

// INHOUDSOPGAVE //

	Retail heeft een blijvend nieuw gezicht	7
	Een nieuw spel, nieuwe spelregels	11
	Welkom, nieuwe consument	12
	Van push naar pull	13
	Retail is alles en overal	14
	Wat is er toch gebeurd?	15
	Retail 2.0: de gloriejaren van massaconsumptie	18
	Retail 3.0: het pre- en het post-Amazon-tijdperk	21
	Retail 4.0: in het oog van de vierde industriële revolutie	27
	‘Future of the Consumer’: demografische (aard)verschuivingen	43
	Het nieuwe normaal	44
	De strijd van de generaties	46
	De shopper van de toekomst is veelkleurig	64
	Polarisatie van de uiteinden	68
	Transparantie en duurzaamheid: de nieuwe vereisten	74
	‘Future of Technology’: ‘all things internet’	87
	E-commerce vs omnichannel: de strijd is gestreden	88
	Big data leidt naar Me-tail	96
	Het internet van alle dingen	105
	Robots voor en achter de schermen	113
	‘Future of Payments’: betalen in de (nabije) toekomst	119

	‘Future of the Store’: beleving heeft veel betekenissen	127
	Moeten er nog winkels zijn?	128
	Kiezen tussen vertragen of versnellen	129
	Geef shoppers de ultieme beleving	131
	Phygital, live of omnichannel: gewoon retail	140
	Slimme steden hand in hand met retail	149
	‘Future of Retail’: ieder z’n niche	161
	Krachtige kleintjes rijzen op uit de assen	162
	De service-retailer	170
	‘Future of Marketing’: maatwerk op microniveau	182
	‘Future of Supply Chain’: de uitdaging zit in de toevoer	192
	‘Future of the Supermarket’: overleeft de supermarkt de eenentwintigste eeuw?	207
	Het einde van de laagste prijs?	208
	FMCG eindelijk online?	222
	Hoe ziet de supermarkt er morgen uit?	229
	Wat ligt er morgen in de rekken?	231
	Iedereen is retailer	237
	De nieuwe customer journey	239
	Het nieuwe dienstenpakket van de retail	244
	Vertrouwen is kostbaar goed	246
	Nieuwe businessmodellen voor de toekomst	247
	Maak de shopervaring oprecht relevant	249
	Iedereen retailer... wij dus ook	251
	Het laatste woord	253
	Quotes	255
	Eindnoten	261
	Bibliografie	263



Retail heeft een blijvend nieuw gezicht

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

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

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



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

Bovendien kan iedereen een winkel opendoen, ook een fabrikant die zijn koopwaar rechtstreeks aan de man wil brengen. Een winkel overstijgt immers de traditionele betekenis van het woord. Wat is een winkel nog? Ze komen in de vorm van fysieke

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

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

Retailers zijn genooddaakt, willen ze competitief blijven, om hun winkelbestanden bij te sturen (lees: te sluiten). Anders belanden ze in het schuitje van Mexx, Schoenenreus, Macintosh en talloze andere detailhandelaren. Alles waar de handel voor stond, staat ter discussie. Alles moet heruitgevonden worden. Het is precies waarom dit boek geschreven is om retailers weer beter aansluiting te laten krijgen met de consument vandaag en morgen ...

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

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



Een nieuw spel, nieuwe spelregels

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

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

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



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

Welkom, nieuwe consument

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

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

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

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

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

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

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

Van push naar pull

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

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

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

Retail is alles en overal

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



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

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

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

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

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

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

Wat is er toch gebeurd?

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

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

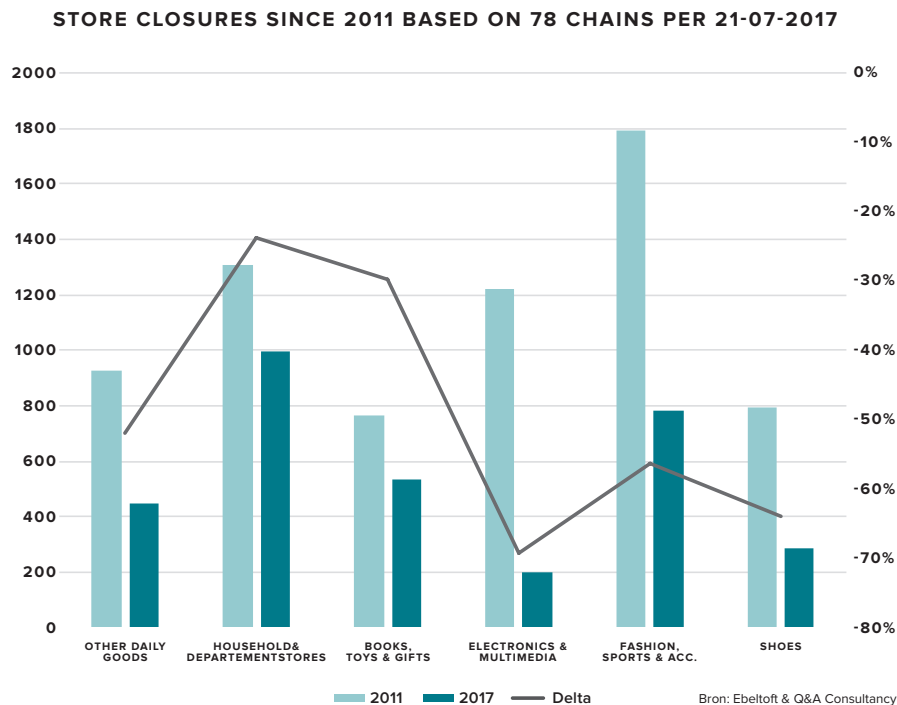
Hoezo? De consument komt uit de tegengestelde richting: hij staat aan het roer en bepaalt in toenemende mate de waardeketen zelf. In een wereld van razendsnelle verandering moeten alle schakels in die keten (consument, retail en industrie) de samenwerking aangaan om up-to-date te kunnen blijven.



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

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

Technologie leidt ondertussen tot een machtsverschuiving en eindeloze winkelrekken met een aanbod van Almelo tot Zimbabwe. Shoppers zoeken manieren om het leven gemakkelijker te maken, en dat gemak neemt met behulp van nieuwe technologische mogelijkheden nieuwe vormen aan. De gevolgen laten zich ernstig voelen, vooral in de winkelstraten. In Nederland hadden 78 ketens in 2011 6687 vestigingen, in 2017 waren ze nog maar goed voor 3239 vestigingen; een daling van liefst 52%, berekenden Ebeltoft en Q&A (2017) (zie **FIGUUR 1**). Iedereen kan wel een aantal winkelketens opnoemen die in de afgelopen tijd de boeken hebben moeten neerleggen.



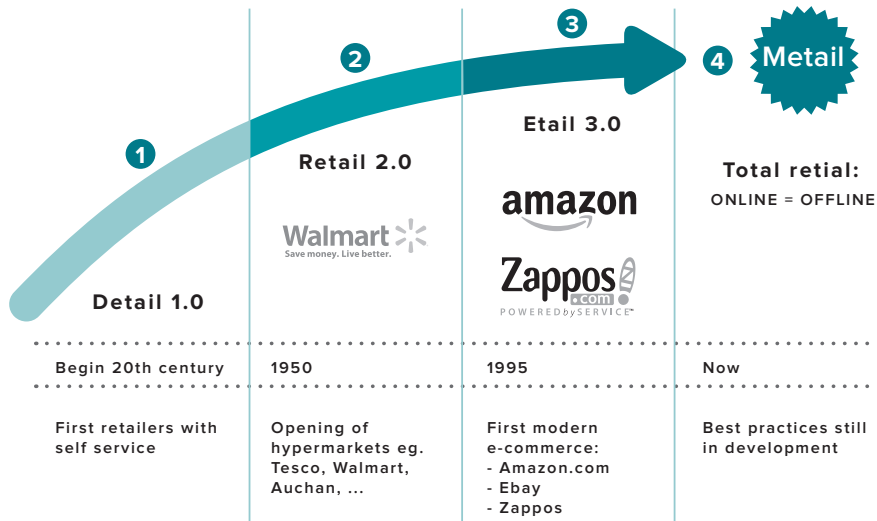
FIGUUR 1 • Winkelsluitingen in Nederland 2017.

Bron: Ebeltoft & Q&A Consultancy

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

METAIL IS THE NEW WAY OF SHOPPING IN AN OMNI-CHANNEL ENVIRONMENT

FIGUUR 2 • De vier fases van retail.



Retail 2.0: de gloriejaren van massaconsumptie

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

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

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

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

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

Wegvallende grenzen hertekenen de wereld

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

producenten te ondermijnen, het heeft een bloeiende marktplaats waardoor het zelf niet eens voorraad hoeft te houden maar wel een schier onbegrensd aanbod kan voeren en het is allesbehalve bang van een agressieve prijzenoorlog. Het bedrijf staat op zo goed als alle vlakken symbool voor retail in de nieuwe wereld.

Voorbij Retail 3.0 naar 'New Retail'

Vandaag gaat Amazon nog een stap verder door fysieke winkels aan zijn portfolio toe te voegen. Wel degelijk een stap vooruit, aangezien Amazon hiermee bewijst dat het niet meer in termen van kanalen denkt en voor een volledige kanaalintegratie gaat. Een winkel is voor hen maar één extra *touchpoint* met de consument, net zoals de site of de app. Het gaat om de *customer journey*: de wegen die de consument aflegt en alle plaatsen waar het mogelijk is om met de klant in contact te treden. Als universiteitsstudenten in steden zoals Seattle of Portland ook af en toe een offlinemoment beleven door te gaan snuffelen in boekenwinkels, dan wil Amazon daar zijn.

Net zoals het met de overname van supermarktketen Whole Foods nog dichterbij de foodsector komt en de knepen van het fysieke retailvak kan aanleren. Amazon wil de alles- én overal-retailer van de eenentwintigste eeuw worden; een nieuwe en onnipresente (omnichannel) Walmart voor het gedigitaliseerde tijdperk. 'Om een bedrijf van 200 miljard dollar te worden, moeten we voeding en kleren leren verkopen', zou Jeff Bezos al in 2007 hebben gezegd, volgens biografie *The Everything Store* (2013). Ondertussen wordt Amazon al op zo'n 500 miljard dollar gewaardeerd en zet het inderdaad in op precies die twee categorieën.

Met Prime Wardrobe wil Amazon duidelijker dan ooit de ogen uitsteken van de moderetail: Prime-shoppers kunnen tot vijftien kledingstukken tegelijk bestellen, de items zeven dagen lang houden en kosteloos terugsturen wat ze niet willen. In combinatie met lever- en retourkluisjes in appartementsgebouwen en het Whole Foods-winkelnetwerk als afhaalpunten, moet logistiek de grote troef worden. Al verkoopt Amazon ook exclusieve capsulecollecties in samenwerking met opkomende designers, zoals streetwearmerk Nicopanda.

Aan de andere kant van de wereld zet Alibaba elke stap mee. De webretailer groeide van een online marktplaats voor lokale Chinese handelaren (Taobao) uit tot een volledig ecosysteem voor consumenten wereldwijd: van een online warenhuis met

internationale A-merken en retailers (Tmall.com) over eigen merken tot mobiele betaalsystemen en videoservices. Net zoals Amazon zet Alibaba nu ook de stap naar eigen hoogtechnologische supermarkten (Hema) en een stemassistent Tmall Genie die als letterlijk aanspreekpunt al die diensten bij de mensen thuis samenbrengt. Deze retailkolossen worden letterlijk van alle markten thuis.

Met omnichannel-supermarktketen Hema is Alibaba Amazon zelfs een stap voor. Terwijl Amazon nog zoekende is op het gebied van foodretail, breidt Hema volop uit in China. De winkels zijn volgens Alibaba-CEO Daniel Zhang 'geen supermarkt, geen voedingsmarkt, maar een gloednieuw model' (Bloomberg 2017). Bij de Chinese Hema kunnen shoppers verse zeevruchten kiezen en laten bereiden, online bestellen voor thuislevering binnen het halfuur dankzij *in-store picking* en met hun smartphone barcodes scannen om meer informatie te krijgen of te betalen met AliPay. De Hema-app geeft trouwens ook gepersonaliseerde productsuggesties. Het moet een voorbeeld zijn van *New Retail*, de harmonieuze integratie van online en offline die Alibaba als de toekomst ziet.

Terecht, want de shopper wil altijd alles overal kunnen vinden en liefst zo snel en eenvoudig mogelijk. Hij maakt daarbij geen onderscheid tussen de winkel, de webshop, de app, de shop-in-shop bij Kaufhof of de online stek van een merk op Zalando. De beleving, de beloften, de service en de prijzen van een merk moeten overal een zijn: we gaan naar totale retail 4.0.

Het kapitalisme voorbij?

Toen het nieuwe millennium angstig ingezet werd uit vrees voor de mythische millenniumbug, wist men niet dat het de voorbode zou zijn van een nieuw tijdperk met nog heel wat angst en onzekerheid. De internetzeepbel, die van 1997 tot 2001 boven de vele startende internetbedrijven zweefde, kwam aan de start van het millennium tot ontploffing. Het ongebreidelde enthousiasme waarmee investeerders instapten in de verhalen – want echte realisaties waren er vaak nog niet, laat staan winsten – van de internetondernemers bleek ongefundeerd. De mentaliteit noch de technologie zelf waren klaar voor een commerciële doorbraak en in de begeestering van het moment zetten managers groei voor alles, ook voor goed management. Alleen de sterksten bleven overeind.

In 2008 werden we vervolgens geconfronteerd met de bankencrisis. Het was een symbolisch belangrijk moment, omdat toen voor de grote massa plots duidelijk werd wat onderhuids al werd gefluisterd: het kapitalisme is niet heilig. Het ongebreidelde consumentisme en het neoliberale discours van eindeloze groei en welvaart bleken er opeens voor te hebben gezorgd dat vele mensen alles kwijt waren: hun huis, hun baan en hun op kredieten opgebouwde luxeleventje.

Ons vandaag zo ingeburgerde idee van de mens als consument is geboren toen ook de middenklasse in de negentiende eeuw het daglicht zag en er voor het eerst een mogelijkheid ontstond om je materiële leven en je sociale positie zelf te verbeteren. Je sociale positie was niet langer afhankelijk van een adellijke titel, maar van de rijkdommen die je eigenhandig wist te vergaren. Met die droom van opwaartse sociale mobiliteit ontstond ook de marketing: het werd mogelijk om mensen aan te sporen om dingen te doen of te kopen, om zo hun levenskwaliteit en hun aanzien te verhogen. Welvaart lag binnen ieders bereik, klonk het, als je er zelf maar genoeg moeite voor deed.

Dat basisidee komt de laatste jaren echter onder druk te staan. Met de globalisering van mensen en van informatie zien we immers steeds meer de ongelijkheid en de problemen rondom ons. Het is onmogelijk geworden om de ogen te sluiten voor wat er misgaat in de wereld.

Er komt met andere woorden kritiek op het kapitalisme, zeker nu de kloof tussen arm en rijk in het Westen opnieuw groter wordt en de middenklasse bedreigd raakt. Komt het wel allemaal goed als er genoeg groei is? Als we maar genoeg kopen en werken? Marketeer en docent Herman Toch (2013) beschrijft deze groeiende vragen als een *total system crash* van de huidige wereld. We zitten volgens hem in een transitiefase naar een nieuwe wereld waarin we weer van consument naar mens gaan.

Van een zucht naar welvaart gaan we naar wellbeing, met als eerste reactie op de stijgende onzekerheid en stresserende snelheid een zoektocht naar houvast, eerlijkheid en transparantie. We zien dan ook nieuwe soorten economie opduiken: deeleconomie, ruileconomie en sociale economie, maar ook lokale economie, gezondheidseconomie en *experience economy*.