



# 2020

*Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel*

# Inhoud

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Hoofdstuk 1: | Inleiding                                       | P5  |
| Hoofdstuk 2: | De functie van de detailhandel verandert        | P6  |
| Hoofdstuk 3: | De scenariomethodiek                            | P9  |
| Hoofdstuk 4: | Zekere trends                                   | P11 |
|              | 4.1 Politieke ontwikkelingen                    | P11 |
|              | 4.2 Economische en demografische ontwikkelingen | P11 |
|              | 4.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen     | P13 |
|              | 4.4 Technologische ontwikkelingen               | P14 |
|              | 4.5 Consumentengedrag                           | P15 |
|              | 4.6 Veranderingen in de distributie             | P18 |
| Hoofdstuk 5: | Onzekere trends                                 | P21 |
| Hoofdstuk 6: | Scenario's 2020                                 | P23 |
|              | Scenario 1: Merken aan de macht                 | P27 |
|              | Scenario 2: Detailhandel heeft de regie         | P33 |
|              | Scenario 3: Revolutie in de detailhandel        | P37 |
|              | Scenario 4: Detailhandel opnieuw uitgevonden    | P43 |
| Hoofdstuk 7: | Aanbevelingen voor de detailhandel              | P48 |
| Bijlage:     | Dank aan ondernemers en deskundigen             | P50 |
| Colofon:     |   | P52 |





# Hoofdstuk 1

## Inleiding

### 50 jarig HBD kijkt voorbij de horizon

*Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel publiceert vanaf 1990 regelmatig trendrapporten, waarin ontwikkelingen voor de detailhandel op middellange termijn in kaart worden gebracht. Het gaat daarbij om het aangeven van effecten van trends die al duidelijk zichtbaar zijn. In de reeks trendrapporten keken vorig jaar veertig ondernemers in de sector vooruit naar 2010. Het leverde een boeiend rapport op over tien (schijnbare) tegenstrijdigheden die zich de komende jaren in de detailhandel waarschijnlijk zullen gaan voordoen.*

Bij het vijftigjarig jubileum van het HBD willen we iets verder in de toekomst van de detailhandel te kijken: 'voorbij de horizon'. We richten de focus dit keer nog eens tien jaar verder, op 2020. Dat lijkt niet zo ver meer weg, maar in zo'n periode kan heel wat gebeuren. Internet en de mobiele telefoon begonnen hun opmars immers ook pas zo'n tien jaar geleden en zorgden voor enorme veranderingen. Het afgelopen decennium ontstonden geheel nieuwe branches en sectoren, terwijl andere verdwenen of bijna volledig werden uitgehouden.

### Een nieuwe innovatiegolf in de detailhandel

Er is nog een reden om op een wat langere termijn naar de toekomstige ontwikkelingen in de sector te kijken. Die reden is dat we op dit moment in een fase in de ontwikkeling van de sector zijn beland die zonder meer als een revolutie kan worden beschouwd. Daarvan zijn er in de historie van de detailhandel niet zo veel geweest. De laatste was de invoering van de zelfbediening in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Die leidde tot talloze veranderingen in winkelformules, winkellocaties en verkoopsystemen. De nieuwe innovatiegolf, waarvan ICT, internationalisering en grote socioculturele veranderingen de katalysatoren zijn, is minstens zo belangrijk voor de ontwikkeling van de detailhandel. Het zou zelfs het einde kunnen betekenen van de functie van de detailhandel als zelfstandige bedrijfstak.

### Kijken naar de toekomst met behulp van scenario's

Het HBD heeft Bureau Van de Bunt opdracht gegeven om met behulp van de scenariomethodiek te komen tot toekomstbeelden van de detailhandel. In dit rapport wordt niet beschreven hoe de detailhandel er in 2020 exact uit zal zien. Wel worden een aantal scenario's geschetst die verschillende werelden laten zien. Zowel werelden met een sterke positie voor de institutionele detailhandel als werelden waarin deze positie in feite is overgenomen door andere partijen die de retailfuncties vervullen. De scenario's zijn gebaseerd op trends die onder meer zijn verzameld tijdens een trendsessie en een toekomstconferentie met een groot aantal ondernemers en deskundigen uit de branche. In de bijlage is vermeld wie aan deze bijeenkomsten hebben deelgenomen. Aan de deelnemers van de toekomstconferentie en de trendsessie is gevraagd welke trends ze als zeker en onzeker zien. De onzekere trends vormen in feite de invalshoeken voor de scenario's.

Op de website van het HBD is een volledig overzicht van de trends in gebundelde vorm te vinden.



