

## THE FUTURE OF DEPARTMENT STORES

**D/2020/45/79 – ISBN 978 94 014 6660 8 – NUR 802**

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Erik Van Heuven, Stefan Van Rompaey & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudig worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

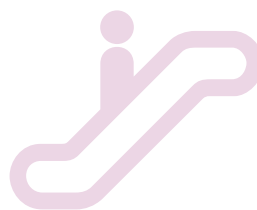
Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

# THE FUTURE OF DEPARTMENT STORES

ERIK VAN HEUVEN & STEFAN VAN ROMPAEY

9 ROLTRAPPEN NAAR EEN GOUDEN TOEKOMST VOOR HET WARENHUIS





// INHOUDSOPGAVE //

<b>VOORWOORD</b> Een nieuwe toekomst voor warenhuizen Christoper Knee (IADS)	7
<b>INTRO</b> Van de ene revolutie naar de andere	13
‘Een warenhuis managen is als het oplossen van een Rubiks kubus’ Maarten de Groot van Embden (M3Cube)	19
 <b>ROLTRAP 1</b> De kracht van een rijk erfgoed	25
‘De grootste bedreiging voor warenhuizen? Wanbeheer!’ Maurizio Borletti (Borletti Group)	30
 <b>ROLTRAP 2</b> Zo blijf je een voorloper in winkelbeleving	40
‘Verkoop geen producten, verkoop herinneringen’ Vittorio Radice (Central Group)	46
 <b>ROLTRAP 3</b> Voeding verdient een prominente plaats	56
‘Food wordt het nieuwe mode’ Franco Savastano (ex-Jelmoli, nu Globus)	61
 <b>ROLTRAP 4</b> Meesurfen op de golf van internationaal toerisme	66
‘Warenhuizen zijn zowat de liefde van m’n leven’ Debbie Klein (Leen Bakker)	72
 <b>ROLTRAP 5</b> Omarm digitale technologie	76
‘Warenhuizen moeten de omnichannelhubs van de toekomst worden’ Olivier Van den Bossche (Metro)	83

‘Niemand beter dan een vrouw om een warenhuis te leiden’ Raymond Vaxelaire (ex-Inno)	89
 <b>ROLTRAP 6</b> Investeer in menselijk kapitaal	92
‘Retail? Eigenlijk zitten we in de showbusiness!’ Jeanette Aaen (Illum)	99
‘Geef je shoppers het gevoel dat ze verwend worden’ Giovanni Colauto (De Bijenkorf)	103
 <b>ROLTRAP 7</b> Creëer opmerkelijke winkelruimtes	109
‘We verkopen geen sokken, we verkopen dromen’ André Maeder (KaDeWe Group)	115
 <b>ROLTRAP 8</b> Van kapitaal belang: een stevige financiële basis	120
‘We beleven de grootste revolutie sinds de begindagen van het winkelen’ Adam Fenwick (Fenwick Limited)	126
‘Veel klanten missen nog steeds V&D’ Ronald van Zetten (vd.nl)	133
 <b>ROLTRAP 9</b> Stap mee in de platformeconomie	139
‘De toekomst van onze warenhuizen zal fygitaal zijn’ Philippe Houzé (Galeries Lafayette)	145
<b>NAWOORD</b> Warenhuizen van de toekomst: paleizen van entertainment	152



S  
A  
L  
E

## VOORWOORD

# Een nieuwe toekomst voor warenhuizen

In het begin van de 19e eeuw waren warenhuizen centra van activiteit, evenementen, innovatie, aspiratie en winkelen. De beste zijn dat nog steeds, maar de formule is geëvolueerd en die evolutie hangt van vier variabelen af: context, concurrentie, klant en controle. Die vertegenwoordigen ten eerste de impact van de economische en politieke wereld op het bedrijf; ten tweede, de onophoudelijke invasie van nieuwe winkelconcepten die het marktaandeel van de warenhuizen aantasten; ten derde, de schijnbaar eindeloze inspanningen om de wensen van de klanten te voorspellen (of achterna te zitten); en ten vierde, de instrumenten (technologie, organisatie en management) die beschikbaar zijn om een duurzame en winstgevende onderneming te exploiteren.

Die variabelen verklaren waarom en hoe het warenhuis is veranderd en geven aanwijzingen voor een succesvolle toekomst, die nu al kan worden waargenomen. Warenhuizen tonen een opmerkelijke veerkracht, wat tot uiting komt in een aantal van de grote bedrijven die in dit boek worden genoemd en in de keuzes die zij maken met een betrokken, geïnspireerd en visionair leiderschap.

**CONTEXT**  
Economisch en politiek

**CONCURRENTIE**  
Concepten en zakenmodellen

**CONTROLE**  
Management, technologie  
en organisatie

**KLANT**  
Beleving en data



### //CONTEXT 'De grootste revolutie sinds het begin van het winkelen' (Adam Fenwick)

Hoewel warenhuizen, in ieder geval in het Westen, sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw als format niet meer groeien, is het recent overduidelijk geworden dat een polarisatie van rijkdom en inkomen in combinatie met een lage economische groei tot politieke en economische turbulentie, onzekerheid en ontevredenheid leidt. Het is geen toeval dat veel warenhuizen naar het luxesegment van de markt zijn verschoven. Het is ook waarschijnlijk dat we een toename zullen zien van maatregelen die meer gericht zijn op marge dan op omzetgroei, en dat geldt eveneens voor de online verkoop in warenhuizen, die 'een inefficiënt model' blijft (Ronald van Zetten). Het denken in nieuwe zakenmodellen kan niet voorbijgaan aan verschuivingen zoals de verklaring van de Business Roundtable uit 2019, waarin de nadruk wordt gelegd op waardecreatie voor alle belanghebbenden en die werd ondertekend door meer dan 180 CEO's van grote bedrijven.

### //CONCURRENTIE 'Onze strategie is duidelijk: we willen een echte bestemmingswinkel zijn' (Franco Savastano)

Succesvolle warenhuizen zijn trouw gebleven aan hun oorsprong. Hoewel ze werden belaagd door opeenvolgende aanvallen van andere retailmodellen en ze soms – dat moeten we toegeven – hun oorspronkelijke focus wat kwijtraakten, hebben de beste warenhuizen zich blijvend ontwikkeld als de bestemmingen en innovatielaboratoria die hen zo onweerstaanbaar maakten in hun beginperiode.

Ze kunnen occasioneel in de verleiding zijn gekomen om het gemak en het voordeel na te bootsen van de volkswarenhuizen, de prijszetting en de volumes van de hypermarkten, de kostenstructuur van de 'big-box'-retailers, de diversiteit en de beleving van de winkelcentra, de koopjes van de outlets, de aantrekkingskracht en het reactievermogen van de 'fast-fashion'-ketens of de service- en fulfilmentbeloften van de e-commerce. En ze hebben er misschien van geleerd. Maar het DNA van warenhuizen blijft hun fundamentele aantrekkingskracht als bestemming die innovatieve ervaringen biedt.



## //KLANTEN ‘Verkoop geen producten, verkoop herinneringen’ (Vittorio Radice)

In tegenstelling tot de aspiraties van de eerste klanten uit de tijd van de industrialisatie, zijn de klanten van vandaag niet langer op zoek naar producten, maar naar ‘entertainment’ (*Maurizio Borletti*), of ‘relaties’ (*Philippe Houzé*) of ‘dromen’ (*André Maeder*). Het warenhuisbedrijf is zich tot een showbusiness aan het ontwikkelen en zijn meest inspirerende leiders worden impresario’s. In combinatie met designgebouwen in toonaangevende steden zijn de winkels vaak unieke lokale herkenningpunten geworden, wat hen nog aantrekkelijker maakt voor toeristen.

De macht is overgegaan van de detailhandelaren in een aanbodgedreven economie naar de klanten in een vraaggestuurde economie. Soms vragen die klanten om gemakkelijke, wrijvingsloze retail, soms zoeken ze naar ervaring en wrijving. In beide gevallen heeft het retailmerk geen enkele overlevingskans zonder duurzaamheid en zingeving. De sleutel tot het kennen van klanten is het verzamelen en beheren van data, de toekomstige motor van het bedrijf.

## //CONTROLE ‘Mensen, mensen, mensen’ (Olivier Van den Bossche)

De vroege geschiedenis van de warenhuizen is onlosmakelijk verbonden met ‘wetenschappelijk management’. In het begin van de twintigste eeuw ontstonden er nieuwe organisatievormen, die samen met de opkomende technologieën een managementbenadering opleverden die bijna een eeuw aangehouden werd, zij het in aangepaste vormen zoals ‘lean’, ‘six-sigma’, of ‘digitaal taylorisme’.

Hiërarchische organisaties en mechanische technologieën compenseerden de beperkte vaardigheden en leverden de efficiëntie op waaraan het de warenhuizen in vergelijking met hun industriële tegenhangers ontbrak. Winst haalden ze uit schaalvoordelen in een context van groei.

Het duurde tot het einde van de twintigste eeuw voordat de ‘lerende organisatie’ opkwam, in combinatie met kostenefficiënte digitale technologieën, waardoor het spel verschoof in de richting van een diensteneconomie met geëngageerd personeel, georganiseerd in wendbare en flexibele structuren.

Dat is waarschijnlijk de grootste uitdaging waar warenhuizen momenteel voor staan. Terwijl het traditionele model gebaseerd was op het oplossen van ingewikkelde problemen, wordt de toekomstige wereld gedwongen om de complexiteit en de raadselachtige wetenschap van niet-lineaire systemen onder ogen te zien.

Daarom zijn investeringen in training en opleiding net zo belangrijk voor de toekomst als investeringen in technologie. En bedrijfskundige opleidingen beginnen er nu al heel anders uit te zien dan wat ze zijn geweest.

### //KEUZES ‘Klanten zullen zich herkennen in de waarden van een merk, of ze zullen zich niet herkennen’ (Philippe Houzé)

In tegenstelling tot het fundamentele principe van wetenschappelijk management is het duidelijk dat er vandaag niet langer ‘één beste manier’ bestaat om een warenhuis te runnen. Maar het is ook duidelijk dat warenhuizen keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen. Het gaat dan om keuzes inzake investeringen, assortimenten, prijs, logistiek en *supply chain*, mensen, design, beleving en meer.

Een warenhuis kan vandaag kiezen om zich te richten op entertainment, fulfillment, curatie, innovatie of waarde. Alleen als het model duidelijk is gedefinieerd, kan een consistent merk worden ontwikkeld en kan het warenhuis de aantrekkelijkheid terugwinnen die het genoot als innovatielaboratorium.

Hybride merken zijn een bron van onhoudbare verwarring en spelen niet in op de behoeften van klanten of stakeholders. Maar in de interviews die volgen, kunnen we nu al een glimp opvangen van de nieuwe toekomstige warenhuizen, die een duidelijk doel en heldere waarden combineren met een duurzaam 21ste-eeuws bedrijfsmodel.

### The International Association of Department Stores (IADS)

Tegen 2020 zal de IADS met succes zo'n zestig warenhuisbedrijven uit alle continenten 92 jaar lang hebben gediend. Nu staat de organisatie voor dezelfde uitdagingen als haar aangesloten bedrijven: hoe kan ze zich het beste voorbereiden

op een onzekere, turbulente toekomst, waarin snelheid, aanpassingsvermogen en leren de nieuwe vereisten voor succes worden, terwijl ze tegelijkertijd de integriteit van de IADS behoudt en de diepgewortelde waarden die de organisatie uniek hebben gemaakt?

De reis is begonnen, met een engagement om het succesvolle leer- en ontwikkelingsprogramma van de IADS Academie, het rijke online aanbod en platform, toekomstgerichte 'labs', uitwisselingen en workshops verder te ontwikkelen.

Dr. Christopher Knee

Adjunct-directeur-generaal

Internationale vereniging van warenhuizen (IADS)





## INTRO

# Van de ene revolutie naar de andere

---

Warenhuizen danken hun ontstaan aan de eerste industriële revolutie en kwamen tot ongekende bloei in de eerste helft van de twintigste eeuw. De afgelopen decennia dreigden ze echter het slachtoffer te worden van alweer een nieuwe industriële revolutie – de digitale. Maar mogelijk biedt dit turbulente tijdperk ook uitzicht op nieuwe toekomstperspectieven.

### Voorloper wordt museum?

Het kan opmerkelijk lijken: een boek over de toekomst van warenhuizen of *department stores*, net in een periode dat veel Europese en Amerikaanse warenhuisspelers zich in moeilijk vaarwater bevinden. Is er wel een toekomst? Zijn de voorlopers van de moderne retail niet tot verdwijnen gedoemd, achterhaald door nieuwe modellen zoals prijsvechters, *category killers* (grootschalige gespecialiseerde retailers die dominant zijn in één categorie) en e-commerce? Zijn de voormalige paleizen van de retail nog relevant voor de hedendaagse consument, of worden het retail-musea?

Stuk voor stuk pertinente vragen, waarop dit boek een antwoord tracht te formuleren, aan de hand van analyses door retailexperts en interviews met topmanagers uit de sector. Hoewel het plaatje niet meteen rooskleurig oogt, zien onze waarnemers en gesprekspartners wel degelijk mogelijkheden, op voorwaarde dat de betrokken bedrijven zich heruitvinden. Hun *heritage*, hun rijke historie en hun nog steeds tot de verbeelding sprekende namen volstaan vandaag niet langer om aanspraak te maken op een toppositie in de hoofden van de moderne consument. Die wil meer.

### Industriële omwenteling

Inderdaad: warenhuizen waren pioniers, ooit. Ze ontstonden zowat halverwege de 19e eeuw, als de eerste vorm van georganiseerde, grootschalige retail. Voordien waren er wel markten en reizende handelaars, maar er bestonden bijvoorbeeld geen modewinkels: mensen maakten hun eigen kleren, of deden een beroep op een kleermaker, als ze daar het budget voor hadden. Alles was maatwerk. Voor meubilair gold hetzelfde: ambacht en vakwerk waren de norm.

Tot pientere commerçanten potentieel zagen in een nieuwe manier van handeldrijven. Voor de consument was het een revolutie: de nieuwe winkels voerden vaste, lage prijzen, onderhandelen behoorde tot het verleden. Het aanbod was groter dan ooit. Je vond er confectiekledij, je kon er vrij in- en uitlopen zonder aankoopverplichting. De wereld beleefde de start van massaproductie. Het was meteen ook het begin van reclamecampagnes en promotieacties. Voor het eerst werd shoppen een plezier in plaats van pure noodzaak.

Die retailomwenteling verliep parallel met de industriële revolutie: de hele wereld veranderde radicaal. Nieuwe transportmiddelen openden nieuwe handelsroutes – niet voor niets vestigden de eerste warenhuizen zich vaak in de omgeving van treinstations. Technologische vooruitgang – die van staalconstructies bijvoorbeeld – maakte het mogelijk om efficiënter grote gebouwen op te trekken, met een indrukwekkende architectuur. Elektrische verlichting bracht ongeziene mogelijkheden. De roltrap zag het licht, een onontbeerlijk element in eender welk warenhuis, zo bepalend voor het winkelbeeld, dat we het ook een centrale rol gaven in dit boek.

### Winkels verdwijnen

Vandaag beleeft de wereld – en dus ook de retailsector – een nieuwe industriële revolutie. De impact van digitalisering en robotisering begint nu pas écht min of meer duidelijk te worden. De onheilsberichten zwellen dan ook aan. En inderdaad, de afgelopen jaren is het aantal warenhuizen flink gedaald. Heel wat ketens zagen zich genoodzaakt te herstructureren en te snijden in het winkelnetwerk. De afgelopen tien jaar verdwenen in West-Europa alleen al minstens honderd warenhuizen, volgens een berekening van het Nederlandse *Het Financieele Dagblad*.

In het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld moesten gereputeerde retailers als Marks & Spencer, House of Fraser en Debenhams tientallen winkels sluiten. BHS (British Home Stores) ging er in augustus 2016 failliet: 163 winkels werden onmiddellijk, gesloten omdat er geen overnemer meer werd gevonden ... In Nederland ging warenhuisketen V&D op de fles. Opvolger Hudson's Bay slaagde er niet in de leemte te vullen en moest al na minder dan twee jaar de handdoek in de ring werpen. In Duitsland saneerden zowel GALERIA Kaufhof als Karstadt (dat reeds in 2009 failliet ging en toen werd overgenomen door de Amerikaans-Duitse miljardair Nicolas Berggruen), en nu beide spelers gefuseerd zijn, mag je je aan nog meer winkelsluitingen verwachten. Ook in de Verenigde Staten moeten heel wat retailiconen afhaken: Sears, Kmart, Macy's, JCPenny, Neiman Marcus, Barneys ... Allemaal ondergaan ze pijnlijke herstructureringen of staan ze op verdwijnen. Men spreekt er van een 'retailapocalyps' ...

## In de tang

De analyse luidt bij elk faillissement en bij elke herstructurering dezelfde. Er zijn te veel warenhuizen, vooral in het middensegment. De concurrentie is bikkelhard. In elke branche hebben specialisten de leiding overgenomen. *Fastfashion*-groepen als Inditex, H&M Group en Primark hebben de winkelstraten ingepalmd met merken die verschillende doelgroepen bedienen. In de meubelsector zetten Ikea, JYSK en made.com de toon. Elektro is het terrein van Media Markt en Fnac Darty. Zo kunnen we nog wel even doorgaan.

Bovendien is er dus die sterke opkomst van e-commerce, die in alle retailsectoren druk zet op de rentabiliteit. Traditionele, fysieke retailers zitten in de tang: ze moeten blijven investeren in het belevingsniveau van hun fysieke winkels, om aantrekkelijk te blijven voor de verwende digitale consument. Tegelijk dienen ze een eigen online kanaal uit te bouwen, wat dan weer grote investeringen vergt in IT, artificiële intelligentie en logistiek. En dat in een stagnerende of dalende markt, met een constante druk op de prijzen.

De rekensom is gauw gemaakt: de toestand is onhoudbaar. Retailers moeten scherpe keuzes maken om te overleven. En laat dát nu net het pijnpunt zijn bij de meeste warenhuisketens, die te vaak alles willen zijn voor iedereen. Want dat was immers ooit de basis van hun succes.

Er speelt ook een demografische factor. De opgang van het warenhuis liep parallel met de opkomst van de middenklasse. Vandaag heeft die bevolkingsgroep het moeilijk in de mature markten van West-Europa en de VS. De middenklasse staat onder druk, en dat geldt zeker voor de jongere generaties van de millennials en de *centennials*. We krijgen te maken met een polarisering: enerzijds doen discount-retailers het goed, anderzijds houdt het luxesegment stand. Het middensegment bloedt.

### Op zoek naar succesrecepten

Conclusie? Er is volgens heel wat experts enkel nog potentieel voor exclusieve luxewarenhuizen in de grote winkelsteden: toeristenmagneten zoals Harrods en Selfridges in Londen, Le Bon Marché, Printemps en Galeries Lafayette in Parijs, KaDeWe in Berlijn of La Rinascente in Milaan en Rome. Zij zien hun bezoekersaantallen en omzetten nog stijgen, onder andere dankzij de groei van het internationale toerisme. Vanuit opkomende markten als China, Rusland, India en het Midden-Oosten komen gegoede middenklassers naar Europa afgezakt, verleid door de dromen die de grote luxemerken en de historische kunststeden hun slim weten te verkopen. Die somptueuze winkelpaleizen hebben nog een toekomst.

Voor de middenmoot dreigt echter de finale ondergang, luidt het. Maar is dat wel zo? We denken dat enige nuance op z'n plaats is. Ten eerste, de positie van die schitterende luxewarenhuizen is niet onaantastbaar. Heel wat luxemerken openen hun eigen flagshipstores, in dezelfde winkelsteden en -straten waar de prestigieuze warenhuizen actief zijn. Daarnaast openen die merken hun eigen online kanalen – terwijl de meeste warenhuizen slechts schoorvoetend volgen. Ook *pure players* als mytheresa.com bedreigen het luxesegment.

Ten tweede zien we in dat zogezegd bedreigde middensegment toch wel wat uitzonderingen. John Lewis houdt dapper stand in Groot-Brittannië, net als Galeria Inno in België. Het Spaanse El Corte Inglés wist zelfs flink te groeien. Dat zijn bepaald geen luxewarenhuizen, wel spelers in de betere middenklasse. Ze verkopen een ruim aanbod bekende merken tegen toegankelijke prijzen aan een groot publiek. Wat is hun succesrecept dan wel?



In dit boek gaan we op zoek naar de ingrediënten voor een toekomstbestendig warenhuis. We gaan daarvoor te rade bij getalenteerde chefs: managers en investeerders die vanuit hun internationale positie en hun rijke praktijkervaring een echte helikoptervisie hebben ontwikkeld. Hun gewaardeerde input vertaalden we in negen roltrappen naar succes voor de branche van de warenhuizen.

### EVEN DEFINIËREN

Vooraf willen we het nog even benadrukken: dit boek gaat over de sector van de warenhuizen, of wat men in het Engels *department stores* noemt. Verwar de Nederlandse term warenhuis niet met ‘grootwarenhuis’ of supermarkt. Een warenhuis of department store is van bij de oorsprong halverwege de 19e eeuw een grote winkel – vaak in een imposant gebouw met verschillende verdiepingen – die een breed assortiment aan goederen verkoopt uit sterk uiteenlopende non-food categorieën zoals mode, parfumerie, interieurdecoratie, huishoudproducten, speelgoed ... Bekende warenhuizen zijn bijvoorbeeld Harrods, Galeries Lafayette of De Bijenkorf. Voeding was aanvankelijk geen categorie van belang in het warenhuis. Vandaag is dat wel anders. Dat leggen we verderop in dit boek nog uit.

### Bronnen

Bos, J. & de Groot, G. *De langzame ondergang van het warenhuis* [Online]. 2 Sep 2019 [Geraadpleegd op 7 september 2019]; via <https://fd.nl/ondernemen/1310653/de-langzame-ondergang-van-het-warenhuis>

Lobaugh, K.M., Bieniek, C., Stephens, B. & Pincha, P. *The great retail bifurcation. Why the retail “apocalypse” is really a renaissance* [Online] 14 Maa 2018 [Geraadpleegd op 7 september 2019]; via <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/future-of-retail-renaissance-apocalypse.html>

Pallant, J. & Sans, S. *Death of the department store: don't just blame the internet, it's to do with a dwindling middle class* [Online] 7 Aug 2019 [Geraadpleegd op 7 september 2019]; via <http://theconversation.com/death-of-the-department-store-dont-just-blame-the-internet-its-to-do-with-a-dwindling-middle-class-121499>





# ‘Een warenhuis managen is als het oplossen van een Rubiks kubus’

Maarten de Groot van Embden (M3Cube)

---

*Om weer succesvol te zijn, moeten warenhuizen terugkeren naar hun oorsprong: grote flagshipstores die de shopper verbazen met een ongeëvenaard assortiment, een feilloze service en een unieke beleving. ‘Het gemiddelde werkt niet voor warenhuizen.’*

Gedurende 26 jaar was Maarten de Groot van Embden secretaris-generaal en general manager van IADS, de International Association of Department Stores. Dat is de oudste vereniging van warenhuizen, met leden uit 25 landen, die onderling ervaringen uitwisselen. ‘Omdat ze geen directe concurrenten van elkaar zijn, kunnen ze vrijuit spreken.’

Vanuit die positie beschikt onze eerste gesprekspartner over een uitgebreid netwerk en een unieke kennis van de sector van de warenhuizen, wereldwijd. Weinig mensen zijn dus beter geplaatst om ons meer inzicht te verschaffen in de trends en evoluties die deze branche in beweging kenmerken.

## Transport en toerisme

‘Warenhuizen waren de eerste georganiseerde vorm van retail. Ze ontstonden zo-wat halverwege de 19e eeuw, in Frankrijk, Groot-Brittannië, de VS ... Aanvankelijk waren ze nog vrij klein naar onze maatstaven, zo rond de tweeduizend vierkante meter, maar ze werden snel groter en ze gingen meer verschillende productcategorieën verkopen.’

Over welk warenhuis er nu eerst was, bestaat veel discussie. Wellicht was het A.T. Stewart op Broadway in New York, in 1848. Die winkel werd ook wel het 'marmere paleis' genoemd. In het Britse Newcastle opende Bainbridge's in 1849. En Le Bon Marché in Parijs dateert van 1852.

Tekenend was vanaf de beginjaren het belang van een ambitieuze architectuur. Dat had alles te maken met de industriële ontwikkelingen in die tijd. De elektriciteit en de roltrap maakten hun intrede. Nieuwe staalconstructies maakten het mogelijk om grote gebouwen te realiseren. In Mexico City opende in 1891 bijvoorbeeld het vijf verdiepingen tellende warenhuis Palacio de Hierro, letterlijk 'paleis van staal'. Vaak werden warenhuizen in de buurt van treinstations gebouwd.

'Ook vandaag blijft transport een belangrijk gegeven. Ik zie nog enorme kansen voor shoppingmalls op luchthavens, bijvoorbeeld. Toerisme is en blijft een belangrijke bron van inkomsten voor warenhuizen. Bij Galeries Lafayette komt 60% van de omzet van buitenlanders.'

### Nationale identiteit

'Wereldwijd zie je vandaag grote verschillen in de positionering van warenhuizen. In de meeste West-Europese landen bijvoorbeeld zijn warenhuizen eerder hoog in de markt gepositioneerd, als luxemerken: denk aan Le Bon Marché of Selfridges. Maar dat is zeker niet de enige optie. Onder meer in sommige landen in Azië en Zuid-Amerika zie je dat ze zich wat goedkoper en toegankelijker in de markt zetten. En dat was oorspronkelijk ook in Europa zo: de eerste Britse en Franse spelers waren ook goedkoop. Door hun schaalvoordeel konden ze grotere volumes inkoop en de producten tegen lagere prijzen verkopen. In groeimarkten zie je dat proces nu ook plaatsvinden.'

In landen als India, de Filipijnen of China verschijnen steeds grotere warenhuizen, tot meer dan 100.000 vierkante meter, die goederen en diensten combineren – soms hebben ze zelfs een kerk in de winkel. 'Je ziet heel verschillende situaties in de wereld. Een warenhuis heeft steeds een nationale identiteit. Het concept is dan ook moeilijk te exporteren of te internationaliseren.'