd. Dit is voornamelijk te wijten aan de komst en de groei van het online kanaal. De consument, in de woonbranche, maakt voornamelijk in het oriëntatieproces veelvuldig gebruik van het internet. De fysieke winkel dient veel meer voor de beleving (voelen, zien, ruiken) van de woonaccessoires. De retailers zien het online kanaal niet als bedreiging, maar juist als een versterking. De retailers hebben op de veranderingen ingespeeld door actief te zijn op social media en door in te spelen op de beleving en het inspireren van de consument. De retailer is ook bezig geweest met het creëren van een eigen website met/ of zonder webshop. De respondenten die geen webshop beheren, zijn van mening dat het om de beleving (ruiken, voelen, zien) in de winkel gaat, daar is de consument naar op zoek. Verder zijn er ook een aantal die geen capaciteit hebben voor het starten van een webshop.

De kennis van de retailer met betrekking tot omnichannel zit op een niet al te hoog niveau. Dit heeft voorname te maken met het feit dat omnichannel nog niet regelmatig wordt toegepast in hun ondernemingen. Zo blijkt dat de retailer het dan ook lastig vindt om de voordelen en kansen van omnichannel zelf in te zien.

Wat betreft motivatie is gebleken dat de retailers door plezier én financiële resultaten worden gemotiveerd in hun werk als ondernemer. Dit is eveneens het geval, wanneer het gaat om deelname aan de omnichannel-strategie. Hierbij speelt zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie een rol. Wat betreft intrinsieke motivatie met betrekking tot omnichannel staat geven de respondenten hun voorkeur aan betrokkenheid en verrijking door te blijven leren. Naast stimulatie van intrinsieke motieven, is het van belang dat de omnichannel-strategie financiële waarde oplevert voor de retailer. Een mogelijkheid is om dit via een prestatiebeloning te realiseren. Daar staan de retailer erg positief tegenover en zij stellen tevens dat dit een positief effect heeft op hun motivatie.

Aan de motivatie van de respondent is ook een stukje verwachtingen verbonden. Het is van belang dat de retailers voor de deelname aan de omnichannel-strategie op de hoogte zijn van de opbrengsten en waarde die de strategie uiteindelijk oplevert voordat zij deelnemen, dit bepaalt de motivatie. Wanneer de opbrengsten overeen komen met de verwachtingen bevordert het tevens de motivatie. Hierbij moeten de

voordelen en de toegevoegde waarde duidelijk gecommuniceerd worden naar de retailer, die zijn allemaal op zoek naar een eerlijke win-win situatie. Tevens verwachten de respondenten dat Riverdale de volledige verantwoordelijkheid draagt gedurende het opstellen van omnichannel-strategie, tijdens de implementatie, maar ook in de fase na de implementatie. Eveneens wordt er verwacht dat er consistentie plaats vindt tussen de online en offline kanalen en dat Riverdale deze consistentie waarborgt.

Het is wel van belang dat de kansen en voordelen duidelijk zijn bij de retailer, omdat dit de motivatie tot deelname verhoogt. Desondanks staan de retailers positief tegenover een omnichannel-strategie en stellen zij zich hiervoor open. De voornaamste mogelijkheden en kansen van omnichannel zien de respondenten in het verhogen van de traffic in de winkel, klantgerichter werken en een positief effect op de omzet. Deze aspecten kunnen zowel van invloed zijn op de intrinsieke, als extrinsieke motivatie.

Eveneens worden er beperkingen en risico's door de retailers gezien. De respondenten zien obstakels en risico's in de omnichannel-strategie als het een te ingewikkelde strategie wordt. De term gemak is dan ook meerdere keren naar voren gekomen in de onderzoeken. Deze term slaat ook op de handelingen die de respondenten moeten doen voor een omnichannel-strategie. Het wordt als een beperking gezien wanneer de strategie om meer tijd en handelingen van de retailer gaat vragen. Het is volgens de retailers van belang dat Riverdale inspeelt op deze beperkingen. Dit omdat de beperkingen en risico's de motivatie tot deelname aan een omnichannel-strategie vermindert. Wanneer Riverdale geen rekening houdt en niet inspeelt op de beperkingen, is de kans op deelname kleiner. Verder staan de respondenten ervoor open om een online kanaal door middel van een zuil of tablet in hun winkel op te nemen, mits zij hier iets voor terug krijgen. In de diepte-interviews werd er regelmatig gerefereerd naar de prestatiebeloning.