### Opbouw van dit rapport

In dit rapport houden we eerst de functie van de institutionele detailhandel tegen het licht. Deze functie is niet vanzelfsprekend en zeker niet statisch. De overbruggingsfunctie van de detailhandel verandert namelijk voortdurend door de dynamiek aan fabrikanten- en aan consumentenzijde. Als de detailhandel niet de juiste toegevoegde waarde biedt tegen de juiste prijs, is uitschakeling het onvermijdelijke gevolg.

Vervolgens lichten we de scenariomethodiek nader toe, waarna in de daarna volgende hoofdstukken de belangrijkste zekere en onzekere trends aan bod komen. De scenario's zelf vormen het hart van dit rapport. Ze zijn ter wille van de leesbaarheid compact beschreven en gelardeerd met tal van fictieve voorbeelden, die op soms prikkelende wijze illustreren wat er binnen die scenario's zou kunnen gebeuren. Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen aan de verschillende partijen in de detailhandel die bruikbaar zijn voor hun strategische beleid.

Op [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl) is niet alleen het eerder vermelde trendboek te vinden, maar ook achtergrondinformatie bij bepaalde trends, zoals toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de technologie.

### Dank aan ondernemers en deskundigen

Het HBD dankt de ondernemers en deskundigen die bij de verschillende sessies voor levendige discussies hebben gezorgd en de deskundigen die bij de totstandkoming van dit rapport behulpzaam zijn geweest (zie bijlage).





# Hoofdstuk 2

## De functie van de detailhandel verandert

### De detailhandel overbrugt verhoudingsverschillen

De detailhandel houdt zich bezig met het inkopen en daarna verkopen aan de consument van producten die het niet zelf maakt. Daarmee overbrugt het verhoudingsverschillen tussen de fabrikant van een product en de consument die dat product wil kopen. Dankzij de detailhandel kan de consument producten kopen in de gewenste hoeveelheid, op de gewenste plek, op de gewenste tijd en met de gewenste hoeveelheid informatie. De elektronicafabriek in China maakt 10.000 tv's per dag, terwijl de consument er maar één nodig heeft. En dat ene apparaat wil hij in een winkel dicht bij huis kunnen kopen, compleet met de instructie hoe hij hem moet instellen. Daar is de detailhandel dus voor.

### Maar andere partijen kunnen dit ook

Kenmerkend voor de institutionele detailhandel is dat er voorraadrisico wordt gelopen. Een detaillist koopt goederen in voor eigen rekening en risico en moet ze vervolgens zien te verkopen. Er zijn echter tal van andere partijen die in het overbruggingsproces precies dezelfde functies kunnen uitvoeren als de detailhandel: van het presenteren van goederen (bijvoorbeeld via internet of op tv), het opslaan van voorraden, het vervoeren en bezorgen, tot het bieden van installatieservice en het regelen van betaalverkeer. Er zijn zelfs logistieke dienstverleners die bijna een full-service pakket bieden. We kunnen ze echter geen detaillist noemen omdat ze de goederen niet in eigendom nemen. De institutionele detailhandel is in dit model geheel uitgeschakeld, maar de consument merkt er niets van. Het krachtenveld, waarin detailhandelsfuncties door verschillende partijen of door de institutionele detailhandel worden uitgevoerd, is essentieel voor de bewegingen die ten grondslag liggen aan de verschillende scenario's voor 2020.

### Goedkoop kopen bij de Postbank

De Postbank geeft klanten die sparen gratis rentepunten. Daarmee kunnen ze merkartikelen bestellen op de site van de Postbank met 50% korting op de adviesprijs. De koopprijs wordt direct van de girorekening afgeboekt, waarna een logistieke dienstverlener de bestelde producten binnen een paar dagen thuisbezorgt. De fabrikant legt de voorraad bij de logistieke dienstverlener. Wat niet verkocht wordt gaat terug. De Postbank stuurt de betaling van de bestelde producten door naar de fabrikant. Ook andere bedrijven met loyaltyprogramma's of airmiles werken met een soortgelijk model. De detailhandel komt er niet meer aan te pas. Het vertrouwen van de consument in de merkproducten en in de Postbank is zo groot en het prijsvoordeel zo aanmerkelijk, dat de rentepuntenactie een groot succes is. ([www.postbank.nl](http://www.postbank.nl))

### De overbruggingsfunctie is een dynamisch proces

In de tijd dat er alleen nog ambachtelijke productie bestond, ging de ambachtsman zelf naar de markt om zijn producten te verkopen. De institutionele detailhandel bestond in feite nog niet. Wel gingen reizende kooplieden op pad om producten uit het dorp of de streek uit te venten. Pas tijdens de industriële revolutie kwam de detailhandelsfunctie goed tot ontwikkeling. De productie werd grootschaliger, bewoners van het platteland verhuisden naar de steden en kregen meer koopkracht. Rond 1850 werd in Parijs het eerste warenhuis geopend, een innovatie van de eerste orde waar consumenten zich aan vergaapten.

