

INHOUD

1	Inleiding	7
	DEEL 1	13
2	We leven in een wereld van overvloed	15
2.1	Vergrijzing	17
2.2	Stagnerende bevolkingsgroei en beperkte economische groei	20
2.3	Opkomst kleine huishoudens	23
2.4	Toestroom naar de Randstad	25
2.5	Toename deeleconomie en tweedehandswinkels	28
2.6	De age of the cheap	30
2.7	Zoektocht naar toegevoegde waarde	33
2.8	Dingen zelf willen doen	35
3	De wereld commoditiseert in rap tempo	39
3.1	De jaren na de Tweede Wereldoorlog	39
3.2	De jaren 1965 tot 2000	41
3.3	De jaren 2000 tot nu	46
4	Het belang van je waardepropositie	51
4.1	Kijk en leer van de buitenwereld	59
4.2	De skills van je projectteam	65

DEEL 2	69
5 Het KlantInzichtCanvas	71
5.1 Wat zijn de pijnpunten van de consument of de klant?	73
5.2 Waar worden mensen of klanten blij van?	75
5.3 Waar denken mensen nog helemaal niet aan?	77
6 De acht stappen van innovatie van de waardepropositie	87
6.1 Inzichten verzamelen	87
6.2 Outside the box denken	93
6.3 Visie neerzetten	101
6.4 Lef tonen	111
6.5 Niet alles kapot rekenen	123
6.6 Schaalbaar maken	128
6.7 Positioneren	134
6.8 Excellente operatie	141
7 De WaardePropositieLadder	151
7.1 Wat moet je op orde hebben?	152
7.2 Wat doe je beter dan een ander?	153
7.3 Waarin ben je werkelijk uniek?	154
Bijlage 1: Casus Blokker	159
Bijlage 2: Casus AFAS Software	175
8 Epiloog	188
Literatuur	190



*Stilstand in de
huidige maatschappij
is niet langer
achteruitgang,
stilstand is nu
dodelijk!*

– Paul Moers

1

INLEIDING

De wereld om ons heen verandert in rap tempo. Producten die vandaag relevant zijn, kunnen deze relevantie morgen al weer verloren hebben. Denk bijvoorbeeld aan een video-recorder, die nog niet zo lang geleden veelvuldig gebruikt werd en intussen grotendeels vervangen is door opnamen in de cloud. Product life cycles worden korter en korter. Dit jaagt veel managers grote schrik aan. Producenten zijn volop op zoek naar antwoorden om de levensduur van producten langer te kunnen rekken.

Het is echter opmerkelijk dat bedrijven zich laten overvallen door het verschijnsel dat hun producten plotseling minder gevraagd worden of dat de prijzen fors beginnen te zakken. Feit is dat ieder product het in zich heeft om uiteindelijk een commodity te worden. Het product aanpassen met een paar nieuwe features, zoals vaak gedaan wordt, is echter volstrekt onvoldoende om de levenscyclus – en daarmee de prijsdaling – om te keren. Consumenten zijn verwend doordat er steeds weer nieuwe en originele producten worden ontwikkeld. Niet tijdig reageren kan pijnlijke consequenties hebben en zelfs het voortbestaan van de onderneming op het spel zetten.

Opvallend is dat nog steeds veel directies te traag reageren. Dat komt doordat managers erg druk bezig zijn met de waan van de dag. Ze nemen niet de tijd om goed om zich heen te kijken, iets wat juist broodnodig is. Hoewel het misschien best begrijpelijk is, kan dit gedrag daarmee niet goedgepraat worden. Ondernemingen zoals Nokia zijn een klassiek voorbeeld van bedrijven die na aanvankelijk grote successen zwaar in de problemen kwamen. De producten die ze maakten waren van een zeer hoge kwaliteit en niet kapot te krijgen. Toch kwamen er in hoog tempo nieuwe modellen van de concurrentie op de markt, die veel meer mogelijkheden hadden. De smartphone werd geïntroduceerd en de consumenten lieten al snel de Nokia's links liggen. Een concern van wereldformaat ging in rap tempo naar de afgrond. Dit is des te opmerkelijker omdat juist Nokia in staat was gebleken om een volledige technische transformatie door te maken van een houtbedrijf naar een technologiebedrijf. Je zou zeggen dat juist Nokia als geen ander de *drivers of change* had kunnen zien aankomen. Dat was immers een van zijn kernkwaliteiten.

Het is een voorbeeld van wat er gebeurt met ondernemingen die te laat inzien dat hun toegevoegde waarde omhoog moet. Afgezien van Nokia zijn er voorbeelden te over. Kijk naar succesvolle bedrijven als Polaroid, Kodak, maar ook V&D en Free Record Shop. Ze waren aanvankelijk zeer succesvol en vernieuwend, maar zijn uiteindelijk slachtoffer geworden van hun eigen succes. De vernieuwing bleef uit. Ze waren voornamelijk bezig met hun bestaande klanten en vergaten te kijken naar de snel veranderende wereld. Ze boorden onvoldoende nieuwe klantgroepen aan. Succes zou best eens het grootste gevaar kunnen zijn voor bedrijven die willen overleven. *Succes van gisteren zegt immers niets over succes van morgen.*

De sector waar dit misschien wel het meest speelt, is de farmaceutische sector. Als je met zware hoofdpijn een drogist binnenloopt en vraagt om een doosje Paracetamol, sta je verbaasd over de lage prijs die je moet betalen. Aangezien je zo snel mogelijk van die hoofdpijn af wilt zijn, zou je vast en zeker bereid zijn een fors bedrag voor de Paracetamol neer te tellen. Dat hoeft echter niet, want een doosje Paracetamol kost minder dan 1 euro. De prijsstelling is omlaag gekelderd. De wet van de Paracetamol luidt daarom:

‘De waardepropositie van alle goederen, producten en diensten komt op termijn onder druk te staan. Daarom moet je tijdig vernieuwen.’

Paracetamol is een lichtend voorbeeld dat laat zien hoe een op zich relevant product prijstechnisch door het ijs is gezakt door een totaal gebrek aan vernieuwing – en natuurlijk *branding*. Daarnaast is Paracetamol ook nog eens makkelijk te produceren. Door nieuwe proposities toe te voegen, zoals cafeïne, kan de producent de prijs van Paracetamol weer wat verhogen, want hij levert hogere toegevoegde waarde. Verder kun je denken aan het toevoegen van maagbeschermende middelen, waardoor er weer een hogere prijs kan worden gevraagd en de negatieve prijsdriehoek doorbroken kan worden. Merken moeten voorkomen dat ze in deze Paracetamol-valkuil vallen. Producten en winkelformules dienen continu vernieuwd te worden, wat vraagt om een open mind richting een snel veranderende wereld. Achteroverleunen is daarom voor zowel producenten als retailers een levensbedreigende activiteit geworden. Om te kunnen overleven moet je actief de verandering zoeken.

Veel winkeliers bevinden zich momenteel in een grote staat van verwarring, omdat aan alle kanten formules uit de grond schieten die hun businessconcept zomaar kunnen aantasten. Hema had lang het monopolie op eigen merken, tegen een lage prijs en met bijzonder design, maar nu duiken in Nederland ketens als Bolia, Flying Tiger, TK Maxx, Søstrene Grene en Primark op. In relatief korte tijd begint de Hema haar bijzondere en unieke positie te verliezen. Stilzitten is geen optie, want er moeten antwoorden komen – en snel ook.

Dit zogenoemde *Hema-dilemma* speelt bij veel ketens en merken. Het omvallen van tientallen ketens in de afgelopen jaren heeft aangetoond dat het meer dan ooit noodzakelijk is om continu je waardepropositie te vernieuwen. Succes van morgen moet meer dan ooit worden afgedwongen. We leven in een dynamische markt, waarin continu nieuwe concepten opduiken. Dit zal alleen maar blijven toenemen. Bovendien raken consumenten hierdoor niet alleen steeds meer verwend, maar meteen ook geconditioneerd. Ze weten niet anders dan dat er continu verandering is. Ze willen zich blijven verbazen en verwonderen over nieuw aanbod dat inspireert. De betekent een enorme uitdaging voor de retail, maar ook voor de producentensector.

De komende jaren luiden een cruciale fase voor de retail in. Door de opkomst van internet en techniek gaan winkelformules een duidelijk andere rol krijgen, waarin inspiratie en beleving voorop zullen staan. Winkelkernen zullen weliswaar wat compacter worden, maar winkels zullen zeker niet uit het straatbeeld verdwijnen. Er blijven volop kansen voor retailers die de hand-schoen oppakken en bereid zijn om anders te denken en te doen. Stilstand is geen optie meer. Er moet gehandeld worden om een goede toekomst te verzekeren. Er liggen volop kansen en moge-

lijkheden, maar dat betekent wel een andere manier van denken en écht nieuwe ideeën gaan realiseren.

De retailwereld in Nederland vernieuwt zich veel en veel te langzaam. We kijken te veel de kat uit de boom. Dat moet radicaal anders. Dat vraagt om een nieuw type leider, die visie paart aan een enorme doorzettingskracht en lef. Winkels moeten op de schop, maar niet alleen winkels: bedrijven in alle sectoren moeten goed naar de waardepropositie van hun product of dienst kijken. Het is geen tijd meer van evolutie maar van revolutie. Dat vraagt werk aan andere en vernieuwende businessmodellen. Natuurlijk is dit *high risk*, maar tevens *high reward*.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek is opgebouwd uit twee delen. In deel 1, bestaande uit de hoofdstukken 2 tot en met 4, beschrijf ik de noodzaak om de waardepropositie onder de loep te nemen. In hoofdstuk 2 schets ik de veranderende wereld aan de hand van acht onomkeerbare trends die grote invloed hebben op de ontwikkeling van producten en diensten. In hoofdstuk 3 bespreek ik aan de hand van de ontwikkelingsfasen van onze economie en de veranderingen in het consumentengedrag hoe de wereld in rap tempo commoditiseert. Ik ga in op een groot aantal bedrijven die het niet gehaald hebben of in zwaar weer zijn terechtgekomen omdat ze hun waardepropositie niet – of niet tijdig – hebben aangepast. Hoofdstuk 4 gaat over het belang van de waardepropositie en hoe je daar in jouw bedrijf mee bezig moet zijn. Het is zaak vooral naar buiten te kijken en tijdig met een team aan de slag te gaan om je waardepropositie onder de loep te nemen.

Deel 2 is het praktische deel van het boek. In hoofdstuk 5 introduceer ik het KlantInzichtCanvas, een methode om nieuwe ideeën

te genereren. Met die ideeën ga je vervolgens aan de slag met de acht stappen van het WaardePropositiePanorama. Dit is vooral een techniek die het proces om naar een nieuwe waardepropositie toe te werken, begeleidt. Dat dient immers zeer zorgvuldig te gebeuren. In hoofdstuk 6 beschrijf ik de WaardePropositieLadder. Dit is een techniek waarmee je op een hele simpele manier kunt bekijken of je formule, dienst of product daadwerkelijk met kop en schouders boven de concurrentie uit steekt. Met slechts één overzicht heb je meteen complete helderheid over je aanbod naar de markt. In hoofdstuk 7 vat ik een en ander samen en in hoofdstuk 8 staan twee casussen gebaseerd op de modellen in het boek. De eerste casus is die van Blokker: deze laat zien hoe een retailgigant de draai probeert te maken van een verouderde keten naar een modern bedrijf met de juiste waardepropositie. Vervolgens bespreek ik de casus van een van de meest succesvolle bedrijven van Nederland, te weten AFAS Software. In deze casus kun je zien dat het goed toepassen van de modellen je een unieke en uiterst profitabele marktpositie kan doen verwerven. Dit bedrijf barst van de zeer interessante lessen.

Ik wens je heel veel leesplezier en vooral inzichten toe!

DEEL 1



*Veel bedrijven
bestaan niet dankzij
de managers,
maar ondanks
de managers.*

– Paul Moers

2

WE LEVEN IN EEN WERELD VAN OVERVLOED

We kopen tegenwoordig niet zozeer omdat we iets nodig hebben, maar vooral omdat we ons niet willen vervelen. Winkelen is steeds vaker een sociale activiteit geworden, waarmee we vaak ook onze verveling willen verdrijven. We kopen vooral om ons lekker te voelen en onszelf te verwennen. Dat heeft ook alles te maken met de inkomensontwikkeling in Nederland. Ondanks het feit dat bijna 20% van de Nederlanders armlastig is vanwege ziekte, werkloosheid of financiële problemen, zijn we erg rijk. Nederland is nummer 6 op de ranglijst van de rijkste landen ter wereld. Gemiddeld hebben Nederlanders volgens het *Global Wealth Rapport* van de Duitse verzekeraar Allianz € 78.000 aan nettovermogen en bezittingen. In Europa staan we zelfs in de top 3 van meest welvarende landen. Nederlanders hadden in 2015 gemiddeld 31% meer te besteden dan de gemiddelde Europeaan.

Hoewel we steeds rijker worden, gebruiken we procentueel steeds minder van ons inkomen voor eten en drinken. De tijden zijn echter wel anders geweest. In de negentiende eeuw waren mensen zo arm dat het grootste deel van hun inkomen op ging aan voedsel. Rond 1900 daalde het aandeel van het inkomen voor voedsel voor het eerst onder de 50%. Na de Eerste en Tweede Wereldoorlog zette die trend zich voort. In 1960 gaven Neder-

landers nog ongeveer een derde van hun inkomen aan eten uit. Daarna zakte dit nog verder: tot 16% in 1980 en tot 11% in 2011. Je zag ook in de crisis die vanaf 2008 heerste, dat Nederlanders gewoon door bleven eten. De omzet van non-food zakte in die jaren met 16%, maar de omzet van food bleef in de periode 2008-2016 stijgen met maar liefst 15%. Blijkbaar probeerden we de crisis weg te eten! Dat was ook mogelijk omdat voeding nog maar zo'n klein deel van ons inkomen uitmaakt. Voor grote uitgaven was even geen ruimte, maar de inkomens zijn zodanig dat zelfs de mensen met een uitkering gewoon konden blijven eten.

Die rijkdom maakt ons natuurlijk wel erg verwend. We kunnen ons tegenwoordig heel veel permitteren en zijn daardoor niet alleen kritisch geworden op het aanbod van producten, maar ook op de winkelformules. Zo hebben gedurende de crisis vele (winkel)bedrijven het loodje gelegd, eenvoudigweg omdat de waardepropositie achterhaald was of niet met de maatschappelijke ontwikkelingen was meegegroeid. In een wereld waarin mensen alles hebben, moet je permanent bezig zijn met vernieuwing om de aandacht van de klant vast te houden. Om het economisch systeem intact te houden en groei te handhaven, moeten consumenten verleid worden om toch weer iets nieuws aan te schaffen. Juist de grote maatschappelijke veranderingen die nu in Nederland plaatsvinden, kunnen daarbij een kader vormen om je te heroriënteren op datgene waarmee je bezig bent. Producenten moeten met nieuwe mogelijkheden komen en dat geldt ook voor winkelformules. Achteroverleunen is niet langer een optie. De veranderingen gaan in zo'n hoog tempo dat je voor je het weet op achterstand bent gezet.

Specifiek voor de retail geldt dat de volgende factoren hierin een cruciale rol spelen en de business zwaar beïnvloeden:

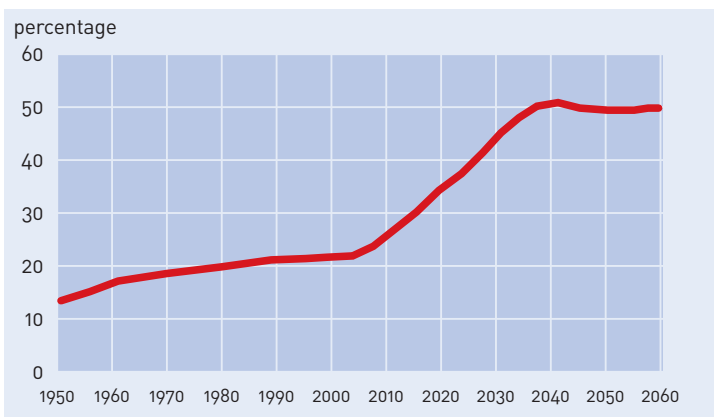
- ♦ vergrijzing
- ♦ stagnerende bevolkingsgroei en beperkte economische groei
- ♦ opkomst kleine huishoudens
- ♦ toestroom naar de Randstad
- ♦ toename deeleconomie en tweedehandswinkels
- ♦ de *age of the cheap*
- ♦ zoektocht naar toegevoegde waarde
- ♦ dingen zelf willen doen

In de volgende paragrafen ga ik nader op deze factoren in.

2.1 VERGRIJZING

Nederland vergrijst in hoog tempo. Grote gezinnen zijn reeds lang een uitzondering en de aanwas van de jeugd is te laag om een evenwichtige bevolkingsopbouw op te leveren. Sinds 2013 is het aandeel van 65-plussers versneld aan het toenemen. Deze zogeheten *grijze druk* komt in hoog tempo op ons af. In afbeelding 2.1 is de grijze druk uitgedrukt in het aantal personen van 65 jaar of ouder als percentage van het aantal personen van 20-64 jaar.

Volgens de bevolkingsprognose van het CBS zal het aantal 65-plussers toenemen van 2,7 miljoen in 2012 naar 4,7 miljoen in 2041. Vanaf 2025 neemt ook de groep 80+ toe, wat wel aangeduid wordt als de dubbele vergrijzing. In 2030 is naar schatting 30% van de bevolking 65-plusser, terwijl dat percentage in 2012 nog slechts 16 bedroeg. Het gaat dus heel erg hard. De belangrijkste oorzaak van de sterk toenemende vergrijzing van de bevolking is gelegen in de geboorteontwikkelingen in het verleden: de baby-boomgeneratie van 1946-1970 passeert sinds 2011 de leeftijdsgrens van 65 jaar. De toename van de levensverwachting blijft,



Afb. 2.1 De vergrijzing van de bevolking in Nederland (bron: CBS)

net als in het verleden, ook in de toekomst van belang voor de toename van het aantal ouderen.

Dit alles heeft enorme effecten op de samenleving. Een steeds kleiner deel van de bevolking zal alle lasten moeten opbrengen. In 2012 waren er nog vier potentieel werkenden op elke oudere, in 2040 is dit afgenomen tot twee potentieel werkenden voor iedere 65-plusser. Daarnaast ontstaan steeds meer problemen met het vinden van arbeidskrachten. De *war for talent* zal daarom een grote vlucht nemen. Het aantal 0- tot 20-jarigen is al sinds 2005 aan het dalen en de verwachting is dat deze daling zeker tot 2020 zal doorzetten. Pas na 2025 volgt weer tijdelijk een lichte toename. De jongeren zullen dus zeer gewild zijn, want ze zijn schaars.

Een andere ontwikkeling is dat de kosten van de zorg fors stijgen. Ook dat zal door de samenleving moeten worden opgebracht. Het is daarom begrijpelijk dat de pensioenleeftijd steeds verder oploopt. Daarmee dalen immers de kosten van de grijze druk fors en blijven ze beter beheersbaar. De basis van de AOW

ligt in 1947, toen minister van Sociale zaken Willem Drees zijn noodwet Ouderdomsvoorziening lanceerde. Pas in 1957 werd deze noodwet omgevormd tot de AOW. Drees kon toen nog niet vermoeden hoe ontzettend hard de gemiddelde levensduur van de mens zou stijgen.

De vergrijzing valt straks ook in het winkelbeeld en de horeca niet meer te negeren. Dat betekent dat winkels tijdig rekening moeten gaan houden met aanpassingen aan de behoeften van ouderen. Denk alleen maar aan simpele zaken als grotere letters bij de producten, menukaarten die beter te lezen zijn, betere verlichting, mogelijkheden om uit te rusten en een betere toegankelijkheid voor mensen die slecht ter been zijn of een rollator gebruiken. De groep ouderen is over het algemeen een kapitaalcrachtige doelgroep, die een geweldige bron kan vormen voor meer omzet en dus voor productontwikkeling. Wel geldt de kanttekening dat ouderen op zichzelf minder kopen. Ze hebben al veel spullen en doen er veel langer mee dan jongeren. Er is echter ook goed nieuws en dat is dat bijvoorbeeld brillenzaken en boekenzaken meer zullen verkopen. Vermoedelijk zal het zogenoemde *slow shopping* belangrijk worden. Dat is een manier van winkelen waarbij er meer aandacht is voor de klant en er ook ruimte is voor een gesprek.

Efficiënte werkprocessen zijn vaak geen juist antwoord op deze behoefte. Voor die valkuil moeten winkeliers dus oppassen. Slow shopping is trouwens niet alleen interessant voor ouderen, maar ook jongeren kunnen dat waarderen. In Schoorl staat de lifestyle conceptstore L'Etoile. Deze winkel heeft niet als doel om een artikel zo snel mogelijk te verkopen, maar legt eerst het concept en de visie van de winkel uit. Het personeel gaat met de klanten in gesprek en neemt daar gewoon de tijd voor. Dat houdt klanten

langer in de winkel en ze besteden meer. In razend tempo creëert deze kleine winkel internationale bekendheid door in allerlei nationale en internationale lifestylebladen te verschijnen. De winkel is voor veel mensen een echte verademing en vormt een moment van onthaasting.

2.2 STAGNERENDE BEVOLKINGSGROEI EN BEPERKTE ECONOMISCHE GROEI

Veroudering is op zichzelf al een grote uitdaging. Daarnaast krijgen we te maken met een economie die maar matig zal groeien. De bevolkingsgroei zorgde na de Tweede Wereldoorlog bijna automatisch voor toename van de vraag. Een fabrikant of retailer hoefde daar niets voor te doen. We zijn daaraan gewend geraakt en moeten nu in een nieuwe realiteit gaan opereren. De groei-cijfers van de bevolking zullen de komende jaren steeds verder afnemen en uiteindelijk stagneren. Alleen de toestroom van vluchtelingen kan deze trend iets vertragen. Mede hierdoor zal de samenstelling van de bevolking steeds internationaler worden. Steeds meer inwoners hebben wortels in het buitenland, omdat ze daar óf zelf zijn geboren óf hun ouders.

Hoewel Nederlandse vrouwen steeds minder kinderen krijgen, zal er wel een lichte bevolkingsgroei ontstaan als gevolg van immigratie. Op 1 januari 2015 waren er in Nederland 13,2 miljoen autochtone en 3,7 miljoen allochtone inwoners. Begin 2015 telde Nederland zodoende 16,9 miljoen inwoners. Terwijl de autochtone bevolking vermoedelijk krimpt (van 13,2 miljoen in 2015 naar 12,4 miljoen in 2060), zal de allochtone bevolking blijven groeien. In 2060 telt Nederland naar verwachting 5,7 miljoen allochtonen: maar liefst 2 miljoen meer dan in 2015. Dat heeft grote invloed op de vraag naar producten. Het inwonertal blijft

dus wel groeien, maar het tempo neemt snel af. In 2060 leven we met ruim 18 miljoen mensen in dit kleine land. Uiteraard draagt ook de stijgende levensverwachting door nieuwe medische technieken, aandacht voor gezondheid en voldoende gevarieerd voedsel bij aan de groei van de bevolking.

Bevolkingsgroei is een belangrijke factor voor fabrikanten en retailorganisaties. Hiervoor hoeven ze zelf immers heel weinig te doen. Doordat de sterke groei uit de vorige eeuw verdwijnt, moeten retailers en fabrikanten harder lopen dan voorheen. Aangezien in Nederland met name de dienstensector sterk ontwikkeld is, zijn onze exportmogelijkheden beperkter dan die van bijvoorbeeld onze oosterburen, Duitsland. Een groeiende wereld-economie heeft daarom op Nederland een minder groot effect dan op een land met veel industrie. In Nederland zullen we dan ook rekening moeten houden met een gematigde economische ontwikkeling, maar dat geldt ook voor de rest van Europa, waar immers ook de bevolkingsgroei getemperd wordt. Een ander punt vormen de afnemende voorraden van het aardgas in Nederland, dat altijd geweldige inkomsten voor het land heeft gegenereerd en waarmee financiële tekorten op de begroting konden worden gedekt. Het lijkt daarom niet meer dan logisch dat we een nieuwe werkelijkheid binnentreden, met gematigde economische groei.

Nu de bomen blijkbaar niet meer tot in de hemel groeien, is de consument ook voorzichtiger met aankopen. Als de crisis ons één ding geleerd heeft, dan is het wel de waarde van geld. Consumenten vergelijken meer dan ooit de prijzen, wat hun door de voortschrijdende technieken van internet ook steeds makkelijker wordt gemaakt. Beperkte economische groei kan zijn weerslag hebben op investeringen in winkels en bij producenten. Dit is echter een gigantische valkuil. Stilstand kan nooit een optie zijn,

omdat de maatschappij permanent in beweging is. Investerings moeten blijven plaatsvinden om de wispelturige en kritische consument tevreden te stellen en aan je te blijven binden. Wel zullen investeringen misschien met wat meer voorzichtigheid gedaan worden dan in het verleden. Je hebt echter weinig keuze. Stilstand betekent in retail achteruitgang en voor je het weet is je waardepropositie niet langer relevant. Investerings zullen echter wel met beleid en vooral visie moeten worden ingezet.

V&D is een opvallend voorbeeld van een winkelketen die jaar in jaar uit de verkeerde beslissingen nam bij het aanpassen van de formule. Het bedrijf liep voortdurend achter de feiten aan en was niet in staat de koers rigoureus te verleggen. Het is de kunst antwoorden te geven op de wereld van morgen in plaats van die van gisteren, en daar heeft V&D de boot gemist. Dat laatste kan niet gezegd worden van de Bijenkorf, een onderneming die midden in de economische en financiële crisis besloot om een forse stap naar de bovenkant van de markt te maken en daarin maar liefst 220 miljoen euro te investeren. Die strategie heeft het bedrijf bepaald geen windeieren gelegd. Aan de bovenkant van de markt was immers ruimte en die besloot de Bijenkorf in te vullen. Dat dit forse consequenties had voor het productportfolio, het personeel en de inrichting mag duidelijk zijn. Vandaar ook dat een dergelijk hoog bedrag werd gereserveerd. Als er grenzen zijn aan de groei, groei dan aan de grenzen. Dat is wat de Bijenkorf letterlijk heeft uitgevoerd.

Er liggen ook bij lagere economische groei volop kansen, maar die moet je wel willen pakken. Van bestuursvoorzitters en ondernemers wordt de komende jaren een inventieve aanpak gevraagd om toch groei te realiseren. Dat betekent dat het concurrentiespel veel en veel harder zal worden dan voorheen. Daarom dient

zowel de strategie als het merk steeds nadrukkelijker geformuleerd te worden. Alleen een duidelijke visie op de toekomst kan ervoor zorgen dat je met de juiste formule de klant tegemoet treedt. Daarmee wordt het ook duidelijk dat de waardeproposities van de winkels sneller aangepakt moeten worden. De consument heeft door de crisis de waarde van geld opnieuw leren ontdekken en zal de uitgaven hoe dan ook zorgvuldiger afwegen.

2.3 OPKOMST KLEINE HUISHOUDENS

In het midden van de vorige eeuw waren gezinnen veel groter dan nu het geval is. De vrouwen die in 1935 geboren zijn, kregen gemiddeld 2,5 kind en waren gemiddeld 25,5 jaar oud bij de geboorte van hun eerste kind. De kinderen van deze vrouwen zijn dus vooral in de jaren '60 geboren. Latere generaties kregen duidelijk minder kinderen. Vrouwen uit 1945 zetten gemiddeld twee kinderen op de wereld en vrouwen uit 1965 nog slechts 1,78. Niet alleen kregen vrouwen minder kinderen, ze kregen ze ook nog eens op een veel latere leeftijd. De demografische gevolgen worden nu duidelijk. Zowel het uitstellen van het krijgen van kinderen als minder kinderen krijgen, droeg bij aan de scherpe daling van het geboortecijfer in de jaren 70. Volgens prognoses zal het kindertal de komende jaren 1,75 per vrouw blijven bedragen.

Tot 2025 zal het aantal huishoudens toenemen met 630.000 tot 8,2 miljoen. Deze groei zal ook na 2025 doorzetten, tot 8,6 miljoen in 2060. In de toekomst zal met name door de vergrijzing het aantal eenpersoonshuishoudens toenemen. Tussen 2013 en 2025 stijgt dit aantal van 2,8 naar 3,3 miljoen. In 2060 voorziet het CBS zelfs 3,8 miljoen alleenwonenden. Dat betekent dat 44% van de huishoudens uit één persoon zal bestaan, tegen 37% nu. De afgelopen decennia is het heel gebruikelijk geworden dat iemand

eerst alleen woont voordat hij of zij gaat samenwonen. Verder eindigen relaties in toenemende mate in een echtscheiding. Hierdoor zijn er meer alleenstaanden, ook onder mensen van jonge en middelbare leeftijd. Tellen we hier nog het toenemende aantal weduwnaars en weduwen bij, dan zal duidelijk zijn waarom de eenpersoonshuishoudens zo in aantal stijgen.

Dit alles heeft natuurlijk ook gevolgen voor de winkels. Hun aanbod zal beter op kleine huishoudens afgestemd moeten worden. Megaverpakkingen zijn voor de eenpersoonshuishoudens totaal niet relevant. Daarentegen zullen geportioneerde verpakkingen steeds belangrijker worden. Denk ook aan gezondheidstrends. Ook eenpersoonshuishoudens hebben belang bij gezond en voedzaam voedsel, wat betekent dat er steeds meer eenpersoonsverpakkingen gevraagd worden. Het aanbod in winkels is al aan het veranderen en deze trend zal alleen maar doorzetten.

De koopkracht van alleenstaanden is vaak hoger dan die van gezinnen met kinderen. Dat biedt kansen om steeds meer toegevoegde waarde te leveren. Ook jezelf verwennen zal hier een trend worden. Het feit dat iemand alleen woont, hoeft immers helemaal niet te betekenen dat hij zielig is en op een houtje moet bijten. De creativiteit van fabrikanten en winkeliers zal leiden tot volledig nieuwe assortimenten. Daarbij zal ongetwijfeld veel aandacht zijn voor gemak. Jumbo speelt daar met zijn Foodmarkt nu al volop op in. De klant kan kiezen of hij zelf wil koken, hij kan ook componenten kopen die al voorbereid zijn, en hij kan het eten zelfs kant-en-klaar warm meenemen. Doordat de Foodmarkten van Jumbo ook restauranttafels hebben, wordt bovendien ingespeeld op de behoefte aan een ontmoetingsplek. Het is immers leuk om samen met een ander even een kop koffie te drinken of een hapje te eten.

Kleine huishoudens vormen een nieuwe interessante markt voor fabrikanten, retailers en horeca. Ze moeten immers zorgen dat klanten zich comfortabel bij hen voelen. Veel horecagelegenheden zijn nog niet ingesteld op mensen die alleen even een hapje willen eten en dat kan hun uiteindelijk omzet kosten. De pastarestaurantketen Vapiano heeft hier een geniale oplossing voor gevonden. Klanten eten hier aan lange tafels en er zit altijd wel iemand naast je met wie je een gesprek kunt aangaan. Via simpele trucjes worden deze gesprekken bevorderd. Zo staan er potten met verse kruiden op tafel, die de gasten zelf af mogen knippen. Die potten gaan continu heen en weer over de tafels en voeden zo gesprekken. Horecagelegenheden zullen ook steeds vaker single-avonden organiseren, zodat singles elkaar kunnen ontmoeten en aanspraak hebben. Starbucks creëert de zogeheten *'Third Place, a place between home and work'*. Klanten kunnen de hele dag bij Starbucks zitten zonder 'weggekeken' te worden door een bediening die alleen voor omzet gaat. Doordat op de koffiebekers de naam van de klant is geschreven, weet je precies wie er naast je aan tafel zit. Dat kan het begin van een leuk gesprek zijn. Hoe simpel kan het zijn!

2.4 TOESTROOM NAAR DE RANDSTAD

Er heeft de afgelopen jaren een duidelijke trek richting de Randstad plaatsgevonden. Mensen zijn op zoek naar een plek om te wonen, maar ook een plek om te werken. Dit werk is nu eenmaal in de Randstad makkelijker te vinden, omdat ook bedrijven zich daar massaal vestigen. Dit heeft consequenties voor de manier waarop we wonen en ons verplaatsen. Er ontstaan in Nederland steeds meer krimpgebieden, zoals de kop van Noord-Holland, de kop van Groningen en delen van Limburg. In deze krimpgebieden zal het erg moeilijk worden om allerlei voorzieningen te hand-

haven. Zo zullen er bijvoorbeeld nog meer bankkantoren worden gesloten. De banken zullen dan met creatieve oplossingen moeten komen om de consumenten toch te blijven bedienen. Een mogelijkheid is om een servicepunt in een winkel te openen, bijvoorbeeld in een Bruna- of een Blokker-filiaal. Wel zullen deze servicepunten van een ander niveau moeten zijn dan de vroegere; ze zullen een betere service moeten bieden via technologische oplossingen. Door technologische mogelijkheden kun je de klant in servicepunten nu op een heel andere manier van dienst zijn dan vroeger het geval was, en bijvoorbeeld via een beeldscherm persoonlijk contact hebben.

In krimpgebieden gaan winkels ook winkelruimtes delen. Denk bijvoorbeeld aan de Readshop, die in sommige plaatsen een winkelruimte deelt met een drogisterij en een winkel voor huishoudelijke artikelen. Zo delen ze de huurkosten. Op deze wijze blijft het mogelijk ook in deze gebieden allerlei voorzieningen overeind te houden. Voor het grotere werk zullen mensen echter in de auto moeten stappen om richting een stad te rijden. Aan die trend in krimpgebieden valt niet veel te veranderen. Mensen maken hun eigen keuze wat ze willen en waar ze dat willen. Dat betekent dat het voor retailers steeds lastiger wordt om in krimpgebieden toch nog een goede boterham te verdienen. Weliswaar zijn de huren laag, maar dat is de klandizie ook. Internetbezorging is hier natuurlijk een mogelijkheid, maar om het geheel winstgevend te krijgen is wel een hoge frequentie nodig. Dat wordt in krimpgebieden een stuk lastiger en het is dus de vraag of er voor internetbezorging niet vaker betaald zal moeten worden.

De Randstad krijgt dus steeds meer toestroom te verduren. Dat heeft invloed op de ontwikkeling van de huizenprijzen. Er zullen daarom oplossingen moeten komen om toch betaalbare woon-

omstandigheden te creëren. Dit vraagt van projectontwikkelaars en gemeenten nieuwe inzichten in de manier waarop gebouwd gaat worden. Zo zal er vanwege de enorme toename van eenpersoonshuishoudens steeds meer behoefte aan kleinere wooneenheden ontstaan. De winkelleegstand in de Randstad zal beperkt blijven, want de consumenten zijn overal aanwezig. Wel is het zo dat de verwende consument steeds weer wat nieuws wil hebben. Een gewone bakker zal waarschijnlijk minder aanslaan, maar een bakker die het brood midden tussen de klanten staat te bakken, trekt vanwege het belevingsaspect meteen klanten.

Een winkel runnen in de stad zal daarom niet makkelijk zijn. Het vraagt creativiteit en inventiviteit om de klanten de winkel binnen te trekken. Het goede nieuws is dat er genoeg publiek is om een winkel winstgevend te runnen. Die winkels moeten dan wel beleving bieden en een aantrekkelijk assortiment hebben. Bovendien zal dienstbaarheid een steeds belangrijker rol gaan spelen. Geen mens houdt er immers van om in een winkel slecht geholpen of afgeblaft te worden. Dan is de stap naar internet zo gemaakt. Stedelingen zijn gevoeliger voor dit soort zaken dan mensen in een dorp. Daar worden zaken nog gemoedelijk opgelost. In de stad wordt meteen voor een andere winkel gekozen; die zijn immers in ruime mate voorhanden.

Ook de horeca ontkomt niet aan vernieuwing. Bewoners van een grote stad zijn uiterst selectief en ook minder trouw. Ze willen continu verrast worden en gaan op zoek naar de laatste trends. *Business as usual* is niet langer een optie. Vroeger ging men collectief naar de Chinees of de pizzeria, maar nu is er voor mensen die uit eten gaan een eindeloos scala aan mogelijkheden in alle prijsklassen. Daarbij valt op dat concepten die een hoge toegevoegde waarde bieden tegen een lage prijs, uitermate populair zijn. Denk opnieuw aan het pastarestaurant Vapiano, dat tegen

een uiterst schappelijke prijs een maaltijd aanbiedt die voor je ogen wordt klaargemaakt. Je moet die echter wel zelf in de open keuken afhalen, maar daardoor is het ook zo betaalbaar. Bij Vapiano worden de kosten van de bediening uitgespaard.

Dit soort concepten, met veel meer selfservice, zal de komende jaren alleen maar toenemen. Ik kom daar later op terug, als het gaat over de waardepropositie. Beleving is een absolute must: mensen willen iets meemaken als ze uit eten gaan. Ook hier liggen grote uitdagingen. Horecagelegenheden die met behulp van bedienend personeel hun bestaande formule blijven draaien, dienen heel veel meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de service. De klant betaalt immers extra ten opzichte van thuis eten en wil daar iets voor terug. Er zal ook meer spanning moeten komen in het aanbod van gerechten. Zo zijn er al restaurants die wekelijks hun menu wisselen. Daarmee voorkomen ze verveling bij de klanten die regelmatig terugkomen. Je kunt je ook specialiseren op een bepaald terrein, zoals Italiaanse of Spaanse specials. De conclusie is eigenlijk dat je niet langer 'gewoon' kunt zijn in de Randstad. Wil je klanten trekken, dan moet je opvallen en anders dan anderen zijn. De waardepropositie moet dus beter!

2.5 TOENAME DEELECONOMIE EN TWEDEHANDSWINKELS

De deeleconomie, waarin het delen van consumentengoederen centraal staat, is een fenomeen dat de laatste decennia enorm in opkomst is. Sterker nog, het vormt een ware revolutie en verstoort zelfs de 'gewone' marktwerking. Zo wordt het bijvoorbeeld lastig om allemaal in de stad een eigen auto te hebben. Door de enorme trek naar de Randstad zijn er onvoldoende parkeerplaatsen voorhanden. Dit betekent ongetwijfeld een verdere push

voor de deeleconomie. Initiatieven als SnappCar en Greenwheels zullen verder toenemen. Mensen zijn minder geïnteresseerd in bezit, maar willen juist gebruik op het moment dat het hun past. Door technieken als WhatsApp kunnen buurtgenoten razendsnel met elkaar in contact komen. Waren bewoners in grote steden vaak vreemden voor elkaar met weinig contact, nu zie je door deze technologische mogelijkheden het contact opeens intensiever worden. Iemand die een boor nodig heeft, hoeft deze niet zelf te bezitten, maar kan via allerlei digitale community-initiatieven op een makkelijke manier met anderen in contact komen. Het succesvolle internetleenplatform Peerby is een bedrijf dat hier volop op inspeelt.

Die boor wordt dus niet meer gekocht, maar geleend. Dat heeft natuurlijk behoorlijk wat invloed op de bestedingen in non-food. Die liggen niet voor niets sinds de crisis significant lager dan daarvoor. De vraag naar dit soort niet dagelijks gebruikt elektrisch gereedschap neemt eenvoudigweg af. Al gaat het maar om een paar procent, dan nog is dit van grote invloed. Veel bouwmarkten hebben dat gemerkt en hebben daarom hun kosten fors terug moeten dringen.

Opmerkelijk is ook dat consumenten niet meer per se iets hoeven te hebben dat nieuw is. De enorme toename van kringloopwinkels en tweedehandswinkels in de Randstad spreekt wat dat betreft boekdelen. Vanwege de aandacht voor het milieu hebben veel mensen steeds meer problemen met iets weggooien. Vroeger wist je niet beter dan de spullen maar bij de vuilnisbak te zetten. Nu zijn er allerlei mogelijkheden om ze naar kringloopwinkels te brengen; die puilen dan ook uit. Opvallend is dat je in kringloopwinkels steeds vaker producten kunt kopen die nauwelijks gebruikt zijn – en dat tegen een belachelijk lage prijs. Ook twee-

dehandskledingwinkels schieten als paddenstoelen uit de grond. We willen tegenwoordig sneller wisselen van outfit, dus wat is er dan mooier dan je kleding via een tweedehandskledingwinkel verkopen? Je krijgt er dan ook nog wat voor terug en het geeft je een goed gevoel.

Ook ontwikkelingen als Marktplaats.nl hebben het bestedingsgedrag van mensen sterk beïnvloed. Het zijn al lang niet meer de mensen met weinig geld die van dit soort diensten gebruikmaken, ook de mensen die slim met hun geld omgaan kopen op Marktplaats. Op deze manier krijgen veel producten een tweede of zelfs derde leven. Voor een duurzame samenleving is dit natuurlijk geweldig nieuws, maar voor de economie zitten hier wel haken en ogen aan. Het is niet voor niets dat winkeliers steen en been klagen over deze initiatieven. Deze ontwikkeling is echter niet meer te stoppen en we zullen ermee moeten leven. Het is een signaal dat fabrikanten en retailers sneller moeten innoveren, want alleen dat creëert nieuwsgierige consumenten en uiteindelijk ook vraag.

2.6 DE AGE OF THE CHEAP

De laatste decennia zijn er steeds meer ketens opgekomen die een hoge toegevoegde waarde bieden voor heel weinig geld. Zij doen iets wat eigenlijk niet mogelijk lijkt en leveren daarmee een echte paradox. Het is duidelijk dat consumenten deze paradox massaal omarmen. Het was Ikea die hier als eerste mee begon. Ikea wist hoogwaardig design te leveren tegen een lage prijs, mits de klanten de spullen maar zelf in elkaar gingen zetten. Lang heeft Ikea het alleenrecht op deze paradox gehad, maar het bracht langzaam maar zeker ook andere branches op het idee. Vooral de kledingbranche is met dit paradoxale concept aan de haal gegaan. Bedrijven als H&M, Zara en Primark zetten op een uitstekende