

COR MOLENAAR

KIJKEN,
KIJKEN...

*Praktijk ervaart,
wetenschap verklaart*

ANDERS
KOPEN



'De snelheid waarmee technologie de gevestigde orde verandert [*disrupts*] is adembenemend. De markt verandert vandaag de dag zo snel niet alleen vanwege de digitalisatie of internationalisatie, maar ook vanwege de hyperconcurrentie.'

- Rita Clifton, BrandCap, *Daily Telegraph*. 13 november 2014, p. B13.

Kijken, kijken ... anders kopen

Praktijk ervaart, wetenschap verklaart

Cor Molenaar



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

Copyright © Cor Molenaar, 2015

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 102 6

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Inleiding	7
Deel I De wereld die wij willen	13
1 Kijken, kijken ...	15
2 Anders kopen!	47
3 Welke keuzes hebben we?	83
Deel II De wereld die wij krijgen	117
4 Signalen van disruptie	119
5 De uitdaging voor winkels en winkelcentra	185
Deel III De praktijk past toe	213
6 Innovatie of disruptie? De praktijk	215
7 Pijlers van verandering, op weg naar de toekomst	239
Geraadpleegde literatuur	251
Over de auteur	255

Inleiding

Enkele jaren geleden was er nog geen smartphone (eind 2007 geïntroduceerd, in 2013 werden er meer dan 1 miljard verkocht), geen tablet (de iPad is geïntroduceerd in 2010) en er was nog geen digitale televisie (de Horizon van UPC maakte in 2012 tv-kijken op iedere tv en tablet mogelijk). Facebook begon in 2008, maar werd pas echt populair na de beursgang in 2012. In enkele jaren tijd zijn dit stuk voor stuk onmisbare toepassingen geworden. Nu lezen we alweer over andere innovaties: auto's zonder chauffeur, drones, the Internet of Things (het internet der dingen), interactieve spiegels, Google Glasses, smartwatches, *augmented reality*, *location based services*, iBeacons en natuurlijk Big Data voor analyses. De komende jaren zullen deze innovaties onderdeel van ons leven gaan worden. Dit zal leiden tot nog meer veranderingen, tot nog meer aanpassingen en tot disruptie van veel systemen en processen.

De eerste signalen zijn al zichtbaar: jongeren kopen geen auto's meer, maar willen alleen vervoer (Uber is een app waarmee je snel een taxi kunt regelen). Software wordt niet meer gekocht, maar als abonnement betaald (ook voor de pc zoals Microsoft Office), cloudcomputing zorgt ervoor dat we overal onze bestanden kunnen raadplegen, en Wi-Fi zorgt ervoor dat we overal online zijn. Wij passen ons snel aan bij de nieuwe mogelijkheden, we gaan met onze smartphone betalen (PayPal, Alipay, Apple Pay of MyOrder). Facebook gebruiken we al meer met onze smartphone en tablet dan met onze computer. Online kopen doen we met een tablet op de bank, of zelfs met

onze smartphone in winkel. Wij kopen online bij een webshop, waar deze ook gevestigd is tussen Amsterdam, Silicon Valley en China. Grenzen tellen gewoon niet meer.

Een nieuwe wereld

Een nieuwe wereld, een nieuwe klant en een nieuwe samenleving beginnen zich te vormen. Dit heeft consequenties voor alle oude structuren en

*Deze ontwikkelingen
ontkennen, is het ontkennen
van een toekomst*

zekerheden. Flexibiliteit staat in conflict met vaste arbeidscontracten, winkelopeningstijden staan in conflict met een 24/7 koopwens en koopintentie. Huizen met een tuintje in buitenwijken en dorpen staan in conflict met het

aantal eenpersoonshuishoudens dat weer de stad opzoekt voor gezelligheid (urbanisatie). Het gaat er daarbij niet alleen om dat we de nieuwe mogelijkheden accepteren, maar ook dat we ons gedrag en zelfs ons budget daarop aanpassen. Disruptie wordt geïnitieerd door alle nieuwe toepassingen, maar vooral door de adoptie ervan door ons mensen. Deze disruptie heeft betrekking op elk facet van ons leven. Wij leven anders, hebben andere wensen en andere voorkeuren. Deze ontwikkelingen ontkennen, is het ontkennen van een toekomst.

Hoe komt het toch dat er nog steeds adviseurs en ondernemers zijn die roepen dat het wel goed komt? Die de ontwikkelingen in klantgedrag ontkennen, terwijl de bewijzen zich opstapelen: steeds meer leegstaande winkelpanden, steeds meer irritatie over oude structuren (zoals parkeerkosten), een sterke groei van internetverkoop en een druk op marges doordat klanten precies weten welke prijs acceptabel is. Je struikelt tegenwoordig bijna over reclameborden in de winkelstraten met 30%, 50% of 70% korting. Het kan niet op! Maar nog steeds lopen er geen klanten in de winkel. Het signaal kan toch niet duidelijker worden? Ontkennen van veranderingen en uitstellen van acties is gewoon vragen om moeilijkheden. Dit is te zien bij belangenorganisaties die te kampen hebben met ledenverlies, de ondernemers die niet willen investeren ondanks oplopende verliezen, de gemeentes en de vastgoedeigenaren die liever geen verandering willen. Verbieden van nieuwe ontwikkelingen en nieuwe (koop)patronen en miskennen van klantgedrag leidt tot toenemende irritatie en jaagt de klanten nog meer naar alternatieven, internet voorop. Het komt aan op het faciliteren van het nieuwe gedrag, de nieuwe wensen van mensen en het faciliteren van koopgedrag. Hoe pijnlijk dit ook kan zijn, het is wel bouwen aan de toekomst. Onze toekomst.

Veranderingen

Binnensteden zullen veranderen van winkellocaties naar vrijetijdslocaties met horeca, cultuur, en leuke (kleine) winkels. Winkelcentra moeten meer inspireren en klanten motiveren om te komen en te kopen, samenwerking tussen de winkels is een bestaansvoorwaarde geworden. Internet moet gezien worden als onderdeel van een hybride concept, fysiek ondersteund door internet en internetgedrag ondersteund door fysiek gedrag. Een geïntegreerd gedrag om te kopen, te werken en te vermaken. We besteden nu al tussen 7% en 9% van ons vrij besteedbare inkomen aan internetgerelateerde zaken zoals onze smartphone, abonnementen, apps, digitale televisie en online abonnementen. Aangezien ons inkomen niet meer stijgt, besparen wij op levensmiddelen (Lidl in plaats van Albert Heijn), op kleding (Primark), op huishoudelijke artikelen (Action) en natuurlijk zoeken wij op internet naar koopjes. Hierdoor maken wij ruimte in ons budget voor deze nieuwe, onmisbaar geachte uitgaven. Dit leidt tot een groeiend marktsegment van goedkopere aanbieders. Het hoge segment draait goed doordat veel klanten de behoefte hebben om zichzelf te onderscheiden, maar voor een winkelier is de positie *stuck in the middle* tussen die twee uitersten dodelijk. Dat is het speelveld van de internetaanbieders die winkels wegdrukken.

Het winkellandschap is snel aan het veranderen. We zien leegstand op minder leuke winkellocaties en winkels die uit dorpen verdwijnen. Het aantal winkels zal nog verder afnemen (met ongeveer 30%) en de winkels die overblijven moeten steeds leuker worden. Het wordt een uitdaging om klanten nog naar de winkel te krijgen. Alles moet uit de kast worden gehaald om klanten te motiveren: nieuwe inrichting, ander assortiment, meer zintuigprikkelende entourage, goede bereikbaarheid, andere openingstijden en meer service. Maar zal dit genoeg zijn? Moeten we niet leren leven met een disruptie, met nieuwe mogelijkheden van de techniek, internet voorop, die ons leven veranderen? Is daarin nog wel plaats voor klassieke winkels met een verouderd retail- en logistiek model? Is er wel een toekomst voor grote winkels in onze binnensteden die moeilijk bereikbaar zijn, met weinig parkeermogelijkheden en logistieke problemen bij bevoorrading?

Wat willen wij mensen eigenlijk? Ons gedrag is een duidelijke indicatie hoe wij in het leven staan en welke keuzes wij maken. Kennis van klanten is essentieel, de veranderingen zijn erg gunstig voor klanten, wat een stimulans zal zijn voor nog meer veranderingen. Eigenlijk is het simpel, klanten willen gekend en erkend worden, klanten willen een eigen droomwereld, een eigen cocon om te winkelen, te werken en te leven. Klanten willen keuzevrijheid,

geen dwangmatig opgelegde keuzes, anders worden zij recalcitrant: radicale emoties zijn dan het gevolg! In deze context hebben winkels wel degelijk toekomst, maar dan moeten winkels ook inspelen op het nieuwe koopgedrag en de koopmotieven.

Onwil om te veranderen

Er is sprake van een grote complexiteit omdat het niet alleen internet is dat ons leven veranderd heeft, maar een serie gerelateerde ontwikkelingen: so-

Het is een kwestie van meedoen, faciliteren of gewoon stoppen

ciologische, psychologische, naast technologische, internationalisatie en communicatie. Alle aspecten hebben een rol bij de disruptie van systemen en processen die nu zichtbaar is.

Het is een kwestie van meedoen, faciliteren of gewoon stoppen. Het frustriert mij dat er steeds alleen gesproken wordt over wat er gebeurt, en niet over waarom het gebeurt. Het frustriert mij dat ontwikkelingen en keuzes worden gebagatelliseerd (zoals het kopen op internet, of de keuze om voor jezelf te beginnen en zzp'er te zijn). Steeds maar weer proberen we het oude te handhaven en bij nieuwe ontwikkelingen alleen maar de negatieve kanten te belichten. Waarom kunnen winkels niet op zaterdagavond open zijn tot 19.30 uur, zoals in veel landen gebeurt? Omdat Ajax toevallig thuis speelt, of omdat de kinderen dan alleen moeten eten? Waarom zijn de winkels open als er geen klanten zijn (vooral op maandag en alle ochtenden van de week)? Waarom zijn winkeliers verrast als klanten steeds meer op internet kopen? Waarom worden hedonische aspecten van winkelcentra (licht, geluid, kleur, geur en winkelinrichting) niet toegepast om het voor klanten leuk te maken? Waarom is er geen hechte samenwerking tussen horeca en winkels? Waarom wordt er nog steeds van aanbod (verkopen) uitgegaan en niet van klanten (kopen). Waarom werken gemeentes niet mee aan noodzakelijke veranderingen in winkelgebieden? Waarom worden deze gebieden en binnensteden niet als een levensvoorwaarde gezien voor een gemeente? De waaromvraag van verandering is lastig te beantwoorden, maar discussiëren op basis van een vooringenomen standpunt is een non-discussie.

De uitdaging

De zoektocht naar de basis van verandering heb ik als een uitdaging gezien. Maanden heb ik wetenschappelijke databases geraadpleegd, boeken gelezen en met experts gesproken in binnen- en buitenland. Ik heb marktontwikkelingen bestudeerd in vooral Engeland en de USA, markten die ten opzichte van Nederland voorlopen. Samen met de sponsors van mijn leerstoel heb

ik onderzoeken geïnitieerd, bestudeerd en met researchteams gesproken. Capgemini, GfK Retail & Technology en Microstrategy bleken waardevolle bronnen en experts te hebben die veel ontwikkelingen konden duiden en verklaren. De discussies met Ward de Vin en Kees Jacobs (Capgemini), Patrick Langley (GfK), Corien van Rijn en Remco van Malten (Microstrategy) waren inspirerend en soms fel, maar uiteindelijk ook weer grensverleggend. Met Thuiswinkel.org Shopping2020 heb ik twee studietrips gemaakt naar de USA, zowel naar San Francisco als Seattle. Bezoeken aan Apple, Google, eBay, Adobe, Amazon en Microsoft gaven steeds meer inzicht in de ontwikkelingen. Het congres Shop.org Summit in Seattle bood de kans om met tal van retailers te praten, maar ook met aanbieders als Alibaba en Amazon. Ook waren de contacten met professor Kit Yarrow verhelderend om meer inzicht te krijgen in de reacties van de hedendaagse mens. Al met al was het een inspirerende ontdekkingstocht naar het 'waarom'. De breedte van het onderzoek, van hersenfunctie tot inrichting binnenstad, van internet tot winkels gaf vele nieuwe inzichten. Ik ben iedereen die daar aan bijgedragen heeft, de genoemde sponsors, de studenten van RSM/Erasmus Universiteit, mijn opdrachtgevers bij bedrijven en gemeentes erg dankbaar. Marcel Roozeboom was een waardevolle mee-lezer, die bijdroeg aan het bewaken van het concept en het volgen van de 'rode draad'. Met dit boek wil ik mijn kennis en inzichten overdragen en bijdragen aan een toekomst die klanten willen. Een toekomst met een plaats voor winkels, een leuke woonomgeving. Een droomwereld waar iedereen gelukkig is.

Prof. dr. Cor Molenaar

Januari 2015

cor@cormolenaar.nl

Deel I

De wereld die wij willen

Een ideale wereld die inspeelt op onze individuele wensen.

Een wereld met lage kosten en veel services.

Een wereld waarin wij allen, iedereen afzonderlijk, in het centrum staan.

1 Kijken, kijken ...*

Tijdens je vakantie loop je 's avonds toch even langs de kraampjes en de winkels in het pittoreske plaatsje ergens in de bergen, bij de zee, of gewoon in de buurt, waar je een week of zo verblijft. Je bent ontspannen, relaxed, het is tenslotte vakantie; je staat open voor gezelligheid. Je ziet de lampjes langs de winkels en aan de kraampjes, de accentverlichting bij de kerk, in de haven, of een andere bezienswaardigheid. Je neust wat rond, kijkt naar al die spullen waar je nooit van gedacht had dat je ze ooit zou willen kopen en toch koop je wat. Wat wil je ermee? Wat doe je ermee? Het is niet belangrijk, je voelt je blij met je aankopen en eenmaal thuisgekomen kun je ze altijd nog cadeau geven aan iemand anders. Na het heerlijke gesnuffel zoek je een terrasje op om iets te gaan eten, het liefst een lokaal gerecht natuurlijk met een oppeppend drankje. Het leven lacht je toe! De kraampjes, de winkels en de horeca spelen slim in op deze blije toerist. Marges worden opgekrikt door hogere prijzen te vragen. Het spel van afdingen moet worden gespeeld, en dat kunnen wij als westerlingen toch minder goed dan bijvoorbeeld de Chinezen. Deze vorm van winkelen is pure emotie, internet is ver weg, het geluksgevoel is hier en nu.

Winkels in Azië of Afrika zijn nog echte winkels, zoals wij die alleen uit overlevering van onze ouders en grootouders kennen. Kleine winkels gedreven

* Een uitvoerig onderzoek naar klantgedrag en klantvoorkeuren in Nederland is in 2014 gedaan voor Capgemini door Girouard, B. & K. Jacobs (et al.) als onderdeel van een internationaal onderzoek.

door de eigenaar of een echte ondernemer die een actieve verkoper is. Toeristen zijn herkenbaar van grote afstand en worden aangesproken: *'Where are you from? Holland? Aaah! Van Persie, Robben, good team!'* Alles wordt gezegd en gedaan om maar aardig gevonden te worden, want klanten kopen van aardige mensen. Maar deze winkeliers wachten ook rustig af op de bekende klanten die ze kennen van hun eigen straat, buurt of dorp. Deze winkeltjes maken net genoeg winst om te voorzien in de eigen levensbehoeften. De winkeliers moeten er wel lange dagen voor maken, maar dat lijkt alleen maar zo. Het leven vindt immers op straat plaats voor hun winkel; en samen met je burens wachten op een klant is ook een vorm van sociale cohesie. Het een kwestie van veel wachten, een beetje praten, een beetje kaarten of een bordspel spelen, en op het eind kijken of er genoeg verdiend is om weer een dag te overleven. De winkels concurreren met elkaar op locatie, sociale cohesie, verkoopkunst en misschien ook wel service. Er is een groot en sterk geconcentreerd aanbod, vele winkels met vaak totaal identieke artikelen zitten dicht bij elkaar. Wat is dit toch leuk winkelen voor al de toeristen! De winkeliers kennen elkaar en gunnen elkaar ook de business, zodat iedereen een klein bestaan kan opbouwen. Sociale harmonie tussen alle winkeliers in dit soort plaatsjes is erg belangrijk.

Eigenlijk is dit de bakermat van de winkel. De kernwaarden die bepalend waren voor succes van een winkel bestonden uit: locatie, assortiment en ondernemerschap gekoppeld aan klantbinding. Winkelen en boodschappen doen was voor iedereen noodzakelijk, maar ook een sociale en soms inspirerende activiteit. Lekker even onder de mensen en bijpraten met buurtgenoten.

1.1 Veranderingen in het koopgedrag

Door de welvaartsontwikkelingen van de afgelopen vier decennia in het Westen zijn er steeds meer winkels bijgekomen, die nog steeds diezelfde, traditionele kernwaarden hebben en gebruik maken van de bestaande structuur. Meer winkels dus in steeds langer wordende winkelstraten. Het winkelgebied werd uitgebreid naar aanliggende straten, waardoor steeds grotere (kern)winkelgebieden ontstonden. Gemeentes en projectontwikkelaars stimuleerden ook nieuwe winkelgebieden op basis van potentieberekeningen in een bepaalde plaats of regio. Actief brancheringsbeleid (waardoor regie kon worden gevoerd over de locatie van verschillende typen winkels) leidde ertoe dat er een gezond centrum bleef bestaan. De (lokale) overheid

echter ging steeds meer sturend en regulerend optreden, bemoeide zich steeds meer met het vestigingsplaatsenbeleid, de mogelijkheid van kraampjes in winkelstraten, terrassen op bepaalde plaatsen, tot het vaststellen van openingstijden aan toe. Deze toename van activiteiten van een gemeente werd gekoppeld aan steeds verder stijgende lasten voor de winkeliers en de eigenaren van winkelpanden. Zolang er sprake was van een noodzaak voor de klanten om hier te winkelen ging dit goed. Ze waren immers 'gevangen' van de situatie, ze hadden geen andere keuze dan naar de winkels te gaan. Alleen, wat als die noodzaak verdwijnt doordat er zich andere mogelijkheden aandienen om te winkelen? Kunnen deze winkelgebieden dan wel in hun huidige vorm blijven bestaan? Hebben wij nog wel behoefte aan al die winkels? En zijn de winkelgebieden dan nog wel aantrekkelijk genoeg er heen te gaan?

De veranderingen in het koopgedrag dienden zich eerst langzaam aan. Eerst werden klanten steeds mobieler, waardoor er ook in andere plaatsen gewinkeld kon worden, winkelcentra moesten daarom goed bereikbaar zijn. Nieuwe winkelcentra werden dicht bij snelwegen aangelegd, met grote parkeerplaatsen, zodat de klanten deze makkelijk konden bereiken. Daarna kwam de forens in zicht, een scheiding tussen wonen en werken. Steeds vaker werd er ook in de buurt van kantoor gewinkeld of op de terugweg naar huis. Winkelcentra kwamen bij kantoorparken te liggen of bij andere plaatsen die aantrekkelijk waren voor de klanten om naartoe te gaan, voetbalstadions met een winkelfunctie zijn hier voorbeelden van. Deze ontwikkelingen leidde in eerste instantie niet tot een bedreiging voor bestaande winkelgebieden, er was immers groei, de consumptieve bestedingen namen toe en er was ook een behoefte aan steeds meer non-foodwinkels, graag met een beetje luxe.

Al deze ontwikkelingen waren gebaseerd op dezelfde structuur: een groepering van winkels, een uitgebalanceerd brancheringsbeleid, rigide openingstijden en een sterke regulering door de lokale overheid die bepaalde wat winkels wel mogen doen en wat niet. Dit is nog steeds zo, alleen de omstandigheden zijn wel veranderd. Mogen de winkels open zijn als klanten willen kopen of moeten klanten kopen als de winkels open mogen?

BROODJE ETEN MAG, MEENEMEN NIET

Chris Ververs

HUIZEN – Bakker Bart in Huizen mag geen brood verkopen op zondag. Wel mogen klanten een vers broodje afrekenen en in de zaak of op het terras eten.

Het noopte de eigenaar van de bakkerszaak tot het ophangen van een pamflet aan de deur: 'Attentie. Wij mogen op zondag geen losse broodjes meer verkopen op last van de gemeente'. 'Het klopt en het is vreemd', laat een medewerkster van de bakkerij weten. 'Daarom informeren wij onze klanten maar op deze manier.' Volgens de gemeente is het volstrekt logisch dat de bak-

ker geen brood meer mag verkopen op zondag. De christelijke gemeente legt uit: 'Er zijn twee vergunningen. De detailhandelvergunning waarvoor op zondagverkoop een verbod geldt en de horecavergunning. Bakker Bart in Huizen heeft beide vergunningen en mag dus alleen in de lunchroom broodjes verkopen die daar of op het terras worden opgegeten.'

(Bron: *De Telegraaf*, 6 augustus 2014)

Naast alle sociale veranderingen waren het vooral technologische veranderingen die het koopgedrag beïnvloedden, in de eerste plaats natuurlijk de opkomst van internet. De impact hiervan is vooral het laatste decennium merkbaar. Internet wordt gebruikt als medium ter oriëntatie en informatie, maar ook als winkel om direct in te kopen. Internet gekoppeld aan allerlei nieuwe hardware, zoals tablets en mobiele telefoons, is de katalysator voor de veranderingen in het koopgedrag. Afnemende omzetten en druk op de marges zijn het gevolg, terwijl de klant alleen maar kritischer wordt en uitermate goed geïnformeerd is. De economische crisis versterkt die tendens nog eens, door het afnemende bedrag aan vrij besteedbaar inkomen wordt de consument nog prijsbewuster. Winkels in het lage prijsniveau doen het overigens om diezelfde reden goed.

1.2 Impact van internetverkopen op winkels

De ontwikkelingen van de bestaande, fysieke winkelstructuur, waarbij de keuzes van nieuwe winkels en winkelcentra gebaseerd zijn op het economische draagvlak van een plaats of een regio, zijn het laatste decennium steeds meer onder druk komen te staan. Consumenten zoeken steeds meer naar in-

formatie op internet en zijn massaal op internet gaan kopen. Je hóéft immers niet langer naar een winkel te gaan om te kopen, maar je kúnt naar een winkel gaan om te kopen. Internet is een bedreiging geworden voor de bestaande winkels, de winkelgebieden en voor de kracht van de bestaande structuur. Natuurlijk, groei en krimp horen bij het leven van de mens en van organisaties. Dus een krimpende omzet en een dalende behoefte aan winkels en winkeloppervlakte is niets anders dan een natuurlijk proces.

Je hóéft immers niet langer naar een winkel te gaan om te kopen, maar je kúnt naar een winkel gaan om te kopen



Figuur 1 Omzetontwikkeling over de eerste 31 weken van 2014 in de non-food in Nederland (Bron: GfK Retail).

Steeds meer klanten kopen dus op internet en bestaande winkels komen steeds meer onder druk te staan. Maar ook de keuze die tegenwoordig wordt gemaakt om in een winkel te kopen verschilt van vroeger. Niet langer de ratio (Ik moet naar de winkel), maar vooral emotie en inspiratie zijn belangrijke koopmotieven geworden. Dalende omzetten, dalende marges en overtollige voorraden zijn hier het beste bewijs van. Wat nu, als deze krimp ook gepaard gaat met een minder goed functionerende structuur, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in minder goed draaiende winkels, minder klanten en meer leegstand? Wat nu, als het aanbod niet meer aansluit op de vraag, wat te merken is aan de continue afprijzing van producten in winkels (zelfs tot 70%)? Is er dan alleen sprake van minder behoefte aan winkels, of is er misschien een behoefte aan andere winkels, of een andere winkelbeleving? Is het niet belangrijk om juist dan het aanbod klantgericht te gaan bepalen en niet langer aanbodgericht? Juist dan moet er gezocht worden naar de koopmotieven van een klant, naar de onderliggende oorzaken van het nieuwe koopgedrag, het nieuwe winkelen.* Klanten moeten opnieuw gemotiveerd worden om naar

* Molenaar, 2009.

de winkel te gaan en te kopen tegen prijzen die ook een winstmarge voor winkeliers mogelijk maken, anders is er geen toekomst meer voor fysieke winkels.

1.3 Wat is de basis van de veranderingen?

De veranderingen in het koopgedrag en in de retail hebben een onderliggende basis. Natuurlijk zijn internet en nieuwe technologie belangrijke factoren, maar dat zijn toch niet de enige oorzaken. Technologie moet immers ook nog toepast en gebruikt worden. En er zijn genoeg technologische ontwikkelingen geweest die niet geaccepteerd zijn en dus mislukt. Om de basis te bepalen van de huidige veranderingen zijn drie factoren van belang:

1. *Menselijke factoren*: waarom wordt internet nu wel gebruikt en is men nu wel bereid tot veranderingen?
2. *Technologische factoren*: wat leidt ertoe dat bedrijven juist van deze technologie gebruik maken om onderscheidend te zijn?
3. *Socio-demografische factoren*: een druk op vrije tijd en andere keuzes hoe wij onze vrije tijd willen besteden. Steeds meer eenpersoonshuishoudens en een toenemende prioriteit van hobby's en sociale activiteiten.

Onderliggend aan deze drie factoren van verandering is ook de relatie tussen menselijk handelen en technologie. Wat zijn de gevolgen van de onderlinge beïnvloeding van menselijke intelligentie en toepassing van de technologie (*singularity*)? Zijn onze hersenen tegenwoordig geherprogrammeerd door internet (*rewiring brains*) waardoor wij een ander gedragspatroon vertonen en andere behoeften hebben dan bijvoorbeeld vijf jaar geleden? Al deze factoren van veranderingen leiden tot de conclusie dat het onjuist is alleen maar het oude te verdedigen zonder acht te slaan op de kansen van verandering. Dit geldt voor zowel voor winkels, als voor gemeentes en belangengroepen.

Menselijke factoren

De problemen bij de winkels worden geïnitieerd door klanten, die anders kunnen kopen en ook andere keuzes maken om te kopen. Hierbij spelen demografische factoren, psychografische kenmerken en persoonlijke motieven een belangrijke rol. Al deze factoren worden beïnvloed door de ontwik-

kelingen van technologie, zowel computercapaciteit, beschikbaarheid van informatie, als de ontwikkeling en het gebruik van nieuwe *devices*.

Demografische factoren zijn bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw van de bevolking in een bepaald gebied, dat wil zeggen de samenstelling ervan in de zin van etnische groepen, jong en oud, en de verhouding tussen de seksen. Jongeren kopen anders dan ouderen. Jongeren adopteren technologie sneller en ouderen vertonen een klassiek koopgedrag. Deze groepen laten dus duidelijk onderscheidend gedrag zien. Maar verschillen in gedrag kunnen ook veroorzaakt worden door opleiding, beroep, samenlevingsvorm of sekse. Inzicht in de bevolkingssamenstelling is dus belangrijk voor de bepaling van het winkelaanbod, maar ook het hieraan te relateren groepsgedrag is bepalend om veranderingen te kunnen duiden.

Bij psychografische kenmerken is meer kennis nodig van de persoonlijke omstandigheden en het persoonlijke gedrag van een individu of een doelgroep. Hierbij wordt gekeken naar persoonlijke voorkeuren, levensstijl en algemeen gedrag. Deze kenmerken worden eigenlijk pas goed zichtbaar als het gedrag van een klant geregistreerd wordt. Hier kunnen bijvoorbeeld de gegevens van Facebook een belangrijke rol spelen; voorkeuren (*likes*), gedrag en activiteiten geven veel individuele, psychografische informatie over een individu. Vandaar dat Facebook op basis van deze informatie veel meer kennis krijgt van koopvoorkeuren en verwacht koopgedrag. Deze externe gedrags- en interesse-informatie kan gekoppeld worden aan de eigen koopinformatie van een webshop of van de retailer, waardoor er een steeds completer beeld ontstaat van de koper. Als dit ook gekoppeld wordt aan socio-demografische gegevens kun je veel beter het koopgedrag van een doelgroep sturen. De klant, het individu is de basis geworden van iedere winkel. Dit tekent het einde van de aanbodeconomie en het begin van de op vraag gebaseerde economie. Een verandering die leidt tot disruptie en, zoals we later zullen zien, tot grote structuurwijzigingen.

Van de doelgroep werd een profiel gemaakt op basis van socio-demografische kenmerken. Van een individu is tegenwoordig een profiel beschikbaar op basis van psychografische kenmerken gecombineerd met zijn koop- en gedragsinformatie. Deze gegevens worden nu gebruikt als matchingcriteria voor de doelgroep. Als iemand de zelfde socio-economische kenmer-

De strijd om hegemonie op het mobiele platform wordt er een tussen Google en Facebook, gebaseerd op Big Data en klantherkenning

ken heeft als een individu waarvan we nu alles weten, kunnen deze personen heel specifiek benaderd worden. Dit kan via de klassieke media, zoals met direct mail of e-mail, maar ook via online berichten via de eigen website, of sites als nu.nl. In de toekomst zal de sturing en de communicatie veel meer op het moment van winkelen (online of offline) gebeuren, dus dicht tegen het koopmoment aan. De waarde van Facebook en de Facebook-informatie voor het koopproces en de klantherkenning is erg groot. Op internet gebeurt dit nu al in de vorm van gedragsanalyses, bij fysieke winkels wordt het nog maar zeer sporadisch toegepast. De combinatie van data (Big Data) met een mobiele telefoon met locatiegegevens maakt het mogelijk om ook het fysieke gedrag te sturen, zoals hierboven beschreven. De strijd om hege- monie op het mobiele platform wordt er een tussen Google en Facebook, ge- baseerd op Big Data en klantherkenning.

Technologische factoren

Technische oorzaken hebben te maken met het adoptievermogen van een persoon of een groep personen van nieuwe technologie. Hierbij spelen de mogelijkheden om deze technologie toe te passen (structurele oorzaken) een belangrijke rol. Toen er meer mogelijkheden kwamen (zoals meer apps of websites), nam de acceptatie van internet snel toe. Deze adoptie was sterk doelgroepbepaald, de jongeren liepen daarbij voorop. Maar ook de aanpas- sing van het gedrag op basis van de nieuwe mogelijkheden was een belang- rijke factor.

Wie accepteert de nieuwe toepassingen en wie is bereid zijn of haar gedrag daarop aan te passen? Vroeger werd er gesproken over consumptie pioniers, later over *early adopters* en tegenwoordig hoor je steeds vaker over *first mo- vers*. Hoe je ze ook noemt, deze groep is een goede indicatie voor wat er kan en zal gaan gebeuren. Vandaar dat er zo goed wordt gelet op het gedrag van jongeren in combinatie met nieuwe toepassingen bij de introductie van een nieuw apparaat zoals een smartphone of een smartwatch. Zij vormen een prima testgroep om in de praktijk mee te onderzoeken of het product succesvol zal worden. Het feit dat jongeren ook wispelturig zijn en snel van voorkeur veranderen, is alleen maar goed voor hun kwaliteit als testgroep. Op dat moment kan ook de bestendigheid van het gedrag worden bepaald. Andere groepen, vaak leeftijdsgebonden, volgen op gepaste afstand van deze jongeren. Vanzelf ontstaat dan weer een mooie curve van acceptatie- gedrag, maar ook van de mogelijkheid om de vraag en het gebruik te sti-

muleren. Kennis van de first movers is van wezenlijk belang om de *slower movers* te bewerken.

Als onderdeel van technologische oorzaken gelden ook de mogelijkheden om de veranderingen door te voeren, structurele *constraints*. De structuren, die herkenbaar zijn in de maatschappij en in ons gedrag. Woon- en werkstructuren, privéstructuren maar ook structuren in de handel en de maatschappij. Structuren geven zekerheid en houvast. Je weet immers precies wat er gaat gebeuren en wat er van je verwacht wordt. Aanpassen van structuren leidt bijna altijd tot onzekerheid en dus tot weerstand. Dit komt in de privésfeer voor bij een verhuizing, echtscheiding, gezinsuitbreiding of baanverlies. Maar ook in zakelijk opzicht zijn structuren de basis; aanpassingen vinden meestal plaats binnen een bestaande structuur. Ook de weerstand in retail tegen de veranderingen is gebaseerd op deze onzekerheid. Ontwikkelingen worden tegengehouden, omdat ze weleens tegen het belang van een winkel, een winkelgebied of een gemeente zouden kunnen zijn. Eigenlijk wordt de klant dan niet serieus genomen. Het verbieden van ontwikkelingen en verbieden van het reageren op het nieuwe koopgedrag van klanten vraagt om moeilijkheden. Uiteindelijk moet er wel aangepast worden, maar veelal gebeurt dit pas als het al te laat is.

Socio-demografische factoren

Socio-demografische factoren hebben betrekking op de samenstelling van een doelgroep, leeftijd, geslacht, huwelijks staat, maar ook inkomen, beroep en opleiding. De samenstelling van de doelgroep is sterk bepalend voor het aankoopgedrag, de acceptatie van internet en de bestedingen. Vooral jongeren en jonge gezinnen kopen veel op internet, terwijl ouderen selectief op internet kopen, maar internet wel veel gebruiken om informatie te zoeken. Natuurlijk zijn opleiding en beroep ook belangrijk, maar dat geldt dan vooral voor het algemene gedrag van klanten, productkeuzes en winkelkeuzes. Het is zeker niet zo dat hoger opgeleiden meer gebruik maken van internet, eerder is er sprake van een ander gebruik van internet. Deze informatie, over het gedrag van klanten, is vaak beschikbaar via externe bronnen of analyses op basis van objectieve gegevens van kopers. De socio-economische kenmerken kunnen bepaald worden aan de hand van profielen, die opgemaakt kunnen worden van intakegegevens of bepaald kunnen worden aan de hand van koopgedrag.

1.4 De uitdaging

Nieuwe technologie wordt in eerste instantie binnen een bestaande structuur toegepast (efficiency) en leidt dan hopelijk tot optimalisatie van de structuur. Zelfs internet werd in eerste instantie binnen de bestaande structuur gebruikt, zoals voor e-mail (in plaats van post) of voor *file transfer* (snel, betrouwbaar en goedkoop). Later werden er webshops op geopend, gewoon een categorie winkels erbij (multichannel). De webshops werden op dezelfde wijze benaderd en beoordeeld als traditionele winkels. Pas nadat er andere aanbieders kwamen die slimmer omgingen met de nieuwe media, werd onder druk van de teruglopende resultaten bekeken of internet misschien op een andere manier gebruikt kon worden. Bijvoorbeeld voor gebruik van data- en analysesystemen, waarbij veel kennis ontstaat over individuele klanten. Kennis die de retailers momenteel niet hebben, ook niet als ze wel een webshop hebben. Maar door dit gebrek aan kennis over klanten komt de bestaande retail in een moeilijk te overbruggen kennisachterstand ten opzichte van de webwinkels. Dit is funest voor de verwachte ontwikkeling met de komst van Amazon.com naar Nederland (nu nog beperkt, maar later ongetwijfeld met een breder assortiment) en op iets langere termijn Alibaba.com. Als je als retailer niet voorbereid bent op deze ontwikkeling, overkomt ze jou.

Om de snelheid aan te geven waarmee de technologie verandert, gebruikt professor Andrew McAfee* het voorbeeld van het schaakbord (met 64 velden). Als je op ieder hokje rijst zou leggen, te beginnen met één korrel op het eerste hokje en dan steeds het dubbele op het volgende hokje, dan heb je bij hokje 32 de wereldwijde rijsttoegst van een jaar nodig. Bij hokje 64 heb je meer rijst nodig dan er ooit is geproduceerd. Dit voorbeeld past in de lijn van de Wet van Moore, die aangeeft dat de reken capaciteit van computers iedere twee jaar verdubbelt. Volgens zijn berekening zijn we nu bij hokje 32 aangekomen. Er staat dus nog veel te gebeuren de komende jaren!

* McAfee & Brynjolfsson, 2014, p. 40 e.v.

1.5 Fasen van verandering

Veranderingen spelen zich af in drie fasen:

1. Fase 1 is de aanpassing van bestaande systemen en structuren.
2. Fase 2 is het toepassen van nieuwe mogelijkheden binnen de bestaande visie en context.
3. Fase 3 is totale vernieuwing op basis van de nieuwe mogelijkheden (disruptie), een sterke integratie van digitaal en fysiek.

Eigenlijk was 2014 het jaar dat het besef begon door te dringen dat de huidige structuur eindig is en dat er naar andere oplossingen gezocht moet worden. Afnemende omzetten en resultaten waren hier de oorzaak van. De retail heeft in de loop van de afgelopen decennia de structuur van handel geoptimaliseerd (fase 1). De weg van fabrikant naar consument is optimaal ingericht met logistiek, groothandels en winkels. In het gehele kanaal zijn voorraadfuncties en informatiefuncties opgenomen. Dit hele proces is gebaseerd op aanbod en het wordt ondersteund met technologie. De informatievoorziening van de klant naar de fabrikant (en andersom) is traag, maar was tot voor kort effectief. In de mode bijvoorbeeld worden de orders opgehaald bij de retail, gegroepeerd bij de groothandel of importeur en doorgegeven aan de distributeur of fabrikant. Die plaatst de order bij de diverse fabrikanten van de artikelen, of koopt de grond- en hulpstoffen in. Na fabricage gaan de artikelen de omgekeerde weg om uiteindelijk na zes maanden of nog langer bij de retail te belanden. Alle artikelen gaarne te betalen binnen zes weken, dus voorafgaand aan de verkoop. Een goede ondernemer heeft *feeling* met zijn markt en brengt evenwicht tussen vraag en aanbod. Steeds wordt de meest efficiënte oplossing gekozen, waardoor fabricage ver van de uiteindelijke consument kan plaatsvinden. De besluitvorming is gebaseerd op een lagekostenprincipe met een margeopslag voor iedere handeling. Uiteindelijk wordt op basis van deze kostenplusstrategie de marktprijs bepaald. Het is een goede structuur voor een statische markt. In deze eerste fase worden vooral nieuwe toepassingen gebruikt om bestaande processen en functies efficiënter te maken. Efficiency is de enige drijfveer achter deze vernieuwing. Investerings in technologie worden bepaald aan de hand van een rendementsberekening (hoe korter de terugverdientijd, hoe beter de investering.)

In de tweede fase worden de nieuwe toepassingen ook gebaseerd op de bestaande structuur, maar is het doel niet kostenbesparing maar bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering, contactvernieuwing of effectiviteitvergroting.

In deze tweede fase past bijvoorbeeld de toepassing van callcenters voor nazorg, het gebruik van e-mail en nieuwsbrieven voor directe communicatie en lancering van een webshop. Vaak vervangt de nieuwe toepassing een oude, minder effectieve toepassing. Bij een webshop is er sprake van een nieuwe toepassing, naast de bestaande winkel. Eigenlijk wordt er dus een nieuwe winkel gecreëerd naast de bestaande winkel, alleen de nieuwe winkel is gebaseerd op de mogelijkheden van techniek (internet). Dat is nog steeds niet echt vernieuwend.

Structuren geven houvast en hechting. Structuurveranderingen worden zelden doorgevoerd, omdat ze leiden tot onzekerheid. Vandaar dat de eerste golf van verandering meestal leidt tot optimalisatie, meer efficiency. Pas als dit niet voldoende meer is, omdat de huidige structuur steeds meer onder druk komt te staan, wordt overwogen om de structuur te veranderen. Meestal zijn het nieuwe jonge bedrijven zonder historische ballast die op een andere manier gaan werken. Als dit aanslaat komt de bestaande structuur nog meer onder druk te staan, wat ten koste gaat van bestaande aanbieders en marktleiders. Dit is precies wat er nu gebeurt in de retail. Ander koopgedrag van klanten, mede geïnitieerd door de mogelijkheden van internet, leidt tot een druk op omzet en marge bij bestaande partijen. Veranderen is lastig door de bestaande (financiële) randvoorwaarden.

Disruptie (fase 3) leidt altijd tot andere marktomstandigheden en andere marktleiders en aanbieders. Amazon, Coolblue, Bol.com zijn hier een paar voorbeelden van, maar ook Google dat Microsoft aanviel en Facebook dat weer Google aanvalt, en recentelijk Alibaba dat zich ontpopt als aanvaller van Amazon.com. Van microcomputer naar internet en van internet naar mobiele toepassingen. Deze veranderingen hebben tot gevolg dat gebruikers gaan veranderen en gebruik gaan maken van de toepassingen, die zich ook steeds beter aanpassen bij het nieuwe gedrag van gebruikers. Dit leidt tot een afname van het gebruik van de traditionele media en de winkels, en daardoor tot verandering. Het duidelijkst kwam dit naar voren toen de laptop het computergebruik ook in de huiskamer mogelijk maakte en later toen door de tablet in combinatie met Wi-Fi computergebruik overal mogelijk werd. Het koopgedrag is hierdoor wezenlijk veranderd, onder andere doordat nu op een ander tijdstip wordt gekocht, maar ook doordat niet langer achter een computer gekocht moet worden, maar op een willekeurige plek naar keuze met een tablet op schoot. Toen de computer nog in de slaapkamer of werkkamer stond, werd er juist rationeel op internet gekocht, met een

piek tussen 19.00 en 21.00 uur 's avonds. Met de laptop en tablet wordt vaker op emotionele gronden gekocht, vaak in de woonkamer waar ook anderen bij zijn (met een glaasje wijn erbij). Het koopmoment is verschoven naar een later tijdstip in de avond, tussen 21.00 en 23.00 uur.

In het boek *Leading Digital* worden ook drie fasen benoemd om een onderneming aan te passen aan de wensen van klanten.* Deze drie fasen zijn gebaseerd op de transformatie van Burberry, waar ik later nog op terug zal komen:

1. Tijdens *Fase 1* zorg je ervoor dat je het klantgedrag leert kennen en dat je je aanpassingen doorvoert van buiten naar binnen. Dus wat willen klanten en hoe kun je daar je onderneming (winkel) op aanpassen? Te vaak wordt van binnenuit gedacht, worden aanpassingen gedaan die niet gebaseerd zijn op kennis van het koopproces van klanten. Voorbeelden hiervan zijn de herinrichting van de winkel zonder belevenis toe te voegen, alleen omdat het misschien handiger is. Waarom moet een kassa bij de uitgang staan bijvoorbeeld? Ook loyaliteitssystemen waarbij klanten korting kunnen krijgen of kunnen sparen voor cadeaus zijn gebaseerd op gemakzucht, niet op het feit dat klanten dit zo geweldig of inspirerend zouden vinden.
2. *Fase 2* bestaat uit communicatie met klanten, zorg ervoor dat je op ieder moment kunt communiceren, via social media, smartphone, apps of andere digitale kanalen. Door deze communicatie krijg je binding en dus loyaliteit.
3. In *Fase 3* wordt de strategie bepaald aan de hand van data. Klantenkennis en kennis van het gedrag van klanten moeten de basis zijn voor strategische keuzes. Het is uiterst teleurstellend dat vrijwel nooit de medewerkers van de socialmedia-afdeling betrokken worden bij strategische keuzes. De medewerkers die dagelijks contact hebben met klanten worden gewoon genegeerd. Is het uit schaamte bij het management omdat zij de klant niet kennen dat zij afgaan op oude kennis en externe adviseurs? Dit soort ondernemingen en dit soort leiders wordt, terecht, geen toekomst toegekend in dit boek.

* Westerman (et al.), 2014, p. 34.

1.6 Disruptie, alles wordt anders

Sinds de jaren zestig heeft de computer een steeds grote invloed gekregen op ons leven, zowel privé als zakelijk. Het begon als een machine voor het verwerken van grote gegevensbestanden en het optimaliseren van bedrijfs- en fabricageprocessen. Hierdoor konden kosten worden bespaard, kon de kwaliteit van producten worden verbeterd en kon saaie arbeid overgenomen worden door de machine, waardoor ook het werk leuker werd. Maar dat was pas de eerste fase. Automatisering werd juist ingezet voor automatische handelingen wat leidde tot betere kwaliteit producten, meer welvaart en lagere kosten. De processen bleven intact. Andere innovaties, zoals de stoommachine, de auto of de telefoon maakten ook gebruik van bestaande structuren en zorgden voor optimalisatie. Er veranderde op zich niet veel, de veranderingen die wel het gevolg hiervan waren gingen heel langzaam, vrijwel ongemerkt! De veranderingen door informatietechnologie gaan echter erg snel, waardoor aanpassingen ook snel moeten plaatsvinden om te blijven bestaan. In dit kader is het niet vreemd dat bestaande bedrijven het moeilijk hebben omdat ze veel te langzaam inspelen op deze verandering. Meestal hebben ze veel te laat in de gaten dat de markt of de klanten veranderd zijn.

Telecombedrijven hebben bijvoorbeeld een tijd geworsteld met Skype en later met WhatsApp. De impact van Skype bleek toch beperkt op het businessmodel van de telecombedrijven, omdat de 'beller' ervoor achter een computer moest zitten. Dit was toch een barrière. Skype werd alleen voor heel specifieke toepassingen gebruikt, vooral als beeld belangrijk was, zoals voor vergaderingen, ander zakelijk overleg of een gesprek tussen de grootouders in Spanje met hun kleinkinderen in Nederland. De mobiele toepassing bleek toch lastig. Bij WhatsApp bleven de telecombedrijven ook afwachtend, zelfs toen het populair werd. Interactieve contacten via je mobiele telefoon gingen ten koste van het sms-verkeer. Pas toen het businessmodel, de verdiensten, er echt onder gingen lijden wilden ze wel tot actie overgaan. Toen was het te laat en was het jonge bedrijf al ingelijfd door Facebook (dat steeds meer gaat focussen op de 'mobiele' klant).

WhatsApp is dus een goed voorbeeld van disruptie in de telecommarkt. Niet langer zijn het de bestaande aanbieders die met elkaar concurreren, maar is er een nieuwe aanbieder die gebruik maakt van de smartphone, internet, en Wi-Fi, maar dan op een totaal andere manier. Een nieuwe toepassing van interactief berichtenverkeer op basis van de online mogelijkheden van in-

ternet. Snelle berichtgeving versus het trage sms-verkeer dat gebruikmaakt van de standaard telefoonlijnen, met alle bestaande beperkingen van dien. Maar is dit ook niet aan de gang bij het televisiekijken? Kijken via internet is al usance geworden, veel zenders leveren zelfs al ondersteunende informatie. Je kijkt tegenwoordig meteen naar een tweede en soms zelfs een derde scherm voor aanvullende informatie en interactie. Kijken via een tv is al bijna ouderwets, en zeker het kijken op het moment van uitzenden (voetbalwedstrijden van het Nederlands elftal daar gelaten). Er wordt nu gekeken op een moment dat het de kijker uitkomt (niet langer de aanbieder), met een medium dat de klant zelf bepaalt en op een locatie die de klant kiest. Tv-kijken in de trein met je smartphone is al even gebruikelijk als tv-kijken in een kroeg naar een buitenlandse voetbalwedstrijd. Maar wat betekent dit voor het businessmodel van onze omroepen? Werken reclames nog wel, of komen er nog meer gesponsorde programma's? Misschien komt er wel een heel ander businessmodel gebaseerd op verbruik, keuze met of zonder reclame, of misschien nog iets veel creatievers.

Te vroeg inspelen leidt tot operationele verliezen, te laat inspelen zal de ondergang van het bedrijf kunnen betekenen

Ondernemingen kunnen in een viertal groepen worden ingedeeld* afhankelijk van de mate waarin ze opstaan voor veranderingen en beïnvloed zijn door digitale toepassingen:

- De zogenaamde *onervaren ondernemingen* die kritisch staan ten opzichte van veranderingen, vaak een sterke hiërarchie hebben en duidelijk aanbodgedreven verkopen, vaak via een supply channel.
- De *conservatieve ondernemingen* die digitale ontwikkelingen willen toepassen binnen bestaande structuren, aanpassingen zorgvuldig afwegen en beoordelen op ROI.
- Grote veranderingen en een bereidheid om snelle veranderingen door te voeren komen voor bij de zogenaamde *fashionistas*, moderne bedrijven die snel veranderen als de vraag verandert of als de marktomstandigheden veranderen. Deze ondernemingen hebben nog restanten van oude structuren zoals een hiërarchie en een afdelingenstructuur. De coördi-

* Westerman (et al.), 2014, p. 15-26.

natie tussen de afdelingen is beperkt. Digitale toepassingen zullen zich overal in de onderneming voordoen.

- Als laatste zijn er ook *digitale masters*, die een sterke digitale structuur hebben, *hands-on* leiderschap en een sterke focus op klantwaarde en toegevoegde waarde hebben. Juist deze ondernemingen zijn de *disrupters*, de leiders van veranderingen. Zij zorgen voor de structuren van de toekomst. Amazon.com, Google, Apple, en Alibaba zijn er voorbeelden van. De snelheid van handelen en de snelheid van aanpassen is uiterst bedreigend voor bestaande organisaties. Dit is momenteel te zien in de retail, maar ook bij banken. Het betalingsverkeer wordt overgenomen door de nieuwe aanbieders, investeringen worden steeds meer gedaan door *crowdfunding* en door particuliere investeerders. Anders is een overname of een beursgang ook nog een optie. Banken waren gewoon te traag in het volgen van marktontwikkelingen en te laat in het zoeken naar nieuwe kansen. De sluiting van kantoren en de reductie van het aantal medewerkers (waarschijnlijk nog een halvering in de komende jaren) zijn hier overduidelijke signalen van.

1.7 Snelheid van handelen

Opeens komen andere vakgenoten met opvallende, nieuwe toepassingen. Vanuit de IT vindt een grote innovatiedrang plaats naar gebieden als marke-

Innovation is held back by our inability to process new ideas fast enough

ting, organisatiekunde en financiën. Opeens wordt technologie leidend, de bestaande experts missen de vaardigheden om hier mee om te gaan. Hoe verder weg van het kerndomein van het probleem, hoe meer kans er bestaat op

een creatieve en succesvolle verandering. Vaak is het dilemma voor bestaande bedrijven: wanneer kom je tot actie? Veranderen is ook pijn lijden. De resultaten zullen op korte termijn onder druk komen te staan en alleen bij positieve keuzes weer gaan stijgen. Andrew McAfee* geeft aan dat verandering door nieuwe technologie niet nieuw is, het vernieuwende is wel de snelheid van verandering. Bij alle 'innovaties' van de laatste eeuw is er steeds sprake van een onderschatting van de mogelijkheden en impact van deze innovaties door de toenmalige jonge generatie. Vooral jongeren, de

* McAfee, 2014.

nieuwe generatie, zorgen voor nieuwe impulsen, dat is nu zo, maar was vroeger ook al zo. Steeds weer is de oude generatie niet in staat om nieuwe ideeën te vertalen naar nieuwe toepassingen. Ook is het besef bij ouderen (boven de veertig) niet aanwezig dat het niet kleine veranderingen zijn in een bepaald gebied, maar veranderingen die leiden tot een veelheid aan veranderingen. De veranderingen door de toepassing van nieuwe technologie zijn ook niet beperkt tot een bepaald gebied, maar leiden tot een veelheid aan veranderingen in veel gebieden. Andrew McAfee stelt dat er sprake is van een gebrek aan inlevingsvermogen en een gebrek om alle nieuwe ideeën ook te beoordelen en toe te passen. Vaak wordt er te snel geoordeeld, vanuit een bestaand (bekend) perspectief: *'Innovation is held back by our inability to process new ideas fast enough.'**

Eigenlijk moet je onbevangen staan ten opzichte van alle ontwikkelingen en innovaties, zoals jongeren dat kunnen, maar ook onbekenden met een bepaald vakgebied. Hier zien we de gevolgen van de transparantie door de ontwikkeling van internet. Iedereen kan opeens alles weten en over alles oordelen. Zonder kennis en vooringenomenheid ontstaan vaak verfrissend nieuwe ideeën. De lage opstartkosten om het idee toe te passen zorgen voor een geweldige creatieve vernieuwing op veel vlakken. Ook op internet zijn veel nicheaanbieders en veel creatieve, innovatieve concepten te vinden, gebaseerd op de nieuwe mogelijkheden van internet. Opeens kun je heel succesvol zijn met een nieuw idee en bestaande partijen bieden veel geld om het idee over te nemen. De keerzijde komt echter veel vaker voor. Een leuk idee is lang niet altijd een commercieel succes.

1.8 Alle informatie is voor iedereen beschikbaar

Maar er speelt nog meer, de snelheid waarmee informatie zich verplaatst is nu vele malen groter dan vroeger, en de toegang tot deze informatie is vrijwel onbeperkt voor iedereen. Niet langer is kennis voorbehouden aan een kleine elite, maar iedereen kan over informatie beschikken. Dit leidt ertoe dat velen ook een mening over de meest uiteenlopende onderwerpen hebben, vaak onderbouwd door de kennis die ontstaat door handig internetten. Eigenlijk is er geen excuus

*Eigenlijk is er geen excuus meer
om iets niet te weten*

* Idem.

meer om iets niet te weten. Het vinden van informatie is belangrijker geworden dan het kunnen reproduceren ervan. Een decennium geleden paste je nog de geleerde kennis op scholen of universiteiten toe. Kennis maakte macht. Besluitvorming in directiekamers vond plaats op basis van hiërarchie, die gebaseerd was op kennis uit het verleden (geleerde kennis). Vaak werd de directie omringd door adviseurs die ze vertrouwden (niet tegen spraken). Nu heeft de directie te maken met mondige managers en medewerkers die via internet, altijd direct op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen, maar ook heel handig en snel informatie kunnen vinden. Sneller en handiger dan de directie over het algemeen. De spanning is zichtbaar, zolang de resultaten nog goed zijn is er niets aan de hand, maar zodra de resultaten onder druk komen te staan komen de problemen. En dat is nu precies wat in 2014 zo duidelijk is geworden. De oorzaak van de problemen is niet meer de recessie, maar het nieuwe koopgedrag van klanten. Winkels bieden te weinig meerwaarde. Waarom zou je nog een extra marge betalen aan de winkelier als je geen behoefte meer hebt aan zijn 'service'. Direct bij de fabrikant bestellen is dan een reële mogelijkheid, de besparing van de marges voor alle tussenschakels is het eerste verdiend. Deze disruptie is in volle gang, onder andere door Alibaba. De toegevoegde waarde van winkels is sterk gedaald doordat klanten zelf wel de informatie opzoeken op internet en direct bestellen bij de fabrikant. Winkels hebben zodoende hun bestaansrecht verloren, leegstand is het gevolg. Krampachtig probeert dit soort winkels zich staande te houden, maar dat is ontzettend naïef. Beter is het om opnieuw te bepalen wat dan wel een toegevoegde waarde heeft voor klanten.

1.9 Vormen van disruptie in de retail

Digitale disruptie in de retail heeft dezelfde kenmerken en effecten als in andere bedrijfstakken. Elementen van de verandering zijn: de processen,

In de toekomst kan er niet meer verkocht worden (met op het product gebaseerde verkoopmotieven), maar wordt er gekocht (met op de klant gebaseerde behoeften)

data verzamelen en analyseren, de communicatie, de verkoop en producten. Door de impact van de digitalisering komt er verandering in het koopgedrag, locatiekeuze, winkels en alle andere van oudsher fysiek bepaalde kenmerken. Maar vooral zal de focus veranderen, van een product met de focus op aanbod, naar

een service met de focus op de klant en zijn behoefte. Dat is een draai van

Een Japanse parabel verhaalt van een plantje in een vijver dat iedere dag verdubbelt in grootte. Na dertig dagen is de vijver overgroeid. Wanneer grijp je in? Op dag 29 is de vijver pas halfvol, maar dan is het wel al te laat om in te grijpen. Dit is exact het dilemma van bestaande bedrijven. Te vroeg inspelen leidt tot operationele verliezen, te laat inspelen zal de ondergang van het bedrijf kunnen betekenen. (Oad speelde bijvoorbeeld te laat in op internet, het bedrijf ging failliet.) Deze parabel lijkt veel op het voorbeeld van het schaakbord zoals eerder beschreven. Alle grote innovaties zijn van de laatste paar jaar, van mobiele telefoon tot 3D-printer. De komende twee jaar is er weer een verdubbeling van IT-capaciteit te verwachten: de doorbraak van een landelijk Wi-Fi-netwerk, een nieuwe kleine chip die veel sneller en beter is, snelle analysesystemen voor Big Data, sensortechnologie en automatisch bestuurde auto's. Het komt er allemaal aan. Nieuwe toetreders die gebruik maken van deze nieuwe technologische mogelijkheden hebben het gemakkelijk, geen legacy-systemen of andere ballast en geen hijgende aandeelhouders of investeerders. Maar wanneer moeten bestaande bedrijven meegaan in deze vernieuwing? Nu meteen, of moeten ze afwachten wat er de komende jaren nog gaat gebeuren? De bedrijfsresultaten en marktontwikkeling in de retail geven aan dat het nu de hoogste tijd is om mee te gaan!

180 graden. In de toekomst kan er niet meer verkocht worden (met op het product gebaseerde verkoopmotieven), maar wordt er gekocht (met op de klant gebaseerde behoeften).

Processen

De digitalisering van processen, informatie en activiteiten, maar ook van producten, leidt tot veranderingen in het aanbod en het koopgedrag. Digitalisering van processen is bijvoorbeeld de toepassing van *electronic data interchange* (EDI), waardoor er een betere en efficiënte gegevensoverdracht mogelijk wordt tussen bedrijven onderling. Ook het koppelen van computers, systemen en bijvoorbeeld kassa's maakt het mogelijk om bedrijfsprocessen beter op elkaar af te stemmen. Hierdoor wordt het mogelijk om de voorraadfunctie over te dragen aan een externe partij of aan de leverancier, *vendor-managed inventory* (VMI) is hier een voorbeeld van. De voorraden van supermarkten worden op deze wijze bewaakt door de logistieke dienstverlener of de leverancier. Dit leidt natuurlijk tot een efficiënt voorraadbeheer en een kostenverlaging voor de retailer. Een verdere ontwikkeling wordt mogelijk door de voorraadlocatie opnieuw te overwegen, bijvoorbeeld door het magazijn buiten de stad te vestigen in de vorm van een zogenaamde

multihub. Een voorbeeld van die ontwikkeling is gebaseerd op lokale voorraadopslag voor alle winkeliers in het centrum (een zogenaamde cityhub). De winkels hebben beperkte voorraden maar door koppeling met de cityhub via internet, kunnen na de koop de artikelen snel bij de klanten thuis worden afgeleverd. Hierdoor wordt een winkel meer een belevenis, een servicepunt. Doordat er maar een beperkte voorraad in de winkel is, zijn bovendien de kosten van deze winkel ook lager door minder vierkante meters en minder voorraadfinanciering.

Data verzamelen en analyseren

Webwinkels hebben veel kennis van klanten en kunnen door geavanceerde analysesystemen de klanten ook gericht met relevante informatie benade-

Het allerbelangrijkste van digitale transformatie (disruptie) is dat het ongekende klantervaringen, beleving en inspiratie creëert

ren. Koploper hierbij is Amazon.com die claimt een koop een week van tevoren te kunnen inschatten (in 70% van de gevallen). Hierdoor is beter voorraadbeheer mogelijk, maar kan ook worden geëxperimenteerd met snelle levering (soms binnen één uur) door de verwachte bestellingen alvast bij een lokaal distributiepunt

klaar te leggen. Het allerbelangrijkste van digitale transformatie (disruptie) is dat het ongekende klantervaringen, beleving en inspiratie creëert.* Winkels kunnen niet lijdzaam toezien en moeten ook relevante klanteninformatie verzamelen en hun services aanpassen.

Banken zijn aan het onderzoeken op welke wijze bankgegevens gebruikt kunnen worden binnen de geldende wetgeving, winkels moeten gaan onderzoeken hoe ze ook relevante gegevens kunnen verzamelen. Via een loyaltysysteem wellicht, via mobiele data (sensoringsystemen of iBeacons) of door mogelijkheden van thuisbezorging. Deze koop- en kopersinformatie moet verzameld worden, maar moet ook op individueel niveau geanalyseerd worden. Winkelverkoppen moeten eigenlijk continu geanalyseerd worden om te kunnen sturen, zeer snelle aanpassingen zijn nodig om in te kunnen spelen op klantgedrag. Een webwinkel weet iedere seconde wat er in zijn 'winkel' gebeurt. Een retailer weet pas aan het eind van de week wat er is gebeurd. En pas daarna vindt overleg plaats in het MT. Hiermee staat hij al direct op achterstand.

* Westerman (et al.), p. 44.

Naast structurele aanpassingen zijn er ook aanpassingen van functies. Internet heeft voor de retail, naast de al genoemde infrastructurele veranderingen, invloed op de communicatiefunctie, de verkoopfunctie en de informatiefunctie.

Communicatie

De communicatie tussen winkel en klanten of leveranciers en klanten vindt efficiënter plaats via digitale media (online facturatie, e-mail en nieuwsbrieven zijn daar voorbeelden van). Post wordt vervangen door digitale media en fysieke bezoeken worden vervangen door videoconferencing. Maar ondanks deze aanpassingen is er op dit moment maar in beperkte mate sprake van een disruptie. Eigenlijk is er meer sprake van een efficiencyverbetering in de bedrijfsvoering. Vandaar dat in eerste instantie de beslissing over computers en andere vormen van automatisering genomen werd op basis van rendement, kostenbesparing en terugverdientijd. De vorm veranderde, de functie niet. De toepassing van informatietechnologie in de communicatie tussen aanbieders en eindgebruikers zal leiden tot ingrijpende veranderingen. Reclames zullen veranderen doordat ze worden gekoppeld aan websites (zoals met bannering), door gebruik te maken van mobiele telefoons of via *location based advertising* (op het moment van de koop). Google gaat het surfgedrag van mobiele gebruikers bijvoorbeeld intensief analyseren om advertenties beter te kunnen afstemmen, en zo relevant te maken voor klanten. De communicatie, die van oudsher op fysiek contact gebaseerd was of verliep via klassieke massamedia, wordt nu meer virtueel, gebaseerd op gedrag. E-mails, nieuwsbrieven, websites, *affiliates* (koppelingen aan andere websites) zijn maar enkele veranderingen die nu wel mogelijk zijn maar vroeger niet. Al deze nieuwe vormen van communicatie zijn gebaseerd op digitale toepassingen en op persoonlijke interactie.

Verkoop

Voor de verkoopfunctie kwam er naast de fysieke verkoopplaats ook een digitale verkoopplaats in de vorm van webshops (de digitale vertaling van een klassieke winkel), maar dat was eigenlijk oude wijn in nieuwe zakken. De echte disruptie ontstond toen aanbieders juist van de mogelijkheden van digitale media gebruik gingen maken, webshops naast portals, zoekengines, socialmediaplatformen, connectoren, verzamelwebsites (*aggregators*). Er is hierbij direct sprake van een digitalisering van de huidige werkwijze en structuur. Dit vraagt om heel andere sturing en spelregels. Je moet opvallen, contact onderhouden, klanten lokken en een top-of-mindpositie opbouwen.

Je moet voor deze nieuwe distributievormen dus nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Dit staat in schril contrast met de werkwijze in de huidige retail, die afwachtend is. Retailers kennen hun klanten niet en sturen vooral op locatie en assortiment. Maar klanten verleiden om bij je te komen en te kopen, is toch iets heel anders.

Producten

Ten slotte worden ook producten gedigitaliseerd, wat een grote impact heeft op bestaande structuren. Digitale producten hoeven niet langer fysiek ver-

Gaat het alleen om fysieke waarden, of om merkwaarden? Of gaat het juist om services?

voerd te worden maar zijn gewoon te downloaden van het internet. Hierbij heeft internet een grote voorsprong op fysieke winkelkanalen. Vandaar dat de eerste branches die lijden onder de disruptie vooral bedrijven waren met

serviceproducten of non-fysieke producten (zoals informatiedragers): reisbureaus, muziekindustrie, service-industrie, uitgeverijen, kranten. Wanneer heeft u voor het laatst een vlucht geboekt bij een reisbureau en uw vliegticket in de winkel opgehaald? Daarnaast worden er ook steeds meer non-fysieke elementen toegevoegd aan een product: service-elementen, nazorg (*customer care*), upgrades, clouddiensten. Hierbij ontstaat een integratie tussen digitalisering en fysieke mogelijkheden. Deze ontwikkeling zal nog sterker worden door de toepassing van mobiele toepassingen, Wi-Fi, 4G en 5G internet, maar ook van nieuwe devices zoals 3D-printers, virtual reality en virtuele camera's. Aanbieders moeten meer kennis krijgen van de waarden die een klant toekent aan een bepaald product. Gaat het alleen om fysieke waarden, of om merkwaarden? Of gaat het juist om services?

Innovators kunnen ongeveer hetzelfde aanbieden, maar passen per klant, klantgroep of marktsegment bepaalde onderdelen aan of leggen daar de nadruk op. Bij de ene klant kan snelheid van leveren belangrijk zijn, terwijl voor een andere het juist gaat om maatwerk. Hierdoor kan het onderscheid met andere aanbieders worden gecreëerd, maar ook bepaalde delen van een product kunnen meer gedigitaliseerd worden dan andere delen.* Op basis van de waarden die een klant toekent aan het product, de service of het verkooppunt kan een prijs bepaald worden. Als een winkel toegevoegde waarde heeft voor een klant, is de klant ook bereid een betere prijs te betalen. Als de klant echter geen toegevoegde waarde ziet, zal de keuze op basis van prijs

* Downes, 2014, p. 6 en uitgebreid pp. 107 e.v.

gemaakt worden. In dat geval heeft de winkel een nadeel door het bestaande kosten- en risiconiveau. Deze meerwaarde hoeft niet alleen te bestaan in het aanbod van de winkel of de 'beleving', maar ook in de aantrekkelijkheid van het winkelgebied.

De auto's van Mercedes hebben in de deur een QR-sticker speciaal voor hulpverleners. Hiermee kan de hulpverlener met zijn mobiele telefoon meteen alle vitale informatie voor een reddingsoperatie zien, bijvoorbeeld waar de airbags zijn, hoe de constructie in elkaar zit en waar de benzinetank is.

De ontwikkeling van digitalisering en 3D-printers zullen een grote invloed hebben op de retail, het koopgedrag van klanten en de relatie tussen klanten en leveranciers. De vraag kan zelfs zijn of de klassieke retail voor digitale producten nog wel toegevoegde waarde heeft. De ontwikkelingen in de boeken-, muziek-, en reisbranche zijn in ieder geval niet hoopgevend. Inspelen op disruptie is lastig, maar noodzakelijk om voort te kunnen blijven bestaan. De nieuwe golf van technologische veranderingen zoals smartphones, Big Data-analyses, social media, 3D-printers en communicatie zorgen er juist voor dat de oude paradigma's van de predigitale tijdperk snel worden afgebroken.* Vasthouden aan deze oude paradigma's is meteen het ontkennen van een digitale verandering.

Blokker lanceert omnichannel formule

Redactie Emerce

Blokker introduceert een uitgebreid servicepunt in de winkel waar de klant, naast het ophalen en terugbrengen van de online bestelde producten, nu ook in de winkel een uitgebreider assorti-

ment via blokker.nl kan bekijken en bestellen. De winkelmedewerkers beschikken over een tablet om de online bestellingen voor de klant te doen en extra informatie te kunnen bieden.

(Bron: *Emerce*, 14 augustus 2014)

* Westerman (et al.), p. 54.

De Bijenkorf, Media Markt en Blokker behoren tot de eerste retailketens die inspelen op de veranderende consument. Winkels worden aangepast, het assortiment wordt aangepast, maar ook is er een integrale toepassing van internet door sturing met tablets, internetterminals en een directe koppeling met de eigen website.*

* Van de Crommert, 14 augustus 2014.

HIGHSTREETWINKELS KRIJGEN HIGHTECH-ETALAGEPOPPEN

House of Fraser in Aberdeen en Hawes & Curtis in Londen zijn de eersten die beacontechnologie toepassen in winkels

Sophie Curtis

Wanneer klanten met een *enabled* smartphoneapp binnen vijftig meter van het baken komen, zullen ze een automatische melding krijgen over de content die ze kunnen bekijken. Dit betreft details over de kleding en accessoires, zoals de prijs en waar ze te vinden zijn in de winkel, maar ook links naar de artikelen om ze rechtstreeks aan te kopen via de website van de retailer. Klanten kunnen ook meer gedetailleerde foto's en beschrijvin-

gen van de producten opvragen, 'looks' bewaren voor later of delen met vrienden, en ze kunnen ook berichten over extra aanbiedingen en voordeel ontvangen.

Hoewel beacontechnologie al wordt toegepast in een aantal openbare ruimten, zoals musea en kunstgaleries, om informatie over historische voorwerpen te brengen, is dit de eerste keer dat het speciaal ontworpen is voor een retailomgeving.

(Bron: *Daily Telegraph*, 13 augustus 2014)

De disruptie in de retail omvat een structuurwijziging in de supply chain, de relatie tussen winkels, agenten, groothandel en fabrikanten. Deze struc-

Een nauwe samenwerking tussen fysiek en digitaal, maar een nieuwe structuur gebaseerd op de connectiemogelijkheden van internet wordt de toekomst van de retail

tuurwijziging is mogelijk geworden door de toepassing van internettechnologie, maar vooral doordat klanten anders willen kopen. Het aanbodgerichte model van de retail, met een sterke focus op transacties, maakt plaats voor een vraaggericht model met een sterke focus op behoeften van individuele klanten. Deze verandering gaat precies volgens de drie

fasen zoals ik die hierboven heb beschreven. De huidige aanbieders zijn nog volop bezig met verder toepassen van fase 1 (efficiency) en experimenteren met fase 2. De voorbeelden van Blokker, de Bijenkorf en House of Fraser zijn typische veranderingen van fase 2, waarbij juist het koopmoment en de klant centraal staan. Ondertussen zijn bijvoorbeeld Amazon.com en Alibaba.com al volop bezig met experimenten in fase 3: met directe koppelingen met leveranciers, uitvoerige analyses van individuele klanten (Big Data) en aanpassingen aan de logistiek van de bestellingen (bijvoorbeeld met drones). Alibaba verandert zelfs de hele structuur, de relatie tussen producent en finale klant. Een nauwe samenwerking tussen fysiek en digitaal, maar een nieuwe structuur gebaseerd op de connectiemogelijkheden van internet wordt de toekomst van de retail. Het huidige model is gewoon te kostbaar en biedt te weinig toegevoegde waarde voor klanten. (Dit geldt overigens veel minder voor de dagelijkse boodschappen dan voor niet-dagelijkse boodschappen.)

1.10 Singularity, als techniek leidend wordt

De ontwikkelingen gaan in snel tempo, bestaande aanbieders komen steeds meer onder druk te staan en zoeken naarstig naar nieuwe mogelijkheden. De toepassing van digitale technologie is essentieel voor succes. Zoals we al gezien hebben ligt dit succes juist in de integratie van technologische mogelijkheden en persoonlijke kennis en vaardigheden. Maar waar technologie nu nog ondersteunend is aan menselijk handelen zal er een tijdperk komen (niet ver in de toekomst) dat menselijk handelen ondergeschikt wordt aan technologie. De computer zorgt dan automatisch voor berichten naar klanten gebaseerd op sensoringsystemen of herkenningssystemen. Computers analyseren dan informatie en initiëren processen en activiteiten. Automatische berichten over updates of berichten dat er opnieuw besteld moet worden (bijvoorbeeld op basis van berekend verbruik van pads of cups, zoals nu al gebeurt door Nespresso) zijn de eerste verschijningsvormen van deze ontwikkeling.

Singularity is een beladen woord. Het komt uit de wiskunde, waar het staat voor een waarde die geen beperking (limiet) heeft. Het begrip wordt zowel in de futurologie gebruikt als in de filosofie om toekomstscenario's mee te berekenen en om een ontwikkeling te laten zien waarin computers (of andere technologieën) slimmer zijn dan mensen. Zoals we al zagen maakt

Kurzweiler* een interessante koppeling met de Wet van Moore, die voorspelt dat de computercapaciteit iedere twee jaar verdubbelt. Hij gaf een ruimere interpretatie aan deze wet, evenals Andrew McAfee dat gedaan heeft voor de impact van deze wet. Kurzweiler wijst erop dat de wet van Gordon Moore betrekking heeft op computercapaciteit die gebaseerd is op transistors en geïntegreerde schakelingen. En dat de voorspelling van Moore de periode van 1965 tot 2011 betrof, alhoewel nu vaak wordt uitgegaan van een constante verdubbeling. Hij gelooft dat de exponentiële groei van de Wet van Moore zal doorlopen, voorbij het gebruik van geïntegreerde circuits tot in technologieën die voor de huidige mens nu nog onbekend zijn, die we ons zelfs nog niet kunnen voorstellen. Die technologieën zullen leiden tot singulariteit. Dit beschrijft hij als ‘technologische verandering zo snel en grondig dat het een breekpunt is voor alle bestaande structuren en ontwikkelingen’.[†]

Dit is interessant voor de toepassing van internet en de gevolgen hiervan voor de retail. Door uitgebreidere analyses van klanten en koopgedrag van klanten op basis van de genoemde psychografische, socio-economische en koopelementen ontstaat zo veel kennis van klanten dat organisaties de klant beter gaan kennen dan hij zichzelf kent. Amazon.com komt al aardig in de richting van de claim dat ze 70% van de aankopen een week vooruit kunnen voorspellen. Hierdoor alleen al komt alle concurrentie op achterstand. In de volgende fase van ontwikkeling zal deze kennis weer gekoppeld worden aan bestaande functies en processen, waardoor nieuwe ontwikkelingen gaan ontstaan zonder tussenkomst van mensen, zoals bij communicatie, bestellingen en productvernieuwingen. Een koppeling tussen een transponder, een NFC-chip en database-informatie kan leiden tot automatische bestellingen als de producten op zijn of als het verbruik sneller gaat dan gedacht (bijvoorbeeld de toner van een printer).

Technologische singulariteit is een transhumanistisch‡ begrip met verschillende betekenissen. Veel transhumanisten gaan ervan uit dat de Wet van Moore ook geldt voor het tempo waarin wetenschap en techniek zich ontwikkelen. Als dit waar is, dan volgt de opgaande lijn in technische vooruitgang een exponentiële trend die in de toekomst moet leiden tot een singulariteit;

* Kurzweiler, 2005. Vooral hoofdstuk 1 geeft een goed overzicht! Zie bijvoorbeeld pp. 25-29.

† Zie ook ruime omschrijving met visies over singularity op Wikipedia.

‡ In deze visie zijn wij in het post-Darwintijdperk aangekomen en moet de mens de evolutie in eigen hand nemen.

specifieker een zogenaamde technologische singulariteit. De techniek wordt dan leidend bij organisaties en bij alles wat er gebeurt in de maatschappij. De verdubbeling van computercapaciteit die voorspeld is door Moore leidt tot deze singulariteit.

Niet meedoen is onmogelijk

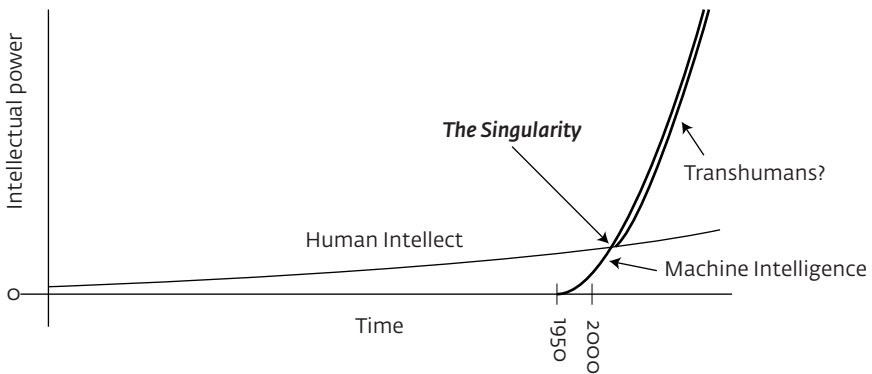
Zelfs de weg daar naartoe, die nu gaande is, leidt tot grote veranderingen en aanpassingen aan de mogelijkheden van de techniek. Niet meedoen is onmogelijk. Mensen wennen aan de mogelijkheden en eisen dit ook. Dit zien we nu ook door internet gebeuren. De levering moet steeds sneller, klanten willen 24/7 kopen, ook in winkels, en willen herkend worden. Klanten begrijpen niet waarom winkels duurder zijn, terwijl ze meer moeite moeten doen om er te kopen (er heen gaan). Meedoen aan de verwachtingen van klanten (percepties), die gebaseerd zijn op de ervaringen met webshops en internet, is de enige mogelijkheid om te overleven.

In de futurologie is de technologische singulariteit een breekpunt, wanneer de technologische vooruitgang zo snel gaat dat mensen met hun intelligentie de resulterende maatschappij niet meer kunnen begrijpen. Of in marketingtermen gezegd: als winkeliers de klanten niet meer begrijpen en niet weten hoe in te spelen op de veranderingen. Naïef wordt dan bijvoorbeeld gedacht dat gratis parkeren de klant wel weer terug naar de stad zal trekken, terwijl betaald parkeren slechts als een *dissatisfier*, als een nadeel wordt gezien. Het gaat juist om de koopmotieven, hedonische aspecten en de bewuste keuze om naar winkels te gaan. Dus betaald parkeren is van een andere waarde. Als de winkels en winkelgebieden minder aantrekkelijk zijn, zullen klanten ook minder moeite doen om naar die winkels te gaan. De klanten hebben minder geld over voor het reizen en parkeren. Winkels zullen alleen overleven als ze klanten kunnen motiveren. Hedonische aspecten (zintuigen prikkelen bijvoorbeeld) zijn noodzakelijk om onderscheidend te zijn ten opzichte van webshops.

*Naïef wordt dan bijvoorbeeld
gedacht dat gratis parkeren de
klant wel weer terug naar de
stad zal trekken*

Onder technologische singulariteit wordt doorgaans verstaan:

- een tijd in de toekomst waar de technologische vooruitgang zo snel gaat dat mensen met hun tegenwoordige intelligentie de resulterende maatschappij niet meer kunnen begrijpen;
- het tijdstip waarop de eerste kunstmatige intelligentie of *post-humans* (verbeterde mensen met opgevoerde intelligentie) hun verdere ontwikkeling in eigen hand nemen en zichzelf zo snel gaan 'verbeteren' dat de wereld kort daarop eveneens onbegrijpelijk wordt voor tijdgenoten.



Figuur 2 Omslagpunt waarbij technologie leidend en sturend wordt (Bron: Kurzweiler, 2005).

De opgave waar ondernemingen voor staan is de implementatie van de nieuwe technologie. Enerzijds moet die aansluiten bij de wensen en verwachtingen van klanten, maar ook moet het in te passen zijn in de processen en voorwaarden van een organisatie. Larry Downes beveelt enkele stappen aan in zijn boek *Big Bang Distribution*: Ga in gesprek met visionairs of experts die een duidelijke visie hebben op de toekomst en veranderingen. Kies een goed moment voor marktintroductie. Doe dat kleinschalig, en test niet te lang. Denk aan het voorbeeld van de Kindle van Amazon, die in het begin misschien wat kinderziekten had, maar nu een dominante marktpositie heeft ingenomen. Ook de overnames van YouTube door Google en WhatsApp door Facebook worden als voorbeeld gezien van een snelle overname op basis van visie en geloof in de toekomst. Een snelle toegang tot de markt en een integratie met bestaande diensten leiden tot een duidelijk

strategisch voordeel. Als laatste punt wordt genoemd de samenwerking met leveranciers, klanten en investeerders.*

Klassieke benadering		Disruptiebenadering
Een focus op slechts één strategische discipline of algemene strategie: lage kosten, beste product of <i>customer intimacy</i> (Treacy en Wiersema).	strategie	Concurreer op alle strategische dimensies in een keer. Goede marktbenadering, goedkoper en maatwerk. Zorg voor constante innovatie.
Richt je in het begin op een kleine groep of op de <i>early adopters</i> , pas later op de hele markt.	marketing	Benader alle klantensegmenten direct en zorg ervoor dat je snel kunt uitbreiden (<i>upscale</i>) of stoppen (exit).
Zoek innovaties in kostenvoordeel (lagere kosten). Focus met technologie op ontevreden klanten of klanten die <i>under served</i> zijn	innovatie	Begin met lage kosten, experimenteer direct in de markt. Combineer componenten die op meerdere gebieden te gebruiken zijn i.p.v. steeds nieuwe componenten te ontwikkelen

Tabel 1 Klassieke benadering versus disruptiebenadering (Bron: Downes, p. 32).

1.11 De ontwikkelingen zijn nog niet ten einde

De Wet van Moore geeft aan dat de ontwikkeling van de technologie nog lang niet ten einde is, maar eerder steeds verder versnelt door nieuwe toepassingen. Singularity geeft aan dat de kunstmatige intelligentie de menselijke intelligentie overstijgt, waardoor mensen niet meer begrijpen wat er gebeurt en vaak geen sturing kunnen geven aan veranderingen. De techniek wordt sturend en leidend. Zover is het nog niet, maar op basis van voorspellingen komt dit tijdstip wel erg dichtbij (het zal geen tientallen jaren meer duren).

Het is niet toevallig dat ook grote retailketens worstelen met de verandering, zoals Hema, v&d en Macintosh in Nederland, maar ook Marks & Spencer, Macy's of Walmart in het buitenland. RadioShack in Amerika gaat zelfs ten onder aan internet.† De eens leidende technologieretailer met honderden kleine winkels moet het afleggen tegen de nichespelers op internet en de professionele aanbieders als Amazon.com. Bestaande ondernemingen gaan uit van ervaringen en van bestaande hulpmiddelen die ook vaak hun eigen-

* Downes & Nunes, 2014, p. 111 en pp. 124 e.v.

† Van Hoogstraten, 12 september 2014.

dom zijn, van computers tot software en winkels aan toe. Ze spelen (nog) niet in op de veranderingen met nieuwe hulpmiddelen of met algemeen gangbare tools zoals cloudcomputing, sensoringsystemen of mobiele applicaties die verder gaan dan een app.* Ondernemingen moeten juist op de meest intensieve manier samenwerken om vernieuwingen te realiseren. Dit geldt voor fabrikanten, merken en retailers, maar ook gekoppeld met klanten. McQuivey stelt heel duidelijk dat alleen partnerships die uitgaan van risicodeling en deling in elkaars succes, zullen leiden tot nieuwe ideeën en dus nieuw succes. Wat hiervoor nodig is, naast de wil om samen te werken en te veranderen, is een digitale mindset. Een digitaal platform, waarop productefficiency en klanttevredenheid gemeten kan worden. Een continu analyseproces van klantgedrag, klantwaardering en productcriteria. Hier moeten ook consequenties aan verbonden worden. Zoals de online retailer Coolblue dat doet door klantwaardering als focuspunt te benoemen (Net Promoter Score), continu deze klantwaardering te meten en continu te streven naar betere resultaten. Op productniveau zijn de productmanagers verantwoordelijk voor hun klanten en producten, video's over deze producten zijn ondersteunend aan het koopgedrag. Een integratie van aanbod en vraag via een zelfgecreëerd digitaal platform. Klantwaardering en klantinteractie zijn daar een integraal onderdeel van, en meteen een goede bron voor de marketing en marketingcommunicatie.

De fout die veel organisaties maken is dat ze kiezen voor een vorm van incrementele innovatie, een beetje ad hoc met kleine aanpassingen. Deze innovaties zijn gebaseerd op bestaande processen,

Zoals een vrouw ook niet een beetje zwanger kan zijn, zo kun je ook niet een beetje innoveren

werkwijzen, producten en visies en leiden niet tot groot succes. Zoals een vrouw ook niet een beetje zwanger kan zijn, zo kun je ook niet een beetje innoveren. Het is juist belangrijk om on-

bevangen na te denken over vernieuwingen en mogelijkheden, een Green Field- of Blue Ocean-benadering is de basis voor een ideale innovatiestrategie. Coolblue kon dit doen, omdat deze studenten in 1999 nog op de universiteit zaten (RSM Rotterdam), geen verleden kenden en alleen maar een heldere visie op de toekomst hadden!

* Gebaseerd op: McQuivey, 2013.

1.12 Emotie of ratio?

Winkelen gaat om inspiratie, beleving, sfeer en entourage. Even ontsnappen aan de dagelijkse werkelijkheid, samen met winkeliers je eigen droomwereld creëren. Dit is een vorm van hedonisme, plezier en genot. Niet ten onrechte wordt winkelen in de literatuur onderverdeeld in emotiewinkelen en ratiowinkelen. Vroeger was deze splitsing minder relevant, omdat er wel bij de winkels gekocht moest worden, hooguit speelde een traditionele weekmarkt nog een storende rol. Tegenwoordig zijn er veel meer mogelijkheden en storende elementen in het koopgedrag, zoals bijvoorbeeld de rol van internet, toepassing van mobiele devices en de kracht van social media. Maar ook de druk op vrij besteedbaar inkomen, de druk op vrijetijdsbesteding en andere socio-economische factoren, zoals de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens.

Er is ook een verschil te onderkennen in het koopgedrag van dagelijkse artikelen en niet-dagelijkse artikelen. De rol van internet zal anders zijn in de food dan in de non-food. Op deze aspecten zal verder worden ingegaan in relatie tot het koopgedrag van klanten en de invloed van nieuwe media. De basis voor veranderingen is het nieuwe koopgedrag van klanten. Als hier niet op ingespeeld wordt, als alleen bestaande structuren worden geoptimaliseerd, als veranderingen worden geblokkeerd (door gemeentes, overheid of belangenorganisaties) zullen klanten andere keuzes maken. Ze zullen winkelen op internet, op leuke locaties of bij andere winkels. Deze ontwikkelingen tegenhouden, is jezelf geen toekomst gunnen.

*Deze ontwikkelingen
tegenhouden, is jezelf geen
toekomst gunnen*

Nieuwe generaties kopen anders, leven anders en maken andere keuzen. Internet heeft ons denken, ons gedrag en onze communicatie drastisch veranderd. Toch worden de oude structuren van werken, wonen en winkelen krampachtig in stand gehouden, met problemen in de winkels en fricties en irritaties bij de klant als gevolg.

Maar klant en markt zullen er in de nabije toekomst nog heel anders uit gaan zien. De klant zal zich anders oriënteren en anders gaan kopen, waardoor het koopproces verandert. Wilen organisaties deze disruptieve verandering overleven, dan moeten ze aanpassingen doorvoeren in hun aanbod, marketing, flexibiliteit, logistieke processen, subscription models en financiële modellen. Bovendien zal er aandachtig moeten worden gekeken naar de inrichting van winkelgebieden en mogelijke ombuiging van koopstromen daarbinnen.

In dit boek behandelt bestsellerauteur Cor Molenaar de veranderende koopprocessen en schetst hij een toekomstbeeld van de klant en de markt. Aan de hand van talloze marktonderzoeken en diverse praktijkvoorbeelden behandelt hij de trends, de theorie, de rol van internet, disruptie en toekomstige hybride businessmodellen. Hij beschrijft de impact van nieuwe technologie, gebruikt de customer journey als basis voor koopproces en klantbenadering, en schetst hoe winkels en winkelgebieden zich moeten aanpassen aan de toekomst. Niet meedoen is onmogelijk.



Cor Molenaar is auteur van de bestsellers *Het nieuwe winkelen* (2009), *Het einde van winkels?* (2011) en *Red de winkel!* (2012). Hij is buitengewoon hoogleraar eMarketing & Distance Selling aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, een veelgevraagd spreker en directeur van strategisch adviesbureau eXQuo Consultancy.



9 789462 201026

ISBN 978 94 6220 102 6

NUR 802/801



www.academicsservice.nl