Vanaf die tijd expandeert de detailhandel en zien we een enorme groei van het aantal zelfstandige winkeliers, marktkooplieden en filiaalbedrijven. Veel warenhuisconcerns en grootwinkelbedrijven zijn in de tweede helft van de negentiende eeuw ontstaan.

### Zelfbediening: de tweede innovatiegolf

Rond 1950, honderd jaar na de opening van het eerste warenhuis, volgt een tweede revolutie in de vorm van de invoering van zelfbediening. Consumenten zijn dan zover dat ze zelf hun keuze kunnen en willen maken uit de aanwezige goederen. Er ontstaat een nieuwe innovatiegolf. Bijna in alle branches breekt zelfkeuze door maar vaker ook zelfbediening. Er ontstaan in deze periode geheel nieuwe winkeltypen zoals tuincentra. Met de zelfbediening neemt ook de branchevervaging<sup>1</sup> sterk toe. Er is niet langer specifieke kennis nodig om een product te kopen en ook niet om het te verkopen. Consumenten worden mobieler, hebben méér financiële middelen en gaan dus naar grotere winkels verder van huis, om daar in één keer al hun inkopen te doen. De verhoudingsverschillen van plaats, tijd en hoeveelheid zijn van een andere dimensie geworden, de detailhandel geeft er invulling aan. Detaillisten die op de oude voet doorgaan, komen er al snel achter dat hun functie voor de consument geen of te weinig waarde meer heeft.

### ICT als katalysator van de derde innovatiegolf

Rond de laatste eeuwwisseling zien we een nieuwe innovatiegolf opkomen. Dankzij nieuwe media kunnen fabrikanten en consumenten rechtstreeks met elkaar communiceren en kunnen consumenten buiten de detailhandel om allerlei informatie verkrijgen. Consumenten verwachten dat ze via verschillende kanalen met aanbieders zaken kunnen doen (multichannel), ze verenigen zich, delen kennis en gebruiken infomediators om de markt transparant te maken. Die nieuwe mogelijkheden voor de consument vragen om een andere invulling van de overbruggingsfunctie door de detailhandel.

<sup>1</sup> Branchevervaging heeft betrekking op het verbreden van het assortiment door retailers, waardoor deze steeds meer in concurrentie treden met retailers uit andere branches. Voorbeeld: brood wordt niet meer alleen door bakkers verkocht, maar ook door supermarkten, tankshops en andere convenience shops. Branchevervaging is niet gelijk aan parallelisatie (verbreding van assortiment), maar vaak een gevolg hiervan.



Als institutioneel kanaal zal de sector andere waarden moeten gaan toevoegen zoals gemak, fun en beleving. Voor de traditionele overbruggingsfuncties ontstaan immers voldoende alternatieven. Zowel fabrikanten als partijen die het vertrouwen van de consument hebben, kunnen retailfuncties overnemen. Ze kunnen dat makkelijk doen omdat ze volledig zijn ingesteld op een multichannel aanpak en gebruikmaken van nieuwe vormen van facilitaire (logistieke) dienstverlening. Met andere woorden: na de derde innovatiegolf is het bestaansrecht van de retail als zelfstandige bedrijfstak niet langer vanzelfsprekend!

#### **Dynamiek als drijvende kracht**

Het voortdurend zoeken naar functies die waarde toevoegen in het dynamische overbruggingsproces is de kern van het bestaansrecht van de detailhandel. Het is ook de motor van de voortdurende vernieuwing binnen de sector. De dynamiek in de overbruggingsfunctie vormt de fundamentele drijvende kracht achter de veranderingen in de detailhandel, die kan worden versterkt of afgeremd door bijvoorbeeld wettelijke randvoorwaarden. De scenario's 2020 zijn gebaseerd op de verschillende richtingen binnen dit krachtenveld.

