

INHOUD

INLEIDING HET MESSI-SYNDROOM	9
---	----------

DEEL 1 HET EINDE VAN HET BEGIN VAN E-COMMERCE	25
--	-----------

1 De eerste golf van e-commerce	27
2 Omnichannel: het antwoord op e-commerce	43
3 De tweede golf van e-commerce	55
4 Optichannelretail	71

DEEL 2

OPTICHANNEL-KLANTGERICHTHEID

87

- | | | |
|----------|----------------------------------|------------|
| 5 | Kies je doelmarkt | 89 |
| 6 | De ideale klantenreis | 107 |
| 7 | Iedereen een butler! | 133 |
| 8 | De nieuwe klantenrelatie | 149 |
| 9 | De winkel van de toekomst | 173 |

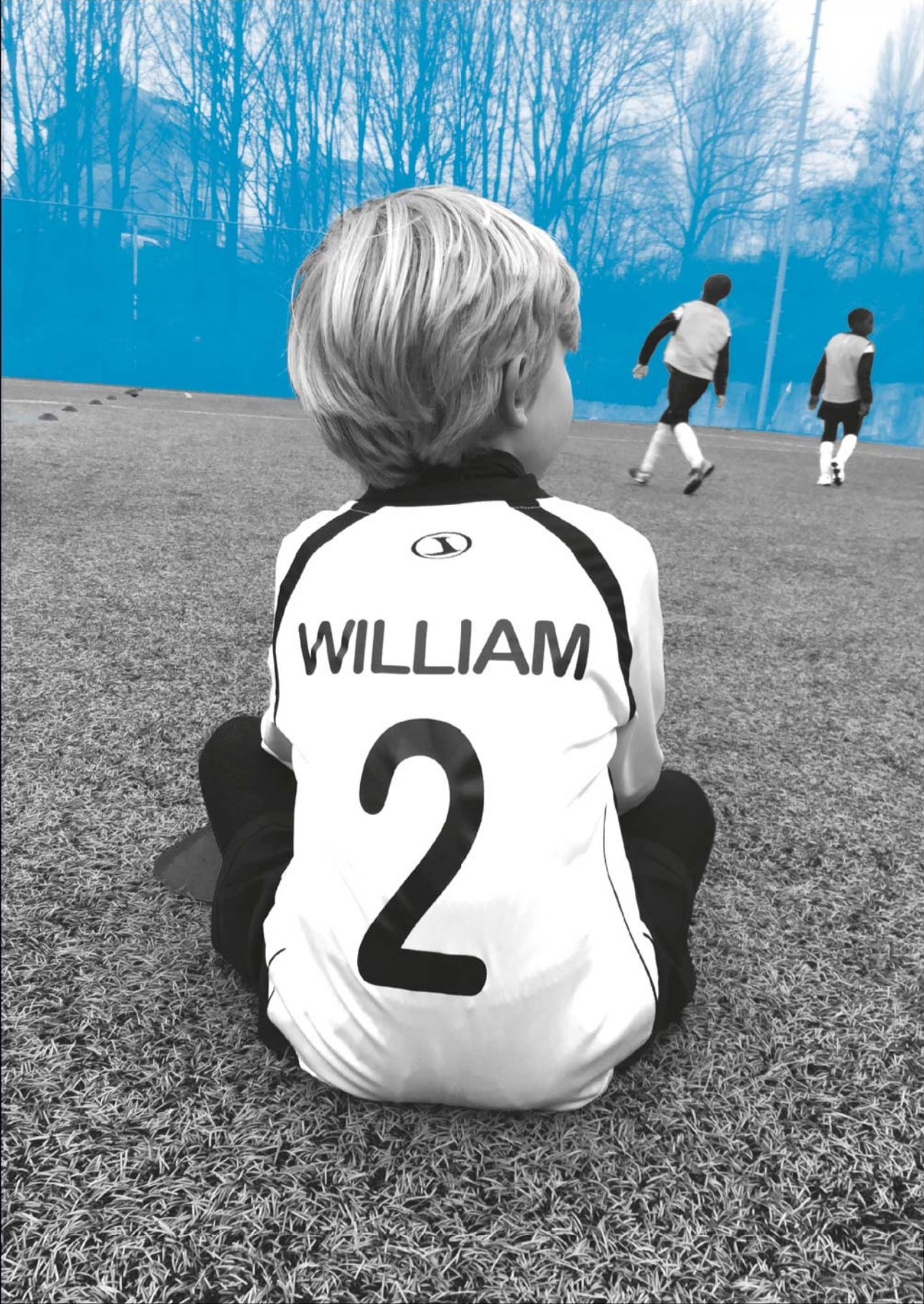
DEEL 3

NAAR EEN NIEUW BEDRIJFSMODEL

201

- | | | |
|-----------|--------------------------------|------------|
| 10 | De nieuwe werkelijkheid | 203 |
| 11 | De concurrentiekracht | 225 |
| 12 | Hoe waarde creëren? | 245 |

DEEL 4	
IMPLEMENTATIE	267
<hr/>	
13 De organisatie	269
14 Aan de slag ...	293
EPILOOG	
EEN MOOIE LENTEDAG IN 2030 ...	305
<hr/>	
DANKWOORD	313
<hr/>	
EINDNOTEN	315
<hr/>	



WILLIAM

2

HET MESSI-SYNDROOM

**‘Een optimist accepteert de kans om te verliezen,
een pessimist verliest de kans om te winnen.’**

Hazrat Inayat Khan (Indiase musicus, schrijver en filosoof)

‘Voetballer bij FC Barcelona en de Rode Duivels. En als dat niet lukt: politie-agent.’ Ja, mijn jongste zoon William weet heel goed wat hij later wil worden. Tien jaar is hij inmiddels. Ik hou van zijn visie op het leven. Durf te dromen! Ga voor het hoogst haalbare en laat je niet tegenhouden door praktische bezwaren! Want je weet maar nooit ...

In afwachting speelt hij nu nog bij Ritterklub, de heel sympathieke plaatselijke voetbalploeg, waar hij niet als enige zijn droom najaagt. Op training blijkt het truitje van Barcelona het meest populair – bij voorkeur met Messi op de rug gedrukt – op de voet gevolgd door de shirts van de Rode Duivels.

Als ouder probeer ik de werkelijkheid met iets meer nuchterheid te bekijken. In België worden jaarlijks zo’n 60.000 jongens geboren. Uit elke generatie schoupt hooguit een vijftal spelers het tot de nationale voetbalploeg. Een kans van één op 12.000, dus! En dan heeft William nog geluk dat hij niet in een groot land geboren is. Met tien keer zoveel geboorten daalt de kans voor Duitse jongens om de Mannschaft te halen tot een op 120.000. Voor Braziliaanse kinderen liggen de kaarten nog veel ongunstiger ...

Wat dan te denken van de ambitie om een plek te veroveren bij FC Barcelona? Om die kinderdroom waar te maken, treedt William in concurrentie met alle jonge voetballers van de hele wereld: met jaarlijks ruim 75 miljoen mannelijke borelingen heb je zowat evenveel kans om de lotto te winnen!

* In een snel veranderende wereld mag het niet verbazen dat mijn zoon zijn ambitie heeft bijgesteld in de weken tussen de eerste en de finale versie van het manuscript. Plan B is niet langer politieman maar wel wetenschapper worden ...

AMAZON: HET FC BARCELONA VAN DE E-COMMERCE

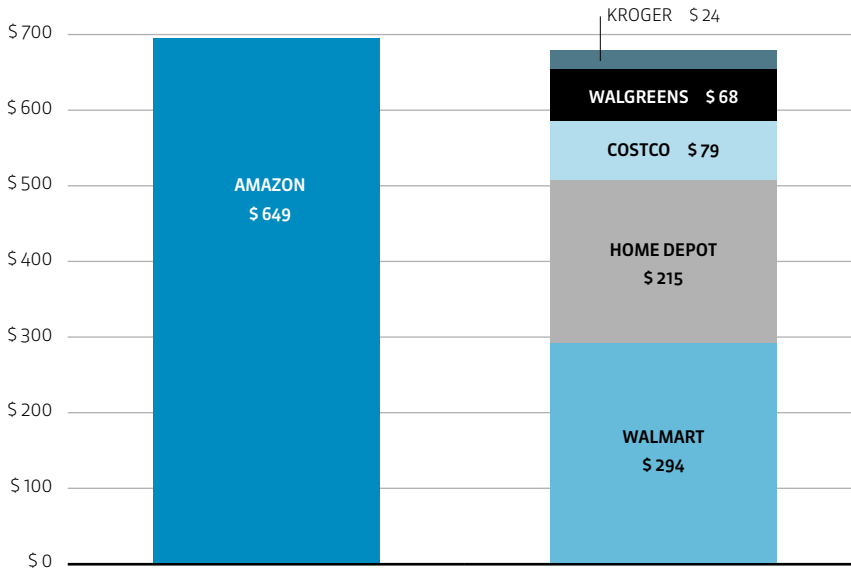
Wat Messi, FC Barcelona en de Rode Duivels betekenen voor het voetbal, zijn Google, Apple, Facebook en Amazon voor het hedendaagse bedrijfsleven. Ondernemers dromen ervan dat hun bedrijf zich ooit ontwikkelt tot een even succesvolle en hooggewaardeerde onderneming. Volledig doordrongen van de geest van Silicon Valley toeteren start-ups in hun zoektocht naar investeerders dat *profit highly overrated* is. Het schoolvoorbeeld is Amazon: de grootste webwinkel van het westen heeft in zijn bijna 25-jarig bestaan cumulatief minder winst gemaakt dan Apple in één enkel kwartaal. Toch waardeert de beurs Amazon op ongeveer zeshonderdvijftig miljard dollar¹, wat haast evenveel is als de vijf grootste Amerikaanse retailers samen.² Dat kan omdat het aandeel Amazon op de beurs noteert aan een onwezenlijke koers-winstverhouding van bijna tweehonderdtwintig of tien keer zoveel als het gemiddelde van de vijf grootste Amerikaanse winkelketens.



DE THEORIE VAN DE GROOTSTE GEK

The greater fool theory stelt dat de prijs van een object niet bepaald wordt door zijn intrinsieke waarde, maar wel door de vaak irrationele verwachtingen van de kopers. Zolang een koper denkt dat een nog grotere gek later bereid zal zijn om een nog hogere prijs te betalen, is hij bereid vandaag irrationeel veel geld neer te leggen. Deze theorie geldt voor onroerend goed, kunstwerken en dus ook aandelen. Zij ligt aan de grondslag van de zeepbellen die periodiek op de beurs bestaan.

De waardering van tal van technologiebedrijven kan enkel verklaard worden door deze theorie van de grootste gek!³



Beurswaarde Amazon en de vijf grootste Amerikaanse retailers (miljard \$)

Bron: Yahoo Finance

Maar de meeste dromen zijn helaas bedrog. De overgrote meerderheid van de digitale start-ups redt het niet. Wie het wel overleeft en een heus succesverhaal schrijft, ontdekt dat Amazon in een eigen liga speelt. Sterker nog: de vijf grootste Amerikaanse retailers noteren vandaag aan een gemiddelde koerswinstverhouding die hoger is dan die van het gemiddelde technologiebedrijf dat genoteerd staat op de Amerikaanse technologiebeurs Nasdaq.⁴

VAN ONHEILSPROFETEN ...

De waardering van bedrijven heeft natuurlijk veel te maken met de toekomstverwachtingen van de beleggers. Die zijn voor traditionele winkelbedrijven uitermate ongunstig, als je de berichtgeving in de media mag geloven. Onheilsprefeten gieten bovendien olie op het vuur.

Zo voorspelde Marc Andreessen in 2013 het einde van de bakstenen winkel.⁵ De combinatie van de vaste huurkosten en de inefficiëntie van hoge winkelvoorraden is volgens hem niet houdbaar. 'Software eats retail', poneerde hij.⁶ Nu is Marc Andreessen niet de eerste de beste. Als seriële ondernemer is hij onder andere mede-oprichter van Netscape. Via zijn investeringsfonds behoort hij tot de financiers van bedrijven zoals Twitter, Groupon, Pinterest en Facebook. Hij passeerde langs de kassa toen Microsoft Skype kocht voor 8,5 miljard dollar. Vandaag zit hij in de board van Facebook, HP en eBay.⁷

Zijn voorspelling kwam niet uit de lucht vallen. Sinds 2010 is het aantal winkelsluitingen in de Verenigde Staten pijlsnel gestegen. Sears, ooit een icoon van de Amerikaanse consumptiemaatschappij, heeft meer dan de helft van zijn winkels gesloten. Ook JC Penney en Macy's delen in de klappen. Shoppingmalls die deze zogeheten warenhuizen als trekpleister gebruiken, worden in hun val meegesleurd. De verwachting is dat tegen 2023 de helft van alle malls de deuren zal sluiten.⁸ De website www.deadmalls.com brengt deze neergang op ontluisterende wijze in beeld, door mensen uit te nodigen foto's van leegstaande winkelcentra te delen.

Ook in Europa worden we om de oren geslagen met slecht nieuws. Het aantal leegstaande winkelpanden breekt record na record. Blokker Holding houdt uitverkoop, Brantano sluit een winkel op de zes, C&A staat te koop en Carrefour kondigt een wereldwijde herstructurering aan.

Kan het verbazen dat de media spreken van de Retail Apocalypse?⁹ Beleven we inderdaad het einde van de bakstenen winkel?

Helemaal niet! Want achter die sloganeske onheilstijdingen gaat namelijk een veel meer genuanceerde werkelijkheid schuil:¹⁰

- » Een eerste signaal is dat de e-commercebedrijven zelf winkeltje gaan spelen. Hoe zou Marc Andreessen verklaren dat Amazon vier jaar na zijn profetische woorden 13,7 miljard dollar betaalt voor Whole Foods? Ook de Chinese e-commercegiganten Alibaba en JD.com investeren miljarden in bakstenen winkels. Tot voor kort opende JD.com zo maar eventjes duizend buurtsupermarkten per week. Tegen eind 2019 willen ze dat optrekken tot duizend per dag! Doelstelling is in een periode van vijf jaar tot een netwerk te komen van een miljoen winkels, voornamelijk in landelijke gebieden en uitgebaat door franchisenemers.¹¹ Dichter bij huis en uiteraard veel kleinschaliger bewijst Coolblue zijn geloof in eigen winkels door XXL-zaken te openen, die meer productbeleving bieden.
- » De leegstand piekt in middelgrote steden, waar de krimp van het kernwinkelgebied onvermijdelijk is. Maar op de toplocaties in de grote steden staan retailers nog altijd in de rij om een geschikt pand op de kop te kunnen tikken. En terwijl kleinere shoppingcentra de deuren sluiten, kun je in de VS in de Mall of America nog altijd over de koppen lopen.
- » Voorts worden niet alle sectoren even hard getroffen door de verschuiving naar online. Muziek, film en gaming zijn gedigitaliseerd (vaarwel Virgin Megastore en Free Record Shop), maar bouwmarkten hebben veel minder last van de opmars van e-commerce. Wereldwijd is amper 3% van de omzet naar het internet verschoven.
- » Ook bij de winkelformats zien we winnaars en verliezers. De warenhuizen en *department stores* lijden heel zwaar onder de concurrentie van e-commerce. Het discountkanaal zit dan weer in de lift, zoals de groei van Lidl, Action en Primark bewijst – overigens zonder een (volwaardige) webshop. Ook hypermarkten hebben het lastig, maar buurtsupermarkten schieten als paddenstoelen uit de grond (zie ook het kader ‘Carrefour: slachtoffer van e-commerce?’).
- » Zelfs binnen een bepaalde format en sector ontdekken we winnaars en verliezers. De warenhuizen van De Bijenkorf doen het heel goed, terwijl we afscheid hebben genomen van V&D. Bij de Britse warenhuisketens blijft John Lewis marktaandeel winnen ten koste van pakweg Debenhams en House of Fraser, die vechten om te overleven.¹²

- » Niet alle problemen zijn toe te schrijven aan e-commerce. Veel retailers komen niet in zwaar weer door e-commerce maar omdat ze kreunen onder een veel te grote schuldenberg.¹³ Zij verschijnen verzwakt aan de aftrap. Het ontbreekt hen aan middelen om te investeren in hun toekomst. Van zodra de omzet enkele kwartalen tegenvalt, moeten ze de boeken neerleggen. De Nederlandse Macintosh Retail Group, ooit trotse eigenaar van Brantano, Scapino, Kwantum en Halfords, moest het faillissement aanvragen omdat er geen geld meer was om nieuwe collecties te kopen.
- » Ten slotte blijken sterke winkelformules die moeten herstructureren of zelfs overkop gaan, het nadien wel degelijk te redden en een doorstart te maken. Brantano en Miss Etam zijn onder de vleugels van modegroep FNG herboren. Hema heeft zichzelf opnieuw uitgevonden en veroverd de harten van de Europese consument, zowel in de winkelstraat als online.



CARREFOUR: SLACHTOFFER VAN DE OPMARS VAN E-COMMERCE?

Wanneer ik dit schrijf, heeft Carrefour net een grote reorganisatie aangekondigd, waarbij duizenden banen sneuvelen. Op de sociale media was de toon meteen gezet: het regende berichten over hoe e-commerce de Franse distributiereus aan het wankelen heeft gebracht. ‘Ze zouden beter verkopen aan Amazon’, lees je weleens. Bij uitbreiding wordt dit al snel: de traditionele winkel is dood.

Klopt dit wel? Of is dit een geval van digitale hysterie?

Uiteraard is er geen speld tussen te krijgen dat Carrefour de digitale boot heeft gemist. De nieuwe CEO Alexandre Bompard heeft dit zelf aangegeven. Sterker nog: hij is negen maanden eerder als CEO binnengehaald omdat hij een succesvolle transformatie heeft geleid bij Fnac Darty, het moederbedrijf van onder meer

Fnac, BCC en Vanden Borre. Een digitale transformatie bij Carrefour dringt zich inderdaad op.

Maar de problemen zitten veel dieper en zijn al veel langer aan de gang. Het kernprobleem is dat Carrefour meer dan de helft van zijn omzet uit hypermarkten haalt. Helaas staat dit winkelformat wereldwijd onder druk. Wat ooit een klantenvoordeel was ('alles onder één dak') is verworpen tot een nadeel ('van alles een beetje, maar in niets specialist'). Al jaren voor de opmars van e-commerce haakten consumenten af. Niet-voedingsproducten, zoals elektronica, mode of sportartikelen, kopen we liever in speciaalzaken zoals MediaMarkt, H&M of Decathlon, die binnen hun specialisme veel meer keuze bieden. Boodschappen doen we dan weer liever bij goedkope discounters en/of dichterbij huis. De trend naar kleinere gezinnen en alleenstaanden heeft de problemen alleen maar aangewakkerd. Zij doen frequenter en impulsiever boodschappen, waarvoor ze terecht kunnen in dichtbijgelegen buurtsupermarkten. Waarom zouden ze de tijd nemen om daarvoor naar een hypermarkt te rijden?

Daarom heeft Carrefour in België in 2010 al een eerste keer een grote reorganisatie moeten doorvoeren. Toen werd bijvoorbeeld beslist om grote huishoudapparaten en sportartikelen uit het assortiment van de hypermarkten te schrappen. Niet wegens de dreiging van e-commerce, maar wel door de concurrentie van *category killers* MediaMarkt en Decathlon. Want in 2010 stelde e-commerce als verkoopkanaal nog niet veel voor in België. Om je een idee te geven: dat jaar was bol.com pas gestart in België en telde het amper 25.000 Belgische klanten. Zalando heeft pas twee jaar later zijn intrede gemaakt in België.¹⁴

In de jaren nadien is Carrefour in België in kruidenierswaren marktaandeel blijven verliezen aan de discounters Colruyt, Aldi en Lidl. Opnieuw zie je dat het belang van e-commerce in de voedingsmarkt marginaal is gebleven, en dus nauwelijks meespeelt in deze evolutie. In de thuismarkt Frankrijk is dat anders:

e-groceries vertegenwoordigen inmiddels ruim 5% van de markt, met E.Leclerc als grote winnaar.

In het niet-voedingsgedeelte heeft de snelle groei van e-commerce de hypermarkten na 2010 wel heel veel pijn gedaan. Webshops bieden gewoon meer gemak en keuze, en ontnemen de consument zo de zin om zich te verplaatsen naar een hypermarkt die van alles een beetje verkoopt. Dat verklaart meteen waarom in België ook bij Cora en Makro herstructureringen onvermijdelijk waren. Makro België heeft bijvoorbeeld zijn hele afdeling elektronica en multimedia gesloten, en MediaMarkt uitgenodigd om in de Makrovestigingen zelf winkels uit te baten, als een shop-in-shop. De crisis bij Carrefour is dus in belangrijke mate de crisis van het winkelformaat van de hypermarkt!

Carrefour heeft de afgelopen twintig jaar veel geïnvesteerd in het redden van die hypermarkten. Om de zoveel jaar kwam een nieuwe CEO aan het roer, die met een nieuwe testwinkel het tij probeerde te keren. En telkens werd die CEO opzijgeschoven, waarna iemand anders het mocht proberen. Al die bijsturingen brachten de consument in verwarring, zodat het imago verwaterde. Door niet te kiezen voor de uitrol van kleinere nabijheidswinkels en een volwaardige e-commercepropositie, heeft het bedrijf te veel geïnvesteerd in het verleden en te weinig in de toekomst.

Mogen we het dus digitale hysterie noemen, wanneer de neergang van Carrefour enkel en alleen wordt toegeschreven aan de opmars van Amazon en e-commerce? Sterker nog: wat een onzin om de neergang van Carrefour aan te grijpen als voorbode van het einde van de winkel. De vergelijking met het Amerikaanse Walmart bewijst het tegendeel. De Amerikaanse distributiereus, die ook hypermarkten exploiteert en die in zijn thuismarkt nog meer is blootgesteld aan de concurrentie van Amazon, was in het jaar 2000 de grootste retailer ter wereld. Carrefour bekleedde de tweede plaats in die ranking. Vandaag is Walmart nog altijd de grootste, met een omzet die sindsdien verdubbeld is. Carrefour

daarentegen draait minder omzet dan toen en is weggezakt naar een zevende plaats.

Ten slotte is het buitengewoon onwaarschijnlijk dat Amazon Carrefour zou kopen. Zo is de Franse retailreus niet actief in de twee belangrijkste Europese markten van Amazon, met name het VK en Duitsland. Bovendien zouden de hypermarkten, een winkelformat uit het verleden, een heel grote ballast zijn. Ik wil best geloven dat Amazon naar het dossier Carrefour gekeken heeft, maar het lijkt me logisch dat ze beslist hebben om het toch maar niet te doen ...

Mogen we dus van ‘digitale hysterie’ spreken, wanneer Carrefour weggezet wordt als het slachtoffer en dus de prooi van Amazon?

... EN VISIONAIREN

Is er dan helemaal niets aan de hand? Natuurlijk wel! Lees er het fantastische boek van collega Steven Van Belleghem op na. In *Customers the day after tomorrow* legt hij haarfijn uit hoe artificiële intelligentie, big data en automatisering de strijd om de klant fundamenteel zullen hertekenen.¹⁵ Je leest bij hem tal van voorbeelden van minder bekende bedrijven – ook van bij ons – die je inspireren om zelf aan de slag te gaan.

Toegepast op de retailsector beveel ik graag het visionaire boek *The future of shopping* aan – in 2018 terecht uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar in Nederland. Hierin beperken mijn goede vrienden Jorg Snoeck en Pauline Neerman zich niet tot de digitale trends die op ons afkomen, maar hebben ze ook oog voor de bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de vergrijzing en de verstedelijking.¹⁶

Maar voor elke Steven, Jorg of Pauline staan honderden digitale goeroes klaar die niet verder komen dan Amazon, Apple, Facebook en Google als rolmodel

naar voren te schuiven. Voeg hier nog Airbnb, Alibaba, Uber, Booking.com, Netflix en Tesla aan toe, en je hebt een voorspelbare cocktail van cases die tot in den treure herhaald worden.

Uiteraard spreekt hun succes tot de verbeelding; vanzelfsprekend belichamen zij hoe de digitale revolutie tal van sectoren op hun kop zet. Maar wat kun je daarmee? Ricardo Semler, de Braziliaanse ondernemer en managementdenker, maakte de volgende treffende vergelijking: 'Het is alsof ik een foto van George Clooney meeneem naar de kapper en hem zeg dat ik er zo uit wil zien aan het einde van mijn knipbeurt. Dat is niet realistisch.'¹⁷

Retailers en merkfabrikanten kennen die praatjes inmiddels wel. Zij zitten niet te wachten op de volgende wijsneus die hen met een wake-upcall de stuipen op het lijf wil jagen. Ze beseffen heus wel 'dat ze niet willen eindigen als Kodak, Bart Smit, V&D of Free Record Shop ...' (vul zelf maar aan).

Wat heb je aan oppervlakkige boodschappen van zelfingenomen digitale evangelisten (het woord alleen al!), die zonder veel kennis van zaken halve waarheden proclameren, gebaseerd op uitermate selectief gekozen feiten. Hun aanbevelingen reiken niet verder dan het installeren van de obligate intelligente spiegels in de paskamers. Gisteren waren *beacons* de oplossing, vandaag moet je investeren in Amazon Echo en morgen vinden ze vast weer iets nieuws.

DE DIGITALE HYSTERIE VOORBIJ

Ik noem dit 'digitale hysterie'. Ik ga absoluut niet ontkennen dat de uitdagingen voor retailers en merkfabrikanten heel groot zijn – integendeel. Maar de kansen zijn dat eveneens! En om die kansen te grijpen, moeten we de digitale hysterie voorbij. Vandaar dit boek.

Alles begint met het analyseren van welke veranderingen op ons afkomen. Dat houdt in dat je trends van hypes moet onderscheiden. Ook in dit boek zul

je dus lezen over Amazon en AI, maar dan genuanceerd en met een kritische blik.

Bovendien is het analyseren van die trends enkel een middel en geen doel op zich. Daarom gaan we verder waar de visionairen stoppen: hoe kun je als retailer en merkfabrikant vanuit de analyse tot een eigen winnende strategie en bijbehorend plan van aanpak komen?

Een winnende strategie heb je voor mij te pakken als je bij de 25% best presterende bedrijven behoort. Dat is moeilijker dan het lijkt. Om te beginnen laat je al minstens 75% van je concurrenten achter jou. Maar dat zal helaas niet volstaan. Het aantal winkelbedrijven dat het niet gered heeft, is groot, en die lijst zal nog langer worden. Als nog eens 20% van de retailers van vandaag verdwijnt, moet je bij de beste 25% van de 80% overblijvers zijn. Dan ben je een toptwintigbedrijf!

DURF VOOR GOUD TE GAAN!

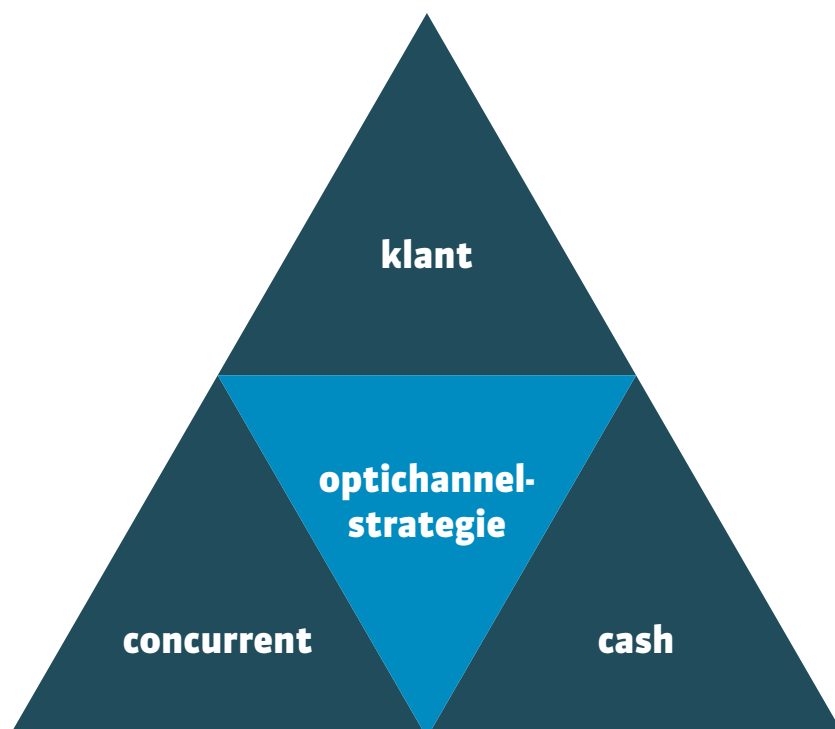
Besef dat het digitale tijdperk een fantastische tijd is voor wie excelleert, maar een dramatische voor de zwakkeren onder ons. Net daarom is ook de retailbranche een sector van winnaars en verliezers. Ga dus voor goud! Ontdek de kracht van groter te durven denken. Want enkel zo wordt jouw bedrijf de nieuwe Messi van het retaillandschap! En lukt het niet, dan vergroot je op die manier alvast je kansen om een succesvolle carrière als profvoetballer uit te bouwen – nog altijd een mooi bestaan, zelfs als je de wereldtop niet zou bereiken. Anders gezegd: behaal je slechts brons of kwalificeer je je voor de eindronde? Wees daar dan ook tevreden mee. Maar zorg er vooral voor dat je niet sneuvelt in de voorronden!

HOE GAAN WE TE WERK?

In het eerste deel van dit boek analyseren we waarom we aan het einde staan van het begin van het digitale tijdperk:

1. Hoe heeft e-commerce zich tot nu toe ontwikkeld?
2. Hoe heeft de retailsector daarop gereageerd?
3. Wat heeft de tweede golf van e-commerce in petto?
4. Wat zijn vandaag en morgen de kansen en de uitdagingen voor de retailer en de merkfabrikant?

Vervolgens presenteren we de basisingrediënten voor een *optichannel*-strategie, die de winnaars van de verliezers zal onderscheiden: de focus op de klant, de juiste concurrentiekracht en voldoende financiële middelen.



Deel 2 staat volledig in het teken van de klant. We presenteren de retailer en de merkfabrikant als klantenreisbureau:

1. Wat is onze doelmarkt?
2. Hoe ziet de ideale klantenreis eruit?
3. Hoe kunnen we onze klanten als een butler dienen?
4. Hoe ziet een volwaardige optichannelklantenrelatie eruit?
5. Welke rol speelt de winkel in de klantenrelatie?

In deel 3 gaan we op zoek naar een nieuw bedrijfsmodel om die optichannelklantenrelatie duurzaam waar te maken:

1. Wat is de nieuwe bedrijfseconomische werkelijkheid?
2. Hoe ontwikkelen we voldoende concurrentiekracht?
3. Hoe ziet onze waardeketen eruit en hoe financieren we onze strategie?

Het vierde en laatste deel zoomt in de op de implementatie van de optichannelstrategie:

1. Hoe organiseren we ons om die strategie waar te maken?
2. Wat zijn de belangrijkste stappen om tot de winnaars van morgen te behoren?

Ik wens je een boeiende en succesvolle klantenreis toe!