6.3 Getoetste hypothesen

Aan de hand van het onderzoek onder de retailers van Riverdale, zijn hypothesen H1 tot en met H4 getoetst. De conclusies van de getoetste hypothesen worden hieronder beschreven en weergegeven.

- H1: De retailer wil voorafgaand aan de inspanning (deelname) weten welke opbrengsten de omnichannel-strategie oplevert.

Uit de resultaten van zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat de retailers eerst willen weten welke opbrengsten de omnichannel-strategie oplevert voordat zij wel of niet deelnemen aan deze strategie. Doordat de retailers over het algemeen een slechte kennis van omnichannel hebben, ziet een groot percentage de voordelen en kansen nog niet vanuit hun eigen kennis. Eveneens stellen ze al verwachtingen op en bepalen ze op basis van de opbrengsten, of deze twee aspecten met elkaar overeenkomen. Wanneer er een groot verschil in deze twee aspecten zit, is de kans kleiner dat de retailer deel neemt aan de omnichannel-strategie. Er kan dus geconcludeerd worden dat hypothese H1 aangenomen kan worden.

- H2: Prestatiebeloning heeft een positief effect op de extrinsieke motivatie van de retailers.

Uit de resultaten van de onderzoeken komt naar voren dat prestatie beloning op een groot gedeelte van de respondenten een positief effect heeft. In het kwalitatief onderzoek stonden alle respondenten (n=10) positief tegenover extrinsieke motivatie. In het kwantitatief onderzoek was dit 58% (n=72) van de respondenten. Zij beweren dat zij bereid zijn om meer inspanning te leveren wanneer zij een prestatiebeloning krijgen. Eveneens is er in meerdere diepte-interviews naar voren gekomen dat de retailers bereid zijn om een zuil of een tablet in hun winkel te plaatsen wanneer hier een prestatiebeloning aan wordt gekoppeld. Prestatiebeloning leidt bij de retailers dus tot het motiveren van een hogere inspanning, maar tevens is het een middel om retailers te motiveren om aan iets deel te nemen. Op basis van kwalitatief en kwantitatief onderzoek onder de retailers kan er dus geconcludeerd worden dat bovenstaande hypothese aangenomen kan worden.

- H3: De retailers hoeven alleen extrinsiek gemotiveerd te worden, door middel van financiële uitkomsten en/of beloningen, om deel te nemen aan de omnichannel-strategie.

In zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek geeft het overgrote gedeelte van de respondenten aan door zowel intrinsieke als extrinsieke motieven gemotiveerd te worden. Zo wordt 96% (n=72) van de respondenten gemotiveerd in hun werk door plezier en passie, maar ook wordt 53% (n=72) van de respondenten gemotiveerd in hun werk door financiële resultaten. Wanneer deze motivatie op Riverdale wordt gereflecteerd blijkt dat de omnichannel-strategie plezier en verrijking moet opleveren, maar ook effect moet hebben op de omzet. De respondent heeft een groter belang bij financiële motieven wanneer er op de omnichannel-strategie wordt gefocust, dan wanneer het op zijn eigen onderneming wordt gebaseerd. Op basis van de resultaten moet deze hypothese verworpen worden.

Hypothesen	Getoetst resultaat
H1: De retailer wil voorafgaand aan de inspanning (deelname) weten welke opbrengsten de omnichannel-strategie oplevert.	Aangenomen
H2: Prestatiebeloning heeft een positief effect op de extrinsieke motivatie van de retailers.	Aangenomen
H3: De retailers hoeven alleen extrinsiek gemotiveerd te worden, door middel van financiële uitkomsten en/of beloningen, om deel te nemen aan de omnichannel-strategie.	Verworpen

Tabel 6.1: Toetsing hypothesen

07 AANBEVELINGEN

HOOFDSTUK

Voordat er aanbevelingen worden gegeven, wordt de probleemstelling van het onderzoek nog een keer benoemd. De probleemstelling luidt als volgt: "Op welke wijze kan Riverdale de eigenaren van de shops motiveren om deel te nemen aan een omnichannel-strategie?". Aan de hand van de eerder geformuleerde conclusies, die antwoord geven op de probleemstelling, kunnen er aanbevelingen worden gedaan. De aanbevelingen worden in dit hoofdstuk besproken.

Gemak staat voorop

Voor de omnichannel-strategie moet online en offline met elkaar geïntegreerd worden. Dit kan onder andere door de voorraad in de fysieke winkels op de website te tonen en een zuil te plaatsen in de fysieke winkels. Om dit te realiseren moet Riverdale een omnichannel plan opstellen, voor de daadwerkelijke implementatie en uitvoering. Geadviseerd wordt om het plan eenvoudig en zo makkelijk mogelijk te houden. Het plan moet om zomin mogelijk veranderingen vragen in het fysieke kanaal. Eveneens moet de strategie niet voor meer handelingen zorgen voor de retailers.

Creëer een duidelijke win-win situatie

De retailers zijn stuk voor stuk op zoek naar een win-win situatie. Een ruime meerderheid van de retailers geeft aan dat hij een slechte of matigde kennis heeft van omnichannel. Hierdoor heeft de retailer geen goed beeld van een mogelijke implementatie en de verschillende mogelijkheden en kansen. Het is van belang dat Riverdale de voordelen, mogelijkheden en kansen duidelijk naar de retailer communiceert. Overigens moeten deze voordelen voor de eventuele deelname gecommuniceerd worden. Geadviseerd wordt om de voordelen in het plan en de presentatie zeer duidelijk te benadrukken en de beperkingen en risico's weg te nemen of te minimaliseren. Er wordt geadviseerd om de strategie naast overzichtelijk, ook visueel te maken, zodat alle retailers een duidelijk beeld hebben en het begrijpelijk is voor iedereen. Dit kan onder andere worden gedaan door een promofilmje te ontwerpen en de strategie na te bootsen.

Neem de retailer op sleeptouw

Naast het feit dat er een duidelijk beeld van de voordelen, mogelijkheden en kansen gecommuniceerd moet worden naar de retailers, moeten de retailers ook op andere aspecten begeleid en geholpen worden om het maximale uit de strategie te halen. Er wordt geadviseerd om de retailers hierin te faciliteren, door ze op sleeptouw te nemen gedurende het gehele proces. Riverdale moet duidelijk de verantwoordelijkheid op zich nemen en van het begin van het tot het eind moet Riverdale de retailers meenemen en begeleiden.

Speel in op de intrinsieke én extrinsieke motivatie

De retailer wordt gemotiveerd door zowel intrinsieke als extrinsieke motieven. Wat betreft de intrinsieke motivatie wordt er geadviseerd om in te spelen op de verrijking en betrokkenheid. Kennis en leren wordt door de retailers gezien als een verrijking voor hun als persoon. Geadviseerd wordt om trainingen of workshops te organiseren waarin de retailer meer leert en kennis op doet over de inzet van omnichannel. Op deze manier wordt de strategie breder getrokken. Eveneens is het van belang om de retailers een gevoel van betrokkenheid te geven. Geadviseerd wordt om de respondent nauw te betrekken bij het omnichannel-project. Geeft ze het gevoel dat ze een onderdeel van de omnichannel-strategie zijn. Dit kan door middel van feedback sessies en pilotfases.

Eveneens speelt de extrinsieke motivatie in de zin van financiële uitkomsten en beloningen een belangrijke rol. Hierbij is het ten eerste van belang om de financiële voordelen en mogelijkheden duidelijk te communiceren naar de retailers, zoals eerder aangegeven. Eveneens wordt er geadviseerd om met een prestatiebeloning te werken om de retailers te motiveren tot deelname aan de omnichannel-

strategie. Er zijn verschillende mogelijkheden rondom prestatiebeloning, maar voor Riverdale wordt aangeraden om een systeem te creëren waarbij de retailer een bepaald percentage van de gerealiseerde (omnichannel) omzet ontvangt.

Communicatie

De communicatie tussen Riverdale en de retailers is van groot belang. In het vooronderzoek is naar voren gekomen dat dit een pijnpunt was gedurende het vorige project. Riverdale wordt geadviseerd om de communicatie in de omnichannel-strategie goed te onderhouden. Dit kan gerealiseerd worden door retailers per mail en via de accountmanagers op de hoogte te houden van de laatste ontwikkelingen met betrekking tot de omnichannel-strategie. Echter zou er ook een platform ontwikkelt kunnen worden waar alle communicatie over kan verlopen.

Stapsgewijze implementatie

Het invoeren van een omnichannel-strategie is voor vele retailers iets nieuws en een grote stap. Het is daarom van belang om de retailers niet af te schrikken met grote veranderingen en plannen. Geadviseerd wordt daarop om de verandering stapsgewijs door te voeren.

08 IMPLEMENTATIE

In dit onderzoek is er onderzocht hoe Riverdale de eigenaren van de shops, ook wel retailers genoemd, kan motiveren om deel te nemen aan de omnichannel-strategie. Hieruit zijn een aantal mogelijkheden en beperkingen naar voren gekomen. Bij de realisatie van een omnichannel-strategie is het van belang dat Riverdale rekening houdt met en inspeelt op deze aspecten. In dit hoofdstuk worden de vervolgstappen die Riverdale kan ondernemen naar aanleiding van dit onderzoek beschreven.

8.1 Wie

Zoals eerder is benoemd in het onderzoeksrapport zijn Tim de Groot, marketingdirecteur en Edwin van Oort, commercieel manager verantwoordelijk voor de opzet en implementatie van de omnichannel-strategie van Riverdale. Echter wordt Jelle Oostrom, online marketing specialist ook ingezet voor de realisatie van dit project. De activiteiten (zie grafiek 8.1) worden allemaal door dit drietal uitgevoerd. Daarbij zal er wel hulp en ondersteuning komen van een omnichannel-partij en eventuele nieuwe medewerkers.

8.2 Toepassen in de praktijk

Voor de implementatie wordt een plan opgesteld waarbij er verschillende fasen worden onderscheiden. In deze paragraaf wordt een schets van het idee gegeven, om Riverdale houvast te geven. In de tabel hieronder worden de verschillende acties beschreven en wordt aangegeven in welke maand deze actie in de praktijk wordt uitgevoerd. Het tijdschema verloopt van juli 2017 tot en met maart 2018.

Action	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt
1 Eerste concept omnichannel strategie opstellen									
2 Eerste concept bespreken met diverse omnichannel partijen en keuze maken									
3 Plan bespreken met geselecteerde retailers									
4 Input verwerken in concept 2.0									
5 Communiceren van definitieve omnichannel strategie									
6 Pilot opzetten met vijf geselecteerde shops									
7 Evalueren pilot en plan optimaliseren									
8 Uitrol plan naar alle shops									

Figuur 8.1: Activiteiten en planning implementatie.

8.2.1 Toelichting op diverse fasen

De implementatie wordt in acht fasen opgesplitst, zoals in tabel 8.1 wordt weergegeven. In deze paragraaf worden de fasen nader toegelicht.

1. Concept omnichannel-strategie opstellen

Om een goede en allesomvattende omnichannel te integreren moet Riverdale een concept plan opstellen. In dit conceptplan moet Riverdale de beperkingen en mogelijkheden die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen meenemen en hierop inspelen. Eveneens is het belangrijk dat Riverdale analyseert hoe deze aspecten en haar eigen eisen optimaal gecombineerd kunnen worden en welke toepassingen hiervoor nodig zijn. Bij het opstellen van het plan moet er veel aandacht besteed worden aan de voordelen en kansen die de omnichannel-strategie oplevert voor de retailers. Riverdale moet deze inzichtelijk en begrijpelijk maken voor de retailer. Er dient een hoofdstuk opgenomen te worden in het plan waarin de retailer volledig centraal wordt gesteld en er een win-win situatie wordt geschetst. Hierbij moet er een opsomming worden gemaakt van de voordelen van een omnichannel-strategie voor de retailer. Het is belangrijk om rekening te houden met de verwachtingen van de retailers, omdat dit van invloed is op de motivatie.

2. Eerste concept bespreken met diverse omnichannel partijen bespreken en keuze maken

Om een goede en professionele omnichannel-strategie op te zetten, is het van belang dat Riverdale een goede samenwerkingspartner vindt die gespecialiseerd is in omnichannel. Er moet binnen Riverdale een uitgebreide inventarisatie worden gedaan naar de verschillende omnichannel-partijen. Allereerst moet Riverdale met meerdere partijen oriënterende gesprekken voeren waarin duidelijk moet worden wat de desbetreffende partij allemaal kan bieden en wordt er aangegeven aan welke facetten het omnichannel-platform moet voldoen. Aan de hand van deze gesprekken worden er een vijftal partijen uitgenodigd om een presentatie te geven over de offerte en mogelijkheden. Op deze manier kan Riverdale de ideale samenwerkingspartner vinden die de omnichannel-strategie kan implementeren naar de wensen van Riverdale en haar retailers.

Aan de hand van de presentaties die hebben plaatsgevonden dient er een keuze gemaakt te worden. Hierbij is het van belang dat Riverdale kiest voor een partij die de implementatie op een makkelijke manier kan realiseren. Tevens moet de implementatie zo min mogelijk veranderingen aanbrengen in het kanaal van de retailers. Wanneer er een keuze is gemaakt voor een goede omnichannel-partij, is het zaak om samen met de omnichannel-partij een gestructureerd plan op te stellen. Wanneer dit plan gereed is, is het van belang om de retailers te informeren over de omnichannel-strategie.

3. Plan bespreken met geselecteerde retailers

Nadat er een gefundeerd plan is opgesteld, moet dit plan duidelijk gecommuniceerd worden naar de retailers van Riverdale. Op deze manier worden de retailers betrokken, wat een positief effect heeft op hun intrinsieke motivatie. De communicatie van dit plan is een belangrijk aspect. Geadviseerd wordt om accountmanagers in te zetten om de retailers te informeren over de ontwikkelingen. Vervolgens moeten de retailers door de verantwoordelijke en het hoofd van Riverdale worden uitgenodigd voor een presentie. Het is belangrijk dat er gecommuniceerd wordt dat het plan is opgesteld in samenwerking met een gespecialiseerde partij in omnichannel. Dit is van belang, omdat mensen eerder iets aannemen van experts. Hiervoor is het geven van een presentatie de beste vorm om het plan duidelijk over te brengen. Op deze manier kan het plan ook visueel worden gemaakt aan de hand van een filmpje of een andere nabootsing van de strategie. Hieronder worden de thema's van de presentatie opgesomd:

Thema's presentatie	Wie of wat
Uitleg belang van omnichannel in huidige markt	Omnichannel-specialist
Uitleg conceptplan omnichannel-strategie	Tim de Groot (marketingdirecteur)
Voordelen en kansen voor de retailers	Tim de Groot (marketingdirecteur)
Visueel maken van de omnichannel-strategie	Filmpje waarin de klantreis van een consument wordt getoond en wat omnichannel daarin betekent

Input en feedback retailers	Tim, Edwin en Jelle
Locatie presentatie	Hoofdkantoor Riverdale

Tabel 8.1: Thema's presentatie

4 Input verwerken in concept 2.0

Na de presentaties is het van belang dat er een rapport wordt opgesteld met daarin alle input en feedback van de retailers. Deze feedback moet besproken worden met de geselecteerde omnichannel-partij. Op die manier kan er besproken worden hoe de aspecten weer verbeterd en geïmplementeerd kunnen worden.

5 Communiceren van definitieve omnichannel strategie

Het communiceren van het definitieve plan is één van de belangrijkste stappen. Het is hierbij van belang dat de communicatie naar de retailers zeer duidelijk verloopt. Deze communicatie kan het beste via de accountmanagers lopen. De accountmanagers dienen de retailers te informeren door middel van een mail en persoonlijke afspraak. Op deze manier toont Riverdale weer betrokkenheid en betreft zij de retailers persoonlijk bij de strategie. Iedere retailer dient een uitgebreid rapport te krijgen van de te implementeren omnichannel-strategie en de vervolgstappen voor in de toekomst.

6 Pilot opzetten met vijf geselecteerde shops

Aangezien de omnichannel-strategie een totaal nieuw platform is, is het hoogst waarschijnlijk dat er eerst aanpassingen gedaan moeten worden voordat alles optimaal werkt. Om dit voor elkaar te boxen moet Riverdale een pilotfase opzetten met vijf geselecteerde Riverdale Inspiration Floors en shops om te kijken hoe het proces verloopt en op welke manier het geoptimaliseerd kan worden. Op deze manier worden de kindersziekten uit de strategie gehaald. Gekozen kan worden om de winkels op grootte of regio te selecteren. Zo kan er worden gekeken of er hier verschillen in zitten en waar het concept het beste aanslaat.

Er wordt geadviseerd om een testperiode van twee maanden aan te houden. Zo kunnen de resultaten worden vergeleken met de maanden ervoor. Daarnaast zal deze periode lang genoeg zijn om het concept te introduceren bij de retailers op de winkelvloer.

7 Evalueren pilot en plan optimaliseren

Na een pilotfase van één tot twee maanden dient er een evaluatie plaats te vinden met de geselecteerde retailers. Bij het gesprek zijn Edwin, Tim en Jelle alle drie aanwezig, maar ook dienen de accountmanagers bij deze evaluatie aanwezig te zijn. Op deze manier worden zij ook in de strategie betrokken en zijn ze op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Aan de hand van deze evaluatie zal geconcludeerd worden of de omnichannel-strategie het gewenste effect heeft opgeleverd en of er nog veranderingen moeten plaatsvinden.

8 Uitrol plan naar alle shops

Wanneer uit de pilotfase is gebleken dat de omnichannel-strategie een gewenst effect heeft en de retailers enthousiast zijn, kan het plan worden uitgerold over de overige Riverdale Inspiration Floors en Shops.

8.3 Overige toepassingen

Naast bovenstaande fasen die moeten worden doorlopen moet Riverdale ook de volgende toepassingen in de praktijk brengen.

8.3.1 Platform retailers

Naast de implementatie van een omnichannel-strategie moet er ook een platform worden ontwikkeld dat gebruikt kan worden door de retailers van Riverdale. In het hoofdstuk aanbevelingen zijn er genoeg

raakvlakken om zo'n platform te ontwikkelen. De applicatie voor de retailers zal de volgende mogelijkheden moeten bieden:

- Mogelijkheid tot vragen stellen
- Mogelijkheid tot het leveren van feedback en input
- Mogelijkheid om de retailers op de hoogte te houden
- Mogelijkheid om alle informatie over omnichannel-strategie beschikbaar te stellen
- Mogelijkheid tot inzicht in orders, bestellingen, voorraad

Bovenstaande aspecten moeten in de applicatie geïntegreerd worden. Echter moet de applicatie een allesomvattende applicatie zijn waarin gecommuniceerd kan worden over 'alles', van de omnichannel tot aan de laatste interne ontwikkelingen of handige feitjes. Door middel van deze applicatie wordt de communicatie met de retailers zeer gemakkelijk en worden alle retailers betrokken.

8.3.2 Cursussen

Om de retailers intrinsieke te blijven motiveren voor omnichannel, is het van belang om cursussen aan te bieden. Op deze manier blijft de retailer betrokken bij de strategie, maar ook geeft het een extra dimensie doordat de retailer kennis opdoet en blijft leren. Er zal één keer in het kwartaal een cursus worden georganiseerd door Riverdale waarbij het thema omnichannel centraal staat. Zo krijgt de retailer een beter beeld van de mogelijkheden en verrijkt hij zichzelf met relevante kennis over het onderwerp. Op deze manier wordt de strategie ook breder getrokken en kan de retailer ook interessante kennis opdoen voor haar eigen onderneming.

Cursus	Wanneer
1e cursus	1 ^e kwartaal 2018
2 ^e cursus	2 ^e kwartaal 2018
3 ^e cursus	3 ^e kwartaal 2018
4 ^e cursus	4 ^e kwartaal 2018

8.3.3 Prestatiebeloning

Bij omnichannel gaat het om online offline brengen en offline online brengen. Om een online kanaal in de fysieke winkels te creëren, dient er een zuil geïntegreerd te worden in de winkel. Om de retailers te motiveren moet Riverdale werken met een bonusprestatie. De retailer ontvangt een commissiebijdrage van 10% van de omzetwaarde aan de consument, exclusief BTW.

8.3.4 Veranderingen intern

De omnichannel-strategie zal veel veranderingen binnen de organisatie opleveren. Zo zal het effect hebben op alle afdelingen waaronder de logistiek, inkoop, marketing, klantenservice, orderadministratie, sales en projecten. Daarom moet Riverdale ook intern veranderingen gaan doorvoeren om de omnichannel-strategie succesvol uit te kunnen voeren. Het is belangrijk om hier een duidelijk plan voor op te stellen. Daarnaast moeten alle medewerkers op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. Daarom moet er één keer in de twee weken een vaste vergadering worden gepland met alle afdelingshoofden om de laatste ontwikkelingen te bespreken.

8.2.5 Kosten

Afhankelijk van de geselecteerde omnichannel-partner en de integratie van verschillende toepassingen, zal besloten moeten worden hoe Riverdale het project gaat financieren en wat de precieze kosten voor de implementatie zullen zijn. Geadviseerd wordt om een minimale investering aan de retailers te vragen. Op basis van de pilotfase kan gebaseerd worden wat de omnichannel-strategie oplevert en hoe de kosten en baten eruit komen te zien.

BIBLIOGRAFIE

Internet

ABN AMBRO. (2015, september). Consument van de toekomst komt nog altijd naar de winkel. Opgeroepen op mei 2017, van nrw: <http://nrw.nl/wp-content/uploads/2015/09/ABN-AMRO-Consument-van-de-toekomst-def-rapport-sept-2015.pdf>

Albert Heijn BV. (Z.J.). Alles over Albert Heijn. Opgeroepen op maart 20, 2017, van Albert Heijn: <https://www.ah.nl/over-ah>

Bardwell, C. (2013, juli). Redefining the Shopper Experience With Omnichannel Retailing. Opgeroepen op april 28, 2017, van encore: <http://encore.com.tr/wp-content/uploads/2013/12/ocrmsIDC.pdf>

Berg, J. v. (2016, februari). Opgehaald van Logistiek: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/blog/2014/2/omni-channel-verandert-de-hele-keten-101130453>

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). Strategy and human resource management. (second edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Consultancy.nl. (2016, mei 11). Ontwerpprincipes voor een omnichannel ICT architectuur. Opgeroepen op mei 3, 2017, van Consultancy: <http://www.consultancy.nl/nieuws/12256/ontwerpprincipes-voor-een-omnichannel-ict-architectuur>

CTAC. (z.j.). Omnichannel retailing maak van elk contactpunt een verkooppunt. Opgeroepen op mei 5, 2017, van CTAC: <https://www.ctac.nl/ctac/media/Corporate/Evenementen/Omnichannel-Whitepaper-Def.pdf>

Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum

Hoeksema, M. (2013, april). *Executive finance*. Opgeroepen op mei 1, 2017, van <http://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201302071.pdf>

HSO. (z.j.). *Inspelen op de veranderende klant binnen de retail*. Opgeroepen op Mei 4, 2017, van HSO: https://www.hso.com/fileadmin/user_upload/HSO_Retail_Whitepaper.pdf

Jones Lang LaSalle. (2010). Retailmarktspecial. Retrieved 2017 maart van jll: http://www.jll.nl/netherlands/nl-nl/Research/JLL_Retailmarktspecial_2010.pdf

Meijssen, J. (2016, juni 25). Omnichannel motor achter groei van AH. Opgeroepen op april 25, 2017, van Distrifood: <http://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2016/7/omnichannel-motor-achter-groei-van-ah-10199482>

Q&A. (2015). Cross channel retail de toekomst. ABN- AMBRO.

Rabobank. (2017, april 18). Rabobank Cijfers & Trends. Opgeroepen op april 10, 2017, van: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print&branche=Detailhandel_in_wonen

Rabobank. (2014, januari). Rabobank Cijfers en Trends. Opgeroepen op april 2017, van Rabobank: https://www.rabobank.nl/images/thema_update_hybride_consument_cijfers_en_trends_29618064.pdf

Riverdale. (2017a). Opgeroepen op maart 2017, van Riverdale: <http://www.riverdale.nl/nl-NL/Winkels/Ons-Concept>

Riverdale. (2017b). Over Riverdale. Opgeroepen op februari 2017, van Riverdale: <http://www.riverdale.nl/About-Riverdale/Ons-verhaal>

Schijndel, F. v., & Hendriks, G. (z.j.). *Het Laar*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van <http://www.hetlaar.nu/PDF-files/Prestatiebeloning.pdf>

ShoppingTomorrow. (2015, september 24). omnichannel architectuur. Opgeroepen op april 2017, van Shopping Tomorrow: https://www.shoppingtomorrow.nl/images/b/b0/DeMeelzolder_-_Andre_Damsteegt.pdf

Shopping Tomorrow. (2016, februari). Omnichannel architectuur. Zo moeilijk kan het toch niet zijn? Opgeroepen op april 2017, van Ecommercewiki: https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/8/89/Omnichannel_Architectuur_Zo_moeilijk_kan_het_toch_niet_zijn.pdf

Thomas von der Fuhr, B. &. (2013, augustus 5). De omni-channel organisatie: op naar 1 klantervaring. Opgeroepen op april 2017, van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-omni-channel-organisatie-op-naar-1-klantervaring>

Thuiswinkel. (2016 9-juni). Online bestedingen aan producten groeien met 22%. Retrieved 2017 maart from Thuiswinkel: <https://www.thuiswinkel.org/nieuws/3107/online-bestedingen-aan-producten-groeien-met-22>

Trends in retail. (2016). Opgeroepen op 2017 maart van Inretail: https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/Documenten/bijlage-1-trends-en-ontwikkelingen.e6be78.pdf

Twinkle. (2017, februari 17). ShoppingTomorrow: 'Klantdata management is een reis'. Opgeroepen op mei 1, 2017, van Twinkle: <http://twinklemagazine.nl/nieuws/2017/02/shoppingtomorrow-customer-data-management-is-een-reis/index.xml>

Oud, L. (2015, juni). EEN OMNICHANNEL AANPAK VOOR DE RETAIL - MET DE BIJENKORF ALS CASUS -. Opgeroepen op april 2017, van Kennisbank.hva: <http://kennisbank.hva.nl/document/620725>

Rapporten

ABN AMBRO. (2011, november). Cross channel retail de toekomst. ABN AMBRO.

Beeckestijn. (2014). De 7 bouwstenen van een Omnichannel Retail Strategie. Leusden, Nederland.

Frijhoff, M. (2017). Riverdale Inspiration Floor handboek Nederland. Nootdorp: Riverdale.

Felderhoff, A. (2000). Een kwaliteitsinstrument: klanttevredenheidsmeting.

PwC. (2012). Understanding how US online shoppers are reshaping the retail experience. Delaware. Ron, d. E., Genugten, v. Y., Molenaar, C., Schokkenkamp, J., Krogt, v. d. B., & Westland J. (2011). E-vise werk aan de winkel, blijf in contact met de ongrijpbare consument van nu en morgen. (Rabobank)

Rutgers, M. (2015). Ready for E-commerce. Let 's get our retailers on board . Leiden.

Q&A. (2015). Cross channel retail de toekomst. ABN- AMBRO.

Boeken

- Alblas & Wijsman. (2013). *Gedrag in organisaties*. Nederland. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gomez-Mejia & Balkin. (2011). *Personeelsmanagement*. Person Benelux B.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principes van Marketing*. Pearson Benelux B.V.
- Kotler, P. (2003). *Principes van Marketing*. Pearson Education Benelux. 3e editie.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2006). *Dienstenmarketing*. Amsterdam, Pearson Education Benelux.
- Meertens, E., & Mulders, M. (2011). *Klantgericht organiseren*. Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
- Ossel, G. v. (2016). *Omni channel in retail*. In G. v. Ossel, *Omni channel in retail*. LannooCampus.
- Osterloh, M., & Frey, B.S.(2002). *Does pay for performance really motivate employees?*, In: Neely, A., *Business Performance Measurement – theory and practice*. Cambridge University Press.
- Raaij, W. F., & Antonides, G. (2002). *Consumentengedrag*. In W. F. Raaij, & G. Antonides, *Consumentengedrag*. Utrecht, Utrecht, Nederland: Uitgeverij LEMMA BV.
- Reynen, S. (2008). *Goed Dat U Belt. Tevreden Klanten Aan De Telefoon*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Perre, M. van de & Kuijlen, T. (2009). *Ken uw klant. Klantwaardemanagement als motor van uw management*. Schiedam: Scriptum.
- Rigby, D. (2011). *The future of shopping*. Harvard Business Review.
- Robbins, S.P. (2006). *Gedrag in organisaties* (8rd ed.). Nederland. Pearson
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: Theory, research, and applications* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Alblas & Wijsman. (2013). *Gedrag in organisaties*. In *Gedrag in organisaties*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Vries, W. d., & Helsdingen, P. J. (2005). *Dienstenmarketingmanagement*. Noordhoff Uitgevers B.V.

Artikelen

- Amabile, T.M., K. Hill, B. Hennessey, E. Tighe (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993). *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*. Marketing Science.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & I.T Robertson (1998) *Approaches to work motivation: Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace*. London.
- Brand, B. (2014, juli 8). *The physical online store*.

- Broedling, L.A. (1977). The uses of the Intrinsic-Extrinsic distinction in explaining motivation and organisational behaviour. *The Academy of Management Review*.
- Cameron, J., Banko, K.M. & W.D. Pierce (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The Myth continues.
- Crosby, L. (1990 juli). 'Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*.
- Deci, E. L. (1972). *The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation*. Opgeroepen op mei 2 2017, van Selfdetermination Theory: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1972_Deci_OBHP.pdf
- Hanson, E.K.S., Schaufeli, W., Vrijkotte, T., Plomp, H., Godaert, G. (2000). The Validity and Reliability of the Dutch Effort-Reward Imbalance Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Kerkhof, P. (2010). Merken en social media. In: S. van den Boom, E. Smit, & S. de Bakker (Eds.), *Nachtmerrie of droom: de ROI van customer media*. Heemstede. Customer Media Council.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Langedijk, M.C. & P.M.L. Ykema-Weinen. (2000). *Belonen in strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum / Stichting Management Studies.
- Lazear, E.P. (2000), Performance Pay and Productivity, *The American Economic Review*.
- Lissy, W.E. (1993), Currents in Compensation and Benefits, *Compensation & Benefits Review*.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*.
- Osterloh, M., & Frey, B.S., (2002), Does pay for performance really motivate employees?, In: Neely, A., *Business Performance Measurement – theory and practice*, Cambridge University Press.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Goding, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*.
- Thierry, H. K., Koopman-Iwema, A. M. & Vinke, R. H. W. (1988). *Toekomst voor prestatiebeloning?* Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*.
- Waal, A. de (2003). Meer poen, meer prestaties? Chief Financial Officer.

Bijlagen

De bijlagen van dit onderzoeksrapport worden aangeleverd in het bijbehorende bijlagenboek.