#### **Ook de bedrijfskolom is dynamisch**

De detailhandel is een bedrijfstak die deel uitmaakt van een bedrijfskolom. De detailhandel overbrugt de verhoudingsverschillen tussen product en consument. De andere grote intermediaire bedrijfstak in deze bedrijfskolom wordt gevormd door de groothandel. De groothandel overbrugt de verhoudingsverschillen tussen producent en detailhandel. Door de tijd heen zien we een voortdurend proces waarbij schakels in de bedrijfskolom de functies van voorliggende en achterliggende schakels overnemen. Zo hadden grote kruideniersbedrijven een eeuw jaar geleden al hun eigen fabrieken. Door hun schaalgroottes kunnen grootwinkelbedrijven de zelfstandige groothandel uitschakelen. Zij doen liever rechtstreeks zaken met fabrikanten. Aan de andere kant probeert de groothandel zijn greep op de detailhandel te verstevigen door bijvoorbeeld franchising. Een voorbeeld hiervan is Schuitema en C1000. We zien ook dat fabrikanten zelf winkels gaan beginnen of via internet hun producten rechtstreeks aan consumenten verkopen. Dit dynamische proces wordt gaande gehouden doordat partijen in de bedrijfskolom zich voortdurend de vraag stellen of andere schakels nog wel voldoende toegevoegde waarde bieden voor de marge die ze rekenen. Daarnaast is er veel meer samenwerking tussen schakels in de kolom o.a. op het gebied van productontwikkeling, logistiek en informatie. Deze zogenaamde ketenintegratie heeft door ICT forse impulsen gekregen.

### **Detailhandel is er in allerlei vormen en maten**

Zo'n 90% van de detailhandel bestaat uit winkels. Het zijn er ruim 110.000: groot en klein, winkels van zelfstandigen, al dan niet in franchisevorm, of van filiaalbedrijven. Maar detailhandel is ook de ambulante handel met 25.000 ondernemingen, (markten, standplaatsen e.d.), de postorder- en internetbedrijven, partyverkoop, veilingen, etc.

Ook wat betreft de locaties is er veel variëteit. De consument kan nog steeds relatief dichtbij z'n boodschappen doen, zij het niet meer op elke hoek. Bij de consument zijn de binnensteden met hun concentratie van winkels en andere voorzieningen nog altijd populair. Maar ook winkels op zogenoemde perifere locaties, aan de rand van de stad, worden goed bezocht. Het gaat nu nog vooral om meubelzaken en andere winkels met volumineuze goederen, maar ook andere grootschalige bedrijven richten hun blik meer en meer op deze buitenlocaties. Ze hebben voor de consument als voordeel dat ze goed bereikbaar zijn en veel parkeerruimte bieden, terwijl de ondernemer er voordeliger uit is door de lagere huisvestingslasten.

Traditioneel zoeken winkels graag elkaars nabijheid. Dat is aantrekkelijk voor de consument die efficiënt boodschappen wil doen of vergelijkend wil winkelen. Er zijn ook winkels die zich vestigen waar de consument toch al regelmatig komt. Bijvoorbeeld op stations en luchthavens, in scholen, kantoorgebouwen, benzinestations en bij grote evenementen. De laatste categorie behoort tot de zogenoemde pop-up winkels, een snelgroeiend fenomeen. Deze tijdelijke winkels duiken net zo snel op als dat ze weer verdwijnen. Het gaat niet alleen om goedkope outletachtige winkels, maar ook om pop-up winkels van merkfabrikanten die langs deze weg nieuwe producten op veel plekken willen laten zien en verkopen.

### **Sportartikelen verkopen bij het ABN Amro tennistoernooi**

Bij het ABN Amro- tennistoernooi wordt niet alleen naar tennis gekeken. De tienduizenden bezoekers, waaronder veel bemiddelde klanten die door de bank worden uitgenodigd, doen zich te goed bij de horecavoorzieningen, vermaken zich in de VIP-lounges en vormen de traffic voor de 'sportwinkel' die zich op een strategische plek in Ahoy bevindt. Het huren van zo'n tijdelijke winkelruimte is weliswaar een kostbare zaak, maar het gaat maar om een kort tijdsbestek waarin volop wordt verkocht. Daar komt bij dat fabrikanten van tennisrackets en tenniskleding zich graag willen presenteren. Met hun bijdragen kan deze pop-up winkel zeer rendabel worden gemaakt.

### **De detailhandel heeft grote maatschappelijke betekenis**

De hierboven beschreven economische functie van de detailhandel, het overbruggen van verhoudingsverschillen tussen producent en consument, kan ook als een maatschappelijke functie worden beschouwd. De detailhandel stelt de Nederlander in staat om op een makkelijke, leuke of goedkope manier spullen te kopen. Er is volop keuze uit allerlei soorten detailhandel, waarbij in ons land de zelfstandige speciaalzaken ten opzichte van andere landen nog een vrij sterke positie innemen. Voor het voorzieningenniveau van de mensen en de leefbaarheid van steden en dorpen is een gevarieerde detailhandel van grote betekenis. De detailhandel is een ontmoetingsplaats van mensen en draagt bij aan de sociale cohesie in dorpen en wijken.

Winkels geven bovendien kleur en fleur aan de ruimtelijke omgeving. Die wordt een stuk minder vrolijk als na sluitingstijd de rolluiken neergaan.

En last but not least, de detailhandel is ook van groot belang uit oogpunt van werkgelegenheid. Zo'n 700.000 mensen verdienen in deze bedrijfstak geheel of gedeeltelijk hun brood. Bovendien is het werk dicht bij huis en met flexibele mogelijkheden. De detailhandel biedt volop werk: zowel aan jongeren die aan het begin staan van hun loopbaan als aan de wat oudere werknemers, aan mannen zowel als aan vrouwen, aan mensen die uitsluitend in deeltijd willen of kunnen werken, maar ook aan scholieren en studenten die iets extra's willen verdienen. De bedrijfstak kent ook veel starters. Dat geldt voor ondernemers die een winkel beginnen, maar ook voor nieuwe ondernemers die met internet aan de slag gaan.

Maar..... de grote maatschappelijke betekenis van de detailhandel biedt echter geen garantie voor haar voortbestaan. De detailhandel is geen nutsvoorziening. De kracht van de bedrijfstak moet hoe dan ook zijn gebaseerd op (economische) waardedoevoegingen waarvoor zowel fabrikanten en als consumenten bereid zijn te betalen.



# Hoofdstuk 3

## De scenariomethodiek

### Toekomstdenken is niet makkelijk

Het is niet makkelijk je een andere voorstelling van de werkelijkheid te maken dan die zich in het hier en nu voordoet. Dat blijkt wel uit menig voorspelling die in het verleden werd gedaan. Zo meende de directie van IBM nog in 1964 dat er geen enkele reden bestond waarom iemand thuis een computer zou willen hebben. De directie van de NOS zag 35 jaar geleden geen enkele toekomst voor commerciële televisie. En in een kamerdebat in 1968 beweerde een kamerlid stellig: 'Gastarbeider? Het woord zegt het toch: gasten blijven logeren en gaan daarna weer naar huis'. Hoe komt het toch dat het zo lastig is boven de werkelijkheid van vandaag uit te stijgen?

### Vier blinde vlekken

In de praktijk blijkt het niet zo makkelijk om over onze eigen schaduw heen te stappen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat we last hebben van blinde vlekken waardoor sommige ontwikkelingen buiten ons gezichtsveld blijven. We kunnen er zo vier opnoemen.

Mensen leven in hun eigen dagelijkse wereld. Retailers in de retailwereld, journalisten in krantenland, schooldirecteuren op hun scholen en producenten in hun eigen land van melk, vlees en koffie. Daar is niks mis mee, behalve dat je daardoor niet goed ziet wat er buiten je eigen dagelijkse wereldje gebeurt. Dat is de eerste blinde vlek.

De tweede sluit daar direct op aan: elke wereld gaat uit van de eigen maatstaven. Retailers denken in dagomzet, journalisten in oplagen, schooldirecteuren in leerlingen en producenten in kwaliteit en kostprijzen. Die maatstaf gebruiken ze ook om de toekomst te beoordelen. Dat is de tweede blinde vlek.

De derde blinde vlek is onze eigen norm. Niet wat er zou kunnen gebeuren staat centraal, maar wat wij vinden dat er zou moeten gebeuren. De vierde blinde vlek die een helder uitzicht op de toekomst belemmert bestaat uit de 'bazen'. Zij domineren vaak de discussie over de

toekomst met doodoeners als: 'Ik heb 10 jaar ervaring, neem nu maar van mij aan dat ...'. Deze laatste vlek is waarschijnlijk de hardnekkigste van allemaal...

### Scenario en strategie

In de scenariomethodiek maken we een duidelijk onderscheid tussen twee begrippen: scenario's en strategie. Scenario's beschrijven de verschillende landschappen van de toekomst waarin de retailer terecht kan komen. Zij vormen als het ware het decor waarop

individuele ondernemers niet zoveel invloed hebben.

Strategie of bedrijfsbeleid is alles dat de ondernemer wel zelf kan doen. Het is de koers die hij wil varen en de acties die hij zelf bepaalt en vormgeeft. In dit rapport gaat het om de eerste stap: het ontwikkelen van scenario's over hoe retailland er uit zou kunnen zien in 2020. Met nadruk op het woord 'kunnen', want een exacte omschrijving van de toekomst is niet te geven.





### De scenariomethodiek

Scenario's worden gebouwd op trends. Niet alleen trends in de retailwereld zelf, maar ook ontwikkelingen in domeinen daarbuiten: de consumentenwereld, de ICT, de media en de politiek, de economie, de ruimtelijke ordening en de arbeidsmarkt.



We hebben de trends in al die domeinen laten inventariseren door een groot aantal deskundigen en gebundeld in een trendboek ([www.hbd.nl](http://www.hbd.nl)). De trends zijn verdeeld in belangrijke en minder belangrijke en in zekere en onzekere trends. Van de belangrijke zekere trends mogen we aannemen dat ze in 2020 werkelijkheid zijn geworden. Van de belangrijke onzekere trends is dat niet zo. Die kunnen in 2020 naar meerder kanten zijn uitgevallen.

Wat is nu de essentie van de scenariomethodiek? Uitgangspunt bij het ontwikkelen van een scenario is dat het er nooit om gaat elkaar te overtuigen van het eigen gelijk. Het is dus niet interessant om te beweren dat een ontwikkeling zeker linksom of juist rechtsom zal gaan. In de scenariomethodiek geldt als belangrijkste vraag: 'stel dat het rechtsom gaat, hoe ziet de retailwereld er dan uit' of 'wat zal er gebeuren als de ontwikkeling juist linksom gaat?'

### Meerdere scenario's maar niet meer dan vier

Omdat onzekere trends naar meerdere kanten kunnen uitvallen, ontstaan er ook meerdere scenario's. In de praktijk wordt gewoonlijk gewerkt met maximaal vier scenario's omdat anders het overzicht zoek raakt. Die werkwijze hebben we bij dit rapport ook gevolgd. We zijn voor de detailhandel uitgekomen op vier scenario's die u terugvindt in hoofdstuk 6.

Natuurlijk wilt u weten welk scenario we het meest waarschijnlijk achten. Een uitspraak daarover zou echter in strijd zijn met een ander belangrijk beginsel van de scenariomethodiek: in principe kunnen alle uitgewerkte mogelijkheden werkelijkheid worden. Bij het bepalen van de strategie voor de toekomst is het dus verstandig met alle vier de scenario's rekening te houden.

# Hoofdstuk 4

## Zekere trends

*Dit hoofdstuk gaat over de belangrijke zekere trends in de periode tot 2020. Trends waarvan we mogen aannemen dat ze in 2020 werkelijkheid zijn geworden. De zekere trends hebben betrekking op veranderingen in het consumentengedrag en veranderingen in de distributie. Veranderingen die op hun beurt weer worden beïnvloed door politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. We beginnen met deze ontwikkelingen.*

### 4.1 Politieke ontwikkelingen

#### Invloed VS tanende, opkomst van China en India

De Verenigde Staten heeft nog altijd een leidende rol in de wereld, maar haar positie is minder sterk dan in het begin van de eeuw. Dat komt voornamelijk door de opkomst van China en India, die echte geopolitieke machtsblokken zijn geworden. De invloed van de VS in Azië en het Midden-Oosten is daardoor verminderd. De EU is vooral een economische macht en geen politieke macht. Er is geen gemeenschappelijk buitenlands beleid en er is ook geen Europese strijdmacht gekomen. Spanningen tussen de moslimwereld enerzijds en de VS, EU, India en China anderzijds blijven bestaan. Terrorisme blijft een issue op de politieke agenda's. We laten bij de scenario's de invloed van eventuele politieke, economische of andere megaschokken<sup>2</sup> buiten beschouwing.

#### EU is volgroei en sterker

De EU is niet verder uitgebreid. De Oekraïne en Wit-Rusland voldoen niet aan de politieke en maatschappelijke eisen. Rusland als tanende wereldmacht wenst niet toe te treden tot de EU. Turkije en de Noord-Afrikaanse landen als Marokko en Egypte blijven leden op afstand. In de EU hebben zich twee belangrijke ontwikkelingen voorgedaan. De eerste is de komst van een Europese grondwet die het politiek handelen veel transparanter heeft gemaakt. De tweede is de versterking van de macht van het Europees Parlement ten opzichte van de Europese Commissie. Het politieke debat in Brussel (sinds de

overplaatsing van de Europese instellingen uit Straatsburg, de enige hoofdstad van Europa) krijgt steeds meer aandacht in de media. Bij veel Europeanen is het besef doorgedrongen dat het niet langer alleen om Den Haag, Berlijn of Parijs gaat, maar dat Brussel er echt toe doet. Steeds meer beslissingen en regelgeving rond monetair beleid, fiscaliteit, mededinging, energie, landbouw, milieu, natuur, arbeidsverhoudingen en gezondheid komt uit Brussel. De lidstaten houden echter veel greep op het eigen beleid rond ruimtelijke ordening, vestiging, verkeer en vervoer, onderwijs, werkgelegenheid, politie en justitie.

### 4.2 Economische en demografische ontwikkelingen

#### Detailhandelsbestedingen staan onder druk

De economische ontwikkelingen zijn licht positief: het Bruto Nationaal Inkomen groeit met ongeveer 1,5 % per jaar. Echter, als gevolg van een sterke toename van benodigde budgetten voor ziektekosten, oudedagsvoorzieningen, lokale overheden en energie, neemt de druk op het vrij besteedbare inkomen sterk toe. De 'vrije' koopkracht van de consument, waar de detailhandel het juist van moet hebben, blijft achter. Net als in de rest van Europa, groeit de bevolking in Nederland slechts minimaal: tot 2020 met ongeveer 3%. Dat betekent voor de detailhandel dat er weinig groei zit in de aantallen consumenten.

#### Vergrijzing zet door

Op dit moment is de grijze druk in Nederland 22%. Dat wil zeggen: tegenover elke honderd potentiële arbeidskrachten (20-64-jarigen) staan 22 personen van 65 jaar of ouder. Vijftig jaar geleden waren dit er nog 14. In 2020 is de grijze druk toegenomen tot 30%.

Daarna loopt hij zelfs nog verder op. Rond 2040 bereikt de vergrijzing met 43% (!) haar hoogtepunt. Daarna neemt de grijze druk af omdat de naoorlogse generatie

dan overleden zal zijn. Maar de daling blijft beperkt. In de tweede helft van deze eeuw zal het grijze deel 40% van de bevolking uitmaken. Bijna tweemaal zoveel als nu. De vergrijzing is dus structureel.

#### Meer verantwoordelijkheden bij de burger

Het stelsel van sociale zekerheid is hervormd. Om het stelsel overeind te houden waren twee belangrijke aanpassingen nodig: ten eerste is de pensioengerechtigde leeftijd verhoogd naar 67 jaar en ten tweede is het niveau van de uitkeringen verlaagd en is het eigen risico ook bij uitval door ziekte fors verhoogd. De verantwoordelijkheid is dus veel meer bij de burger gelegd.

#### Onzekerheid over bestedingen van senioren

Velen denken dat vergrijzing samengaat met meer vrij besteedbaar inkomen en meer consumptieve bestedingen. Immers, het huis is afbetaald en de kinderen zijn het huis uit. Wat resteert zijn twee consumenten met veel vrije koopkracht. De werkelijkheid is echter vaak anders. De zorg neemt een grotere hap uit het inkomen en er worden soms nieuwe hypothecaire verplichtingen aangegaan om de oude dag verzekerd te hebben. De grote uitgaven blijven vaak beperkt tot inrichting van het huis en de aanschaf van een auto. Tot 2010 is dit het patroon en dat betekent achterblijvende koopkracht voor de retail. Rond 2020 zijn er echter steeds meer 65-plussers met een hoger besteedbaar inkomen, onder meer als gevolg van dubbele pensioenen. Vitale senioren hebben in 2020 hun leven anders ingericht. Voor een deel verhuizen ze naar de nog rustige provincies of ze beschikken daar over een huis. Hun koopkracht schuift mee van de grote stad naar de provincie.

*2 Voorbeelden van dat soort megaschokken zijn: kernoorlogen tussen Israël en Arabische landen of tussen India en Pakistan, terroristische aanvallen met kernwapens op VS en EU, destabilisering van Rusland of China met nieuwe absolutistische regimes, monetaire crises, ernstige klimaatverstoreningen of uitzicht daarop binnen 50 jaar.*







Veel senioren gelden als dubbele consument omdat ze niet alleen voor zichzelf kopen maar ook voor hun kinderen of kleinkinderen.

#### **Behoeftte aan zorg neemt sterk toe**

Het aantal mensen dat verpleging en verzorging nodig heeft stijgt van 1,2 miljoen nu naar 1,6 miljoen in 2020. Veel ouderen vinden de publieke zorg onvoldoende en huren zelf de nodige hulp in. Dat leidt tot nieuwe betaalde werkgelegenheid in de zorg en in de persoonlijke dienstverlening.

#### **Kleurrijk Nederland**

De verkleuring van Nederland zet ook de komende vijftien jaar door. Maar de effecten worden anders omdat de tweede, derde en vierde generatie allochtonen minder verschilt van de autochtone Nederlanders. In de grote steden heeft meer dan 50% van de bevolking ouders of grootouders die niet in Nederland geboren zijn. In sommige grote steden dreigen gettowijken te ontstaan. De sociaal-economische integratie loopt aanzienlijk beter dan de sociaal-culturele integratie, zeker bij mensen met een moslimachtergrond. Toch blijven in Nederland grote botsingen, zoals we die kennen uit de Franse en Belgische voorsteden, waarschijnlijk uit.

#### **Mogelijke tweedeling op de arbeidsmarkt**

De economische conjunctuur blijft de cruciale variabele in de arbeidsmarkt. Bij opgaande conjunctuur daalt de werkloosheid en bij neergaande conjunctuur neemt die toe. Op dat front zijn er geen nieuwe ontwikkelingen. De arbeidsmobiliteit en flexibiliteit is weliswaar gestegen, de meeste banen blijven vaste banen. Onder invloed van overheidsprogramma's als Leren & Werken is de bij- en nascholing bij de eenvoudigere beroepen gestegen. Bij complex en professioneel werk heeft die bijscholing een grote vlucht genomen. De global economy maakt dat men voortdurend scherp moet blijven en moet bijleren. Er dreigt een tweedeling in de Nederlandse samenleving die bekend staat als de 'Meritocracy'. Aan de ene kant een groep goed opgeleide,

getalenteerde en energieke mensen en aan de andere kant een minder getalenteerde, matig opgeleide en weinig gemotiveerde groep.

Belangrijke groeisectoren in de arbeidsmarkt zijn: welzijn, zorg en persoonlijke dienstverlening. Met name redelijk welvarende ouderen en jonge tweeverdieners met kinderen zijn de groepen die veel zorg en persoonlijke dienstverlening afnemen.

De detailhandel blijft overigens een belangrijke leverancier van geschikte (deeltijd)banen voor lager opgeleiden.

#### **Mobiliteit komt in gevaar**

De scheiding tussen werk en woongebieden zet door. De kwaliteit van de woonomgeving is belangrijker dan de nabijheid van het werk. Telewerken en tweeverdieners versterken dat effect. Vooral gezinnen met kinderen ontvluchten de stad. Wat rest zijn vooral de hoogopgeleiden zonder kinderen en groepen die het zich niet kunnen permitteren buiten de stad te wonen.

De scheiding van woon- en werkgebieden in combinatie met de toename van economische activiteiten leidt tot steeds grotere verkeerscongesties. Bereikbaarheid is een bottleneck en de betrouwbaarheid van het reizen per auto verslechtert. Transferia helpen weinig en het openbaar vervoer biedt maar beperkt soelaas.

Wat wel helpt is rekeningrijden en spitsvignetten. Ook telewerken en het verleggen van werkuren en afspraken biedt een oplossing, ten minste voor mensen die op één locatie moeten zijn.

#### **Fictie 2020**

#### **Spitsvignet voor Four Wheel Drive (4WD) € 250 per maand**

Het spitsvignet voor 4WD en andere grote onzuinige auto's kost nu € 250 per maand. Zonder dat vignet mag je na 6 uur 's ochtends en voor 11 uur 's avonds geen enkele stad meer in. Stiekem toch gaan kan niet: elke auto wordt geflitst. Door de enorme prijsstijging van de spitsvignetten zijn hybride auto's populairder dan ooit. Vooral de combinatie biodieselmotor met elektromotor is populair omdat een spitsvignet daarvoor maar € 25 is. We staan nog wel in de file maar het zijn in ieder geval schone files!

### **4.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen**

#### **Op zoek naar nieuwe ankers**

De doorgaande individualisering leidt ertoe dat de invloed van instituties als kerken, vakbonden en politieke partijen verder afneemt. Omdat mensen de basisbehoefte hebben ergens bij te horen, gaan ze steeds meer op zoek naar nieuwe ankers ter vervanging van religie en herkomst. Die nieuwe ankers vinden ze in 'communities' en sociale netwerken waar je gelijkgestemden treft. Studentenverenigingen bloeien als nooit tevoren, net als sport-, hobby- en reisclubs. Veel merken spelen in op deze hang naar binding en identificatie. Zij creëren hun eigen communities en sociale netwerken. Er is wel een belangrijk verschil met vroeger: de moderne mens beperkt zich niet tot één gemeenschap, maar sluit zich bij verschillende groeperingen tegelijkertijd aan. Dit wordt mogelijk gemaakt door het internet, waar consumenten hun eigen communities creëren, al dan niet geholpen door merken. Miljoenen consumenten leven in 2020 in online communities, spelen multiplayer games en chatten met jan en alleman.

### **De aarde wordt plat**

IBM ontslaat 15.000 Amerikanen om daarvoor in de plaats 15.000 Indiërs te contracteren. KLM en ABN Amro besteden hun softwareontwikkeling uit in Azië. In de 21e eeuw gaat de globalisering een nieuwe fase in: de aarde wordt plat. De explosie van geavanceerde ICT technologieën maakt het mogelijk over de hele planeet kenniscentra met elkaar te verbinden. Indiase accountants en softwareontwerpers kunnen hun krachten bundelen en rechtstreeks concurreren met hun Amerikaanse of Europese vakgenoten. Professionals uit alle windstreken werken vanuit hun eigen huis alsof hun kantoren naast elkaar liggen. Dankzij de opkomst van blogging, open-sourcesoftware, virtuele werelden, podcasting en gedeelde-kennis-projecten à la Wikipedia, worden individuen in staat gesