

VOORWOORD BIJ DE VLAAMSE EDITIE: DE KOERS IS VAN ONS!

Wat is de oudste online boekwinkel van de Benelux? Wat denkt u? Bol.com? Fout! We schrijven 1997 als voormalig McKinsey-consultant Kurt Staelens in Brussel Proxis.be boven de doopvont houdt. Een jaar later pas schrijft Daniel Ropers – vandaag CEO van bol.com, toen junior consultant bij McKinsey – in opdracht van Bertelsmann het businessplan voor een online boekwinkel. Bol.com, het acroniem van Bertelsmann Online, ziet uiteindelijk pas in 1999 en dus twee jaar na Proxis.be het levenslicht.

Bol.com en Proxis.be staan symbool voor hoe e-commerce zich de voorbije twintig jaar in Nederland en België anders ontwikkeld heeft. Vandaag is bol.com door een verbreding van het assortiment uitgegroeid tot de grootste webwinkel van de Benelux, met een omzet van ruim 1 miljard euro, net geen 1500 medewerkers en een aanbod van ruim 14 miljoen artikelen. Wat een verschil met Proxis.be, dat zich van de ene overname naar de andere herfinanciering heeft gesleept. De omzet bedraagt hooguit enkele tientallen miljoenen en boeken blijven het belangrijkste product in het assortiment.

Hoe komt dit toch? Het ligt zeker niet aan onze internetinfrastructuur. Tien jaar geleden kopten onze kranten nog dat België wereldwijd aan de top stond van de landen met een hoge breedbandinternetpenetratie. Als meest bekabelde land ter wereld konden we vroeger dan in pakweg Nederland thuis razendsnel surfen voor een vast bedrag.

De belangrijkste verklarende factor is de consument. Cultuurba-

rometers tonen telkens weer aan dat de Belg risico-avers is. Hij koopt graag in vertrouwen en is daardoor bovengemiddeld trouw aan zijn bestaande leveranciers. Hierdoor gedraagt hij zich conservatief en is hij laat gaan experimenteren met online aankopen. Terwijl bol.com goed garen kon spinnen bij de bereidheid van de Nederlander om zijn boeken online aan te kopen, bleef de Belg trouw aan zijn boekhandel om de hoek. Dit is extra opvallend omdat de vaste boekenprijs in Nederland bol.com niet toeliet om goedkoper te verkopen dan zijn bakstenen concurrenten. Ondanks de lagere verkoopprijzen kon Proxis.be de consument toch niet overtuigen om bij hen te kopen. Integendeel, het bedrijf (over)leefde enkel bij gratie van zijn B2B-omzet, met name de verkopen aan bibliotheken die wel toehapten omwille van de grote kortingen.

Daarom ligt de Belgische achterstand in e-commerce niet aan een gebrek aan ondernemerschap. Kan je marktleider Standaard Boekhandel verwijten dat zij relatief laat met hun webshop begonnen zijn, als de consument toch niet online wou kopen? Trouwens, we mogen niet vergeten dat Standaard Boekhandel al in 2001 online boekhandel Azur heeft overgenomen, de zieltogende grote concurrent van Proxis.be. Een jaar later nam Standaard Boekhandel alweer afscheid van Azur, omdat het te verlieslatend bleek te zijn. Inmiddels is Selexyz, de grootste boekenketen van Nederland, over kop gegaan, en vecht die andere grootheid Bruna voor zijn overleven. Standaard Boekhandel daarentegen blijft de Vlaamse boekenmarkt domineren. Na het faillissement van Free Record Shop hebben ze zelfs – met succes! – cd's aan hun assortiment toegevoegd.

Bij uitbreiding vinden we hier de verklaring waarom de toonaangevende Belgische winkelketens, zoals JBC, Hubo en Torfs, relatief laat een webshop hebben gelanceerd. Zolang de consument er niet aan wou, bleef een webshop een geldverslindende operatie die niet aan een reële behoefte beantwoordde. Ze verkeren trouwens in goed gezelschap: internationale reuzen als Zara, IKEA en Media Markt zijn late intreders in de wereld van de webshops. En als ze dan online zijn beginnen verkopen, zijn ze eerst in Nederland gaan experimenteren, vóór de Belgische consument bij hen online kon bestellen.

Wellicht is de Colruyt Group de enige grote Belgische retailer die snel de kansen van e-commerce begrepen heeft. Het bedrijf ontwikkelde een online aanbod op maat van de conservatieve Belgische consument. Bij dochter Collishop, ontstaan als een postorderbedrijf, kon de consument heel vroeg online bestellen. De thuis bestelde pakjes lagen in de winkelrekken van de Colruytwinkels op hun koper te wachten. Je kon je aankoop rustig in de winkel bekijken. Je bestelling annuleren was de eenvoud zelve: je liet het gewoon in het winkelrek liggen. Wenste je het pakje wel mee te nemen, rekende je het samen met je boodschappen af aan de kassa. De risico-averse consument zag dit als de ideale risicovrije aankoop. En Colruyt zat met een efficiënte logistieke operatie, zonder thuislevering en wanbetalers. Geen dure 'last mile' en geen risico op beschadigde retouren.

Colruyt claimt ook de eerste foodretailer ter wereld te zijn met een afhaalservice voor online bestelde boodschappen. Al in het jaar 2000 lanceerde het zijn 'Collect&Go' online supermarkt met afhaling in de winkel, terwijl in Groot-Brittannië Tesco en Sainsbury's exclusief inzetten op thuislevering.

Maar uit angst voor de grote kost van thuisleveringen heeft ook de Colruyt Group te laat geschakeld. Speelgoed of een strijkijzer online bij Collishop bestellen en afhalen in de winkel leek de ideale oplossing, totdat bol.com het vertrouwen van de Belg wist te winnen en diezelfde producten gratis aan huis leverde. Pas sinds de herfst van 2013 biedt Collishop thuislevering aan – en dan nog tegen betaling. Het heeft hen ongetwijfeld marktaandeel gekost.

De gevolgen zijn pijnlijk voor de Belgische retail- en e-commerce-wereld. In tegenstelling tot Nederland hebben we geen grote e-commerce *pure players*, zoals bol.com, Coolblue, Wehkamp of Booking.com. Veel Belgische *store based* retailers hebben bovendien zo'n laag online omzetaandeel dat ze structureel marktaandeel verloren hebben. Ze hebben minder ervaring met digitale marketing, personalisering en datamining. Bovendien doen de stringente wetgeving op nachtwerk en de hoge loonkosten veel Belgische retailers besluiten om hun online bestellingen in het buitenland verzendklaar te maken. In hun kielzog is de dienstverlening aan de digitale retail-

sector – van webshopbouwers over digitale marketeers tot logistieke dienstverleners – kleiner gebleven dan in onze buurlanden.

Het besluit is dan ook ondubbelzinnig. Wij Belgen hebben ons de e-commercekaas van het brood laten eten. De feiten spreken voor zich. Meer dan 50 procent van alle pakjes die we bestellen wordt vanuit het buitenland geleverd. En terwijl de Belg online veel meer dan de gemiddelde Europeaan bij buitenlandse webshops winkelt, blijken de Belgische e-tailers zelf minder internationaal te gaan.

En dan hebt u nu een boek in handen dat het einde van online winkelen aankondigt! Betekent dit goed nieuws voor de Belgische handel? Als je onder ligt in het online winkelen, kan je alleen maar blij zijn als zich iets nieuws aandient. Toch? Of betekent de in dit boek geschetste toekomst een nieuwe bedreiging?

Om op die vraag een antwoord te formuleren, vergelijk ik de huidige concurrentie in de retail graag met een wielervedstrijd. We mogen zeggen dat het peloton, dat jacht maakt op een uitgebreide kopgroep, in waaiers uit elkaar is gevallen. De Belgen dokkeren verspreid over de over de weg en hebben helaas de goede ontsnapping gemist. Geen Belgen in de kopgroep! Maar steeds meer renners keren terug uit de achtergrond. Nu de renners even wind mee hebben, hangt een hergroepering in de lucht. Maar met de beslissende heuvelzone voor de boeg, is het nu of nooit...

Laten we enkele wielervedsheden debiteren:

- *Wie zich schuilhoudt in de kopgroep, kan zich sparen voor de finale.* Die finale dient zich aan als een ingrijpende en fundamentele transformatie van de handel omdat consumenten anders kopen. Helaas zitten er geen Belgische retailers in de kopgroep. Bol.com, inmiddels onderdeel van wereldspeler Ahold Delhaize, vertrekt nu eenmaal vanuit een gunstiger positie dan pakweg Collishop.
- *Terugkeren uit de achtergrond kost onvermijdelijk krachten, die je uiteindelijk tekort kan komen in de finale.* De Belgische retailers zijn geen wereldspelers. Hun middelen zijn niet onbepikt. Daarom kunnen zij het zich niet veroorloven de foute keuze te maken. Je krijgt geen tweede kans. Bovendien zal het conservatisme van

de Belg geen bescherming meer bieden. Weliswaar met de nodige vertraging heeft ook de Belg e-commerce omarmd. En onze kinderen verschillen helemaal niet van de Nederlandse. De Belgische Gen z is even ‘onlife’ als de buitenlandse. Het is twee voor twaalf!

- *Wie écht goede benen heeft, vindt altijd aansluiting bij de kopgroep.* Europese en wereldgrootheden uit de retail beschikken helaas over veel meer middelen dan de Belgische. Zara, Media Markt of IKEA kunnen een inhaalbeweging te maken, met nieuwe concepten experimenteren en eventuele fouten rechtzetten. Toch is schaal geen garantie voor het succes: het eens zo oppermachtige Walmart slaagt er maar niet in om Amazon het vuur aan de schenen te leggen. Laten we vooral ook beseffen dat wereldspelers als Amazon en Alibaba hun pijlen nog niet écht op ons land hebben gericht, zodat we ook uit die hoek nog veel concurrentie mogen verwachten. Dat geldt overigens ook voor pakweg Coolblue of Wehkamp: dwergen in vergelijking met Amazon of Zalando.
- *Opgave dreigt voor wie nu de rol moet lossen.* De lijst met retailers die over de kop zijn gegaan of sterk hebben moeten afslanken is schier eindeloos. En toch mogen we nog veel faillissementen verwachten. De nieuwe schokgolf die in dit boek beschreven wordt, zal onvermijdelijk nieuwe slachtoffers maken. Vooral wie nu al financieel zwak staat, dreigt over te weinig middelen te beschikken om de nodige transformatie tot een goed einde te brengen.
- *Het is niet altijd de sterkste die wint.* Koersinzicht leert je wat de goede ontsnapping is, wanneer je moet wachten maar ook wanneer je moet gaan. Wie het slimst met zijn krachten omspringt, kan uiteindelijk de wedstrijd winnen. Voor Belgische spelers die de toekomst goed lezen, de juiste keuzes maken en op het juiste moment handelen, biedt ‘het einde van online winkelen’ een unieke kans op een fantastische toekomst.

Kijken we naar het verleden, dan zijn er geen ‘alternative facts’. België heeft inderdaad de boot van e-commerce gemist. Maar kijken we naar de toekomst, dan zijn er helemaal geen feiten. De toekomst moet nog geschreven worden. Wel zijn er visies en scenario’s, ook al-

ternatieve. Voor u ligt zo'n visie. Het is een uitermate interessante van een man die met beide voeten in de praktijk van de digitale business werkelijkheid leeft.

Aan u om uw eigen visie en strategie te ontwikkelen. En weet: de koers is van ons!

Prof. Gino Van Ossel

1 maart 2017

INLEIDING

We staan aan de vooravond van een nieuw economisch paradigma: *onlife retail*, daar waar online en offline in elkaar opgaan. Onlife retail is gebaseerd op vier nieuwe, elkaar versterkende ontwikkelingen, elk met een eigen dynamiek: de ‘slimme economie’, de ‘delende economie’, de ‘circulaire economie’ en de ‘glokale economie’. De synergie tussen deze verschillende ‘bewegingen’ zal voor grote maatschappelijke en economische veranderingen zorgen.

De afgelopen decennia hebben ons onder meer het World Wide Web, e-mail, sociale media en big data gebracht. We maakten kennis met mobiel internet, smartphones, de cloud én het fenomeen online winkelen. Inmiddels is dit laatste een dagelijkse bezigheid van miljoenen mensen over de hele wereld. Nooit eerder had technologie zo’n impact op de retail, op het verkopen van producten en diensten aan consumenten.¹

In nagenoeg alle denkbare sectoren in de westerse wereld is inmiddels sprake van een transitie van een oude economische orde naar een nieuwe werkelijkheid. De digitalisering van de maatschappij en de economie laat immers overal haar sporen na.

Vanaf het midden van de jaren negentig heb ik de ontwikkeling van het online winkelen gevolgd, eerst als ondernemer en later als vertegenwoordiger van de e-commercesector in Nederland en Europa. Ik zag de scepsis bij traditionele ondernemers en de terughoudendheid bij overheden en andere stakeholders. Tegelijkertijd zag

ik de bevlogenheid en euforie in de ogen van – vaak jonge – ondernemers die me vertelden over hun nieuwe bedrijven en businessmodellen.

Beleidsmakers en (politieke) beslissers onderkennen inmiddels het proces en de impact van de transformatie van de retailsector. Wereldwijd starten overheden initiatieven om grip te krijgen op deze omwenteling. In België is het e-Commerce Platform in het leven geroepen, een overlegorgaan tussen overheid en stakeholders om de handicaps van in de digitale handel aan te pakken.² België, Nederland en Luxemburg werken samen in Beneluxverband om de bestaande crossborder-retail en e-commercebarrières op te lossen.³ Het is een bittere noodzaak. Overheden, winkels, reisorganisaties, banken en verzekeraars moeten niet alleen in eigen land, maar juist ook over de grenzen heen, snel kunnen inspelen op veranderende behoeften; niet volgend jaar, niet volgende week maar het liefst vandaag nog.

In dit boek beschrijf ik de kanteling van retail als maatschappelijke en economische sector. De basis hiervan wordt in hoofdstuk 1 gelegd, waarin ik de *onlificering* van de samenleving schets. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 licht ik de vier nieuwe economieën uitgebreid toe. Ik ga in op kansen en bedreigingen die zich voordoen. Daarna kijken we naar de verschillende kenmerken van de nieuwe *customer journey*, eentje die wij ons nog nauwelijks kunnen voorstellen. Het is aan winkels en dienstverleners om zichzelf met nieuwe businessmodellen en nieuwe organisatievormen opnieuw uit te vinden. In het laatste hoofdstuk schets ik de contouren van een netwerksamenleving waarin het aan retailers is om kansen te grijpen in de nieuwe wereld van onlife retail. Werk aan de winkel!

1

DE ONLIFICERING VAN DE SAMENLEVING

Ik herinner me de eerste e-mail die ik verzond, en hoe trots ik was op steeds weer de nieuwste Nokia. Ik was er als de kippen bij toen Apple de eerste iPhone en iPad op de markt bracht. Je hoeft de krant maar open te swipen om vast te stellen dat ons nog veel andere ingrijpende veranderingen te wachten staan.

In dit boek beschrijf ik de veranderingen die er in de retailsector aan zitten te komen. Die zijn onderdeel van een veel grotere, maatschappijbrede transformatie. De massale inzet van internet als communicatiemiddel maakt namelijk dat de levens van mensen zich steeds meer (ook) online afspelen.¹ Ik gebruik in dit boek de term 'onlife' om die tendens aan te duiden.

Wat is onlife?

De term 'onlife' is afkomstig van de Italiaanse filosoof Luciano Floridi. In 2012 benoemde de Europese Commissie hem tot voorzitter van een Europese denktank die het effect van de digitale revolutie op ons denken onderzocht.² Floridi en zijn team concluderen in *The Onlife Manifesto* dat het onderscheid tussen *online* en *life* vervaagt, en op termijn zelfs helemaal zal verdwijnen.³ Het *hier* (analoog, offline) en *daar* (digitaal, online) komen dan samen in een *onlife ervaring*.⁴
