



Retail heeft een blijvend nieuw gezicht

Hoe kunnen merken en retailers overleven in *the future of shopping*? Elke dag opnieuw moeten ze hun meerwaarde voor de bijzonder kritische shopper bewijzen. Maar hoe kunnen handelaars dat nog doen, nu Alexa en je smartphone al vanzelf boodschappenlijstjes samenstellen en de maaltijden voor de hele week automatisch worden bezorgd?

Retail, zoals we die eeuwenlang gekend hebben, is dood. Economische, demografische en technologische ontwikkelingen hebben hem vermoord. Of beter gezegd: hem overbodig gemaakt. Traditioneel was de rol van de winkeliers om producten, die ze in grote hoeveelheden aankopen, in kleinere, verkoopklare porties te verdelen (*de- en rebundling*) en dicht bij de mensen te brengen.

// Retail, zoals we die eeuwenlang gekend hebben, is dood. Economische, demografische en technologische ontwikkelingen hebben hem overbodig gemaakt. //



Vandaag heeft het internet de behoefte aan een winkel om dicht bij de mensen te staan grotendeels weggenomen. De digitalisering heeft van de wereld één grote mondiale marktplaats gemaakt, een droom die decennialang leefde en vandaag dagelijkse realiteit is. Niemand kijkt er nog van op als er pakketjes uit China in de brievenbus vallen en dat vrienden goedkopere elektronica uit de VS meebrengen. Waar handelaars hun concurrenten vroeger konden gadeslaan vanuit het winkelraam, is vandaag de hele wereld een potentiële rivaal.

Bovendien kan iedereen een winkel opendoen, ook een fabrikant die zijn koopwaar rechtstreeks aan de man wil brengen. Een winkel overstijgt immers de traditionele

THE FUTURE OF SHOPPING

betekenis van het woord. Wat is een winkel nog? Ze komen in de vorm van fysieke shops, websites, apps, affiches aan de muur, virtuele ruimtes, hologrammen en alle mogelijke mengvormen daar nog bovenop. Alles kan een winkel zijn, hoe gek je het ook kunt bedenken. Hoe gekker hoe liever, trouwens, voor de consument, zolang het maar niet al te bont wordt. Er is een nieuwe consument opgestaan, die multi-cultureel zelfbewust en ... grijfs is.

Dalende koopkracht sinds de jaren negentig, toernemende vergrijzing en groeiende migratie leiden tot nieuw koopgedrag. De economische crisis van 2008 heeft het vertrouwen in de economie verder doen kelderen. Mensen blijven zoeken naar de beste koopjes en de laagste prijzen, een zoektocht die gemakkelijker is dan ooit dankzij de vergelijkbaarheid online. Die ongekende transparantie heeft shoppers gemananceerd en gewapend.

Retailers zijn genoodzaakt, willen ze competitief blijven, om hun winkelbestanden bij te sturen (lees: te sluiten). Anders belanden ze in het schuifje van Mexx, Schoenenreus, Macintosh en talloze andere detailhandelaren. Alles waar de handel voor stond, staat ter discussie. Alles moet hervingevonden worden. Het is precies waarom dit boek geschreven is en ook waarom RetailDetail zijn *retail experience centers* Home of Retail en Future of Shopping Roadshow heeft opgericht: om retailers weer beter aansluiting te laten krijgen met de consument vandaag en morgen ...

Dit boek is geschreven met het oog op retailers, merkproducenten, groothandels, distributeurs en iedereen die nauw verbonden is met de sector, maar is zeker ook boeiende lectuur voor studenten en de shoppers die we allemaal zijn. Iedereen is in zijn leven consument en, zoals we in dit boek betogen, ook meer en meer een retailer. De geografische scope is West-Europa, vertrekkend vanuit de Benelux als geografisch centrum en kenmerkende markt, en handelt zowel over online als over fysieke retail, zowel over food als over non-food.

Omdat we ervan overtuigd zijn dat alle retailers en producenten gericht op de consument zich horen te profileren als een merk, gebruiken we de term merk in dit boek in de brede betekenis. De supermarktbranche, waar alle trends en evoluties samenkomen en die als een van de laatste retail 4.0 binnenstapt, gebruiken we tot slot als case. Treed binnen in de nieuwe retailwereld, vergezel ons op deze boeiende reis!



Een nieuw spel, nieuwe spelregels

Een faillissementengolf grijpt in retail om zich heen en de schrik slaat menig retailer om het hart. De digitalisering wordt over het algemeen met de vinger gewezen, maar het probleem stelt zich veel dieper. Een samenloop van omstandigheden zorgt voor een omwenteling in retail *as we know it*.

Retail is in revolutie. Het is niet de eerste revolutie voor de sector, en wees gerrust, het zal ook niet de laatste zijn. Alleen zal niets nog worden zoals het was. ... Samenhangend met een maatschappelijke omwenteling, waarbij hoe, waar, met wie en hoe lang we leven hertekend wordt, bevinden we ons aan de vooravond van een nieuw economisch en industrieel tijdperk. In deze vierde industriële revolutie hebben we technologie die voor het eerst zelflerend en slim wordt: naast de fysieke wereld is er een nieuwe digitale dimensie die zich helemaal begint te vervlechten met de lijfelijke.

**// Alles wordt een winkel en een verkooppunt,
en iedereen wordt retailer. //**



Retail zal nooit meer dezelfde zijn, maar is er meer dan ooit. Retail is alles, altijd en overal. Winkelen is niet zozeer nog een activiteit om te gaan doen: op uitstapjes en pleziertrips na, gebeurt shoppen intuïtief, constant en overal. Alles wordt immers een winkel en een verkooppunt, en iedereen wordt retailer.

Welkom, nieuwe consument

De wereld is in beweging. De wereldbevolking blijft groeien en ouderen zijn niet alleen met meer, ze worden ook steeds ouder, met een duidelijke vergrijzing tot gevolg. In andere werelddelen worden mensen geplaagd door de gevolgen van het klimaat, politieke onrust, grondstoffenchaarste en terrorisme, waardoor mensen een beter leven zoeken in het Westen. We krijgen er een nieuwe smeltkroes van culturen, met allemaal verschillende referentiekaders en achtergronden.

Het zet ons ertoe aan de eigen referentiekaders ter discussie te stellen, ook als re-tailer of merk: nieuwe sociodemografische profielen bepalen de vraag, het koopgedrag en hoe die aankopen precies gebeuren. Multicultuuraliteit, ouderen, eenpersoonsgezinnen, nieuw samengestelde gezinnen ... Ze shoppen allemaal anders dan de Jan Modaal waar men zo graag vanuit ging. Mondiaal wordt lokaal, met invloeden van overal ter wereld tot in de kleinste dorpen binnen handbereik, terwijl het lokale ook mondiaal wordt – contacten en interacties zorgen ongehinderd door grenzen voor onder andere parallelimport en cross-border-bestellingen.

Hoe paradoxaal het ook mag lijken, uit bekommernis om het mondiale schouwspel neemt ondertussen het belang van het lokale weer toe. De vraag om transparantie oversijdt demografische of regionale factoren, blijkt uit een Amerikaanse studie van Deloitte e.a. (2016). Zowel uit progressieve als uit conservatieve hoek groeit de vraag naar lokale, authentieke merken en producten. Het zijn echt niet alleen de *millennials* of de meer koopkrachtigen die gewijzigd koopgedrag vertonen. Steeds meer shoppers nemen nieuwe drijfveren in overweging: gezondheid en welzijn, veiligheid, maatschappelijke impact, beleving ...

De beweging naar bewuste consumptie is volop bezig. Meer dan ooit eisen shoppers dat ze goed geïnformeerd worden. Ze zoeken die informatie online, via sociale media en mobiele toepassingen. Merken die willen winnen, zullen de informatie moeten verschaffen die consumenten zoeken, via de kanalen die consumenten gebruiken.

Daardoor veranderen ook de verdienmodellen. Mensen willen liefst zo rechtstreeks mogelijk kopen, uit overtuiging dat ze zo de controle terugkrijgen over wat ze consumeren. Ze worden aandeelhouder van een coöperatie, laten hun dividend

uitbetalen in oogst en eten aan tafel bij de boer. Deze deel- of peer-to-peer-economie maakt van de consument ook een producent. In de deeleconomie, die in een mum van tijd van controverseel naar mainstream ging, worden appartementen hotelkamers dankzij Airbnb, amateurkoks restaurateurs dankzij Thuisafgehaald.nl en gooit een taxibedrijf als Uber een hele industrie op zijn kop. Dankzij het internet wordt toegang belangrijker dan bezit en worden nieuwe speelvelden gecreëerd.

De consument verandert fundamenteel, een stevige uitdaging voor fabrikanten en retailers. Het betekent dat ze moeten proberen de consument te begrijpen en voortdurend in dialoog blijven. Dankzij technologie kunnen we vandaag gedragsdata en koopintenties in real time interpreteren. Op basis daarvan kunnen bedrijven relevante ervaringen en communicatie creëren tot op geïndividualiseerd niveau. Welkom in het tijdperk van hypercontext, predicatieve personalisatie en nog veel meer.

Van push naar pull

Decennialang werd de consument overladen met consumptiegoederen waarvan hem in het oor werd gefluisterd dat hij die absoluut en zeker nodig had. Moette noch geld werden gespaard om via allerlei mediakanalen een amalgaam aan producten aan de man te brengen. Alle middelen werden ingezet om de aandacht te trekken, de interesse te wekken en de consument uiteindelijk zover te brengen dat hij tot de aankoop overging. Dat was, eenvoudig gezegd, de *purchase funnel*. Vandaag ziet die trechter er echter helemaal anders uit.

Consumenten gaan lang niet meer mee in elk verhaal dat een retailer verkondigt. Wil je vandaag in de belangstelling komen van een groep consumenten, dan zul je eerst aan introspectie moeten doen om te zien of je aan zijn eisen voldoet. Want mensen trek je niet zomaar meer mee op de trein, ze zullen jou laten weten wanneer ze je nodig hebben, in welk station ze op je wachten – hou er rekening mee dat er misschien in een extra halte of speciaal traject voorzien moet worden – en waar ze heen willen ... Vergeet vooral je aanbestedingsbrief niet, want die ga je meer dan ooit nodig hebben.

Met andere woorden, vandaag bepaalt de shopper hoe het er met een merk en in de winkel aan toe gaat. Denk vooral niet dat je hem zult kunnen overtuigen door jezelf op de borst te kloppen en te roepen hoe goed je wel bent. Hij zal vooral zijn eigen netwerk inzetten om te weten te komen of hij met jou in zee gaat of niet, of jij erin kunt slagen hem een unieke beleving te bezorgen en een fantastisch verhaal te brengen. Het merk dat een community kan opzetten van enthousiaste merkfans die dat verhaal naar buiten brengen, maakt daarbij de grootste kans.

Retail is alles en overal

Het digitale koopproces verschoof in het afgelopen decennium al van de laptop via mobiel naar toepassingen direct in de woning: we staan aan de vooravond van de doorbraak van *internet of things* en *machine-to-machine* in retail en FMCG. Want ook daar maken we momenteel nog een hele verschuiving in mee: van *buy buttons* in apps op de smartphone evolueren we naar koopknoppen in huis tot koelkasten die zichzelf vullen. Anno 2016 en 2017 ging het van Siri die je de weg naar de winkel vertelt naar Alexa die het meteen voor je bestelt. *And we ain't seen nothing yet.*



// Anno 2016 en 2017 ging het van Siri die je de weg naar de winkel vertelt naar Alexa die het meteen voor je bestelt. //

Behalve naar meer gemak, evolueert retail ook naar meer service en meer ervaring. Aangezien het niet-leuke deel van de aankopen vanzelf gedaan wordt, houden mensen tijd en energie over om zich onder te dompelen in aangename winkelervaringen. Technologie is de geknipte bondgenoot om meer inspiratie, betere service, meer comfort, een persoonlijker aanbod en gepastere prijzen te bieden.

Het virtuele schap is onuitputtelijk, terwijl in de winkels de best verkochte producten net als de meest opvallende en verrassende items onder de aandacht worden gebracht. Het samenspel tussen het digitale en het fysieke uit zich in non-stop retailbeleving, waarbij de shopper probleemloos kan inpikken waar en wanneer hij maar wil. De *customer journey* heeft geen begin en geen einde meer, als de winkel de shopper overal volgt.

Figuurlijk: de slimme spiegel thuis slaat straks je maten op, die je overal kunt gebruiken om het online aanbod te filteren volgens wat je nodig hebt. Ook in de winkelstraat kun je producten opzij laten hangen en passen, maar kopen en betalen hoeft nog niet. Dat doe je met de mobiele app na het 3D-filmpje uit de paskamer's avonds eerst even aan partnerlief te hebben getoond. Op televisie toont het merk trouwens nog een bijpassend product, ook al gefilterd op jouw smaakvoorkeuren. Doe die er nog maar snel bij in het winkelmandje, je pikt het morgen wel op.

Zelfs letterlijk komt de winkel naar shoppers toe, met mobiele winkels, pop-ups op plaatsen waar de (voorspelde) vraag hoog is of virtuele winkelruimtes en -kiosken. Om dat mogelijk te maken, is data niet meer weg te denken uit de toekomst van retail. Kanalen vallen weg en maken plaats voor één geïntegreerde beleving toegesptst op de individuele koper.

Idem voor de service: naadloos live shoppen, betekent dat mensen op dezelfde geïformeerde manier verder geholpen worden, of dat nu thuis, op het werk of in de winkel is. Afrankelijk van de plek en het moment zal dat door chatbots, menselijke medewerkers, fans van het merk, hologramvoorstellingen of robots zijn. Robots weten dan ook nog eens alles staan en kunnen shoppers er naartoe brengen of het zelf even gaan halen. Paraat staan voor de klant, de klok rond, het wordt een vereiste: retail wordt een nieuwe business.

Wat is er toch gebeurd?

Van boven naar beneden, van producent naar handelaar en van handelaar naar consument. Dat was meer dan een eeuw lang de logische volgorde. De producent leverde de producten, de handelaar nam er een marge op en de consument betaalde de eindprijs. Zo hebben we het allemaal geleerd, toch?

Wel, vandaag klopt het niet meer. De hele waardeketen staat op barsten: winkels zijn niet meer het enige verkoopkanaal en de typische *topdown*-benadering, waarbij de bedrijven bovenaan op de ladder staan en de consumenten onderaan, is achterhaald. We zitten in een periode van verandering.

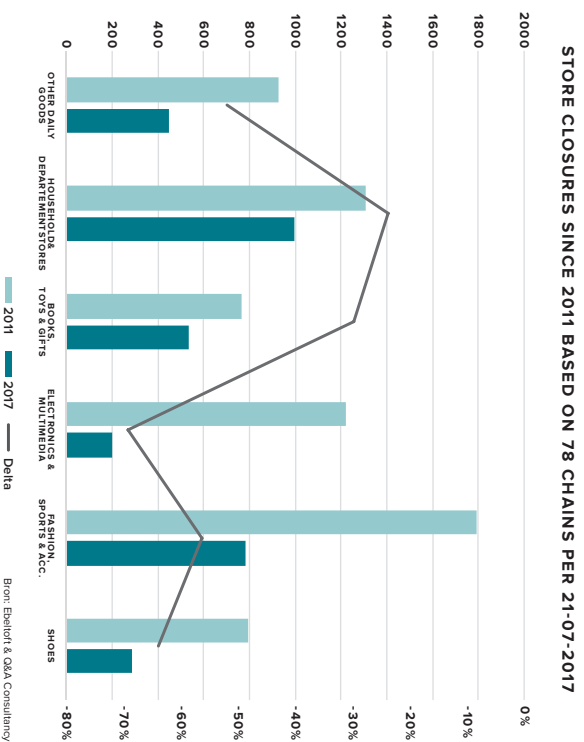
Hoező? De consumer komt uit de tegengestelde richting: hij staat aan het roer en bepaalt in toenemende mate de waardeketen zelf. In een wereld van razendsnelle verandering moeten alle schakels in die keten (consumer, retail en industrie) de samenwerking aangaan om up-to-date te kunnen blijven.



// De wereld is in beweging. Terwijl de wereldbevolking blijft groeien, wordt ook de kloof tussen arm en rijk groter. //

De wereld is immers in beweging. Terwijl de wereldbevolking blijft groeien, wordt ook de kloof tussen arm en rijk groter. Het Westen vergrijst, terwijl snelgroeiende regio's geconfronteerd worden met schaarste van grondstoffen, de gevolgen van de klimaatverandering en politieke en sociale instabiliteit (tegenwoordig verza- meld onder de naam terrorisme). Migratiestromen zijn het gevolg, wat West-Euro- pa een diverser straatbeeld dan ooit oplevert, geconcentreerd in een toenemende verstedelijking.

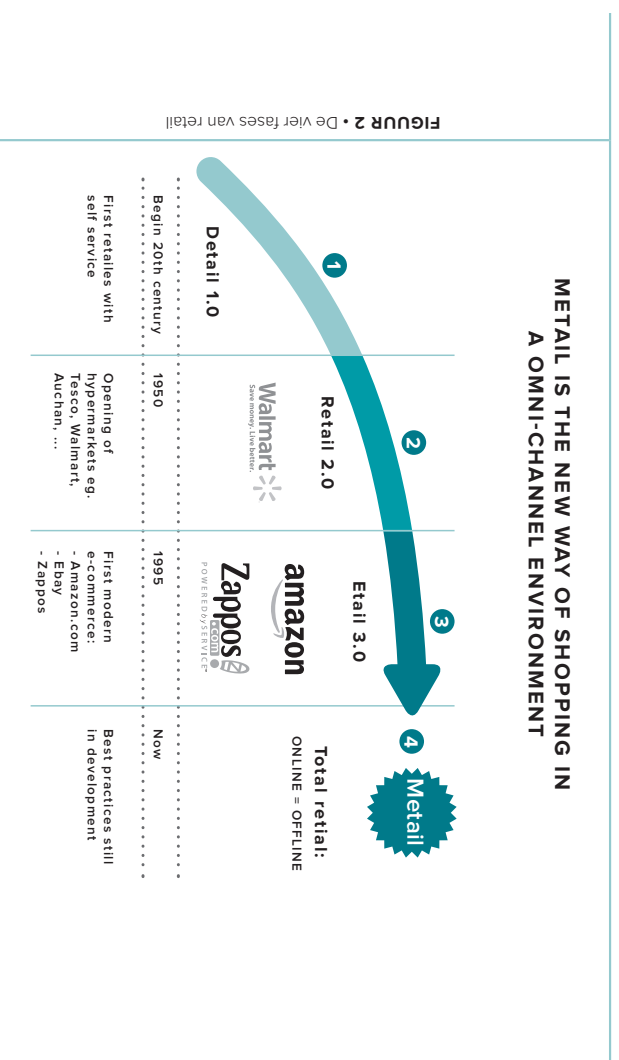
Technologie leidt ondertussen tot een machtsverschuiving en eendelige winkel- rekken met een aanbod van Almelo tot Zimbabwe. Shoppers zoeken manieren om het leven gemakkelijker te maken, en dat gemak neemt met behulp van nieuwe technologische mogelijkheden nieuwe vormen aan. De gevolgen laten zich ernstig voelen, vooral in de winkelstraten. In Nederland hadden 78 ketens in 2011 6.687 vestigingen, in 2017 waren ze nog maar goed voor 3.239 vestigingen: een daling van liefst 52%, berekendend Ebeltoft en Q&A (2017) (zie FIGUUR 1). Iedereen kan wel een aantal winkelketens opnoemen die in de afgelopen tijd de boeken hebben moeten neerleggen.



FIGUUR 1 • Winkelsluitingen in Nederland 2017

Bron: Ebeltoft & Q&A Consultancy

Retail bevindt zich in een nieuwe fase: een fase van totale (omnichannel) en per- soonlijke retail (Me-tail). Joeri De Waele, mede-eigenaar van de Belgische vrije- tijdsketen Fun, noemt die huidige fase Retail 4.0 (zie FIGUUR 2). Het is inderdaad de vierde grote (r)evolutie in de sector, waarvan de beste voorbeelden zich vandaag nog volop aan het vormen zijn.



Retail 2.0: de gloriejaren van massaconsumptie

Wie het in retail over de goeie ouwe tijd heeft, refereert doorgaans aan de jaren vijftig tot zeventig van de vorige eeuw: de gloriejaren van de consumptiemacht en dus van de winkeliers. Na de Tweede Wereldoorlog wilde iedereen vooruit. De tijd van schaarste en ontberingen was voorbij, en dat moest zich tonen. Al sinds het ontstaan van de grote warenhuizen in de late negentiende eeuw, maar na de oorlog ook onder invloed van de Amerikaanse cultuur, rezen supermarkten, winkelstraten, warenhuizen en zelfs hamburgerrestaurants als paddenstoelen uit de grond.

Het gezinsbudget ging ondertussen flink de hoogte in, omdat 'moeder de vrouw' steeds meer buitenshuis begon te werken. De middenklasse vierde hoogtij. Als alles goed gaat, worden er ook meer kinderen gemaakt, en die kinderen moesten het beter hebben dan hun ouders, de oorlogskinderen. Ze gingen dus langer studeren en kwamen zo later in het arbeidscircuït terecht. Deze nieuwe categorie van jongeren was koopkrachtig – want nog ten laste van mama en papa – en gemakkelijk te bereiken, dankzij radio en vooral tv.

Met de beeldbuis konden merken massaal de bevolking bereiken en zonder ruis van andere kanalen hun boodschap aan potentiële klanten overbrengen. Reclames voor nieuwe en verrassende producten werden gretig opgepikt door het publiek, nieuwsgierig naar al dat fraais. De economie was booming: meer koopkracht, meer mensen die hetzelfde assortiment wilden, meer rotatie, kortom meer van alles. De gouden tijden van de retail en de detailhandel waren aangebroken.

Dankzij massaproductie en de opkomst van de welvaarstaat kregen nieuwe groepen mensen toegang tot consumptie. Het was zaak het aanbod op te krikken, want de vraag was er: het was de geboorte van massamarkten, massaconsumptie en Mad Men-gewijze massamarketing. Het was ook de tijd waarin retail zich ontwikkelde van lokaal naar nationaal: zelfstandige detailhandelaars ontropen zich tot ketens, en naarmate de mobiliteitsinfrastructuur verbeterde werden die ketens steeds groter, zowel in winkelantallen als in -grootte.

Om schaal en traffic te genereren werd het aanbod steeds ruimer, in de hoop voor de consument een handige 'one stop shop' te creëren. Want als je alles bij één retailer kan kopen, hoef je toch nooit nog naar een andere te gaan? Kruidenierszaken werden eerst super- en dan hypermarkten en 'big box'-formules zoals IKEA zagen het daglicht.

Wegvallende grenzen hertekenen de wereld

Maar de maatschappij evolueert: geconfronteerd met de oliecrisisen in de jaren zeventig, de aanhoudende Koude Oorlog en de golfoorlogen, doken in de jaren tachtig de eerste tekenen van verzadiging op. De industrie begreep dat het elders goedkoper was en trok massaal weg uit Europa. Het werkaanbod vertraagde in de ontwikkelde gebieden in het Westen en de lonen stagneerden.

De grenzeloze industrie opende de ogen van veel mensen buiten (West-)Europa en nieuwe migratie- en proteststromen kwamen op gang. De wereld ging in de richting van een geconnecteerd geheel. Een treffend symbolisch hoogtepunt was de val van de Berlijnse muur in 1989. Bovendien namen de consumentbehoeften andere profielen aan en wou de consument niet langer eenheidsworst.

De balans tussen aanbod en vraag verschoof: door het steeds toenemende aanbod en onbegrensde toegang. Zeker toen het logistische apparaat in de jaren tachtig op gang kwam en het nog gemakkelijker werd om exotische producten in te voeren. Er was niet alleen alles wat het hartje verlangde, er was méér dan wat men verlangde. Van een productiegedreven economie ging men naar een marktgestuurde economie: de productiecapaciteit was niet langer de bottleneck, wel de vraag.

In 1995 ontstond dan de kiem van wat vandaag de grootste online retailer ter wereld en de schrik van zovast elke fysieke retailer is: Amazon. Het was de start van een tijdperk waarin we niet meer om ronkende namen als Facebook, Twitter, Apple of Samsung heen kunnen. Rond de eeuwwisseling kreeg internet snel voet aan de grond door de opkomst van breedband. De zoekmachine Google was net gelanceerd en Apple opende haar eerste fysieke winkels, de Apple Stores.



// De consument kreeg zelf, gewapend met het internet, de touwtjes in handen. //

De consument kreeg zelf, gewapend met het internet, de touwtjes in handen. Hij bepaalde zelf het aanbod dat hij wensde en ging actief op zoek naar de beste plek om dat te kopen. Van een trouwe klant was geen sprake meer en 'one size does NOT fit all', zo bleek.

Retail 3.0: het pre- en het post-Amazon-tijdperk

Amazon is het gedoodverfde symbool van de derde retailgolf (retail 3.0) én dat van de start van een nieuwe fase, retail 4.0. De geboorte van e-commerce, waarvan Amazon mee aan de basis lag, deed retail zoals men die kende op zijn grondvesten daveren. Zodanig zelfs dat we zouden kunnen spreken van een pre-Amazon- en een post-Amazontijdperk. Die fase van e-commerce was Retail 3.0, maar waar we len de dotcom-bubbel niet overleefden, deed Amazon dat wel.

// Amazon is het gedoodverfde symbool van de derde retailgolf (retail 3.0) én dat van de start van een nieuwe fase, retail 4.0. //



Het wist de pure e-commerce te overstijgen en stond zo mee aan de wieg van ook de volgende, huidige fase: retail als me-tail, gekenmerkt door platformen, hyperconcurrentie en polarisatie. Amazon is vandaag immers onderdeel van de Grote Drie technologiebedrijven, samen met Google-holding Alphabet en Apple.

Amazon zette de retail op zijn kop door het op een akkoordje te gooien met Ingram, een boekengroothandelaar. Oprichter Jeff Bezos vroeg en kreeg toegang tot de volledige voorraad en bood al die titels te koop aan in zijn onlineshop. Het enige wat hij moest doen, was de verkochte boeken zelf gaan ophalen, inpakken en verzenden naar de klant. Allemaal vanuit zijn eigen garage. Met zulke lage kosten, was het niet moeilijk om de prijzen laag te houden, lager dan in fysieke boekenwinkels in de buurt.

Amazon was geboren. Niet bepaald rocket science, wel? Dat begreep Jeff Bezos ook; hij wist dat zijn model vrij vlot te kopiëren viel. Hoe kon hij dan het verschild blijven maken? Door steeds de grootste en de snelste te blijven: door razendsnel te groeien en non-stop te innoveren. Ook dat is typerend voor het visionaire karakter van Amazon: er blijkt inderdaad geen plaats voor nummer 2's te zijn op de hedendaagse markt. Bezos bleef maar groeien en investeren, en dat het zes jaar duurde vooraleer Amazon voor het eerst winst maakte, kon hem worst wezen.

Niet alleen op het domein van de digitale revolutie zette Amazon de toon. De online-retailreus brengt zijn eigen 'private labels' op de markt om de kracht van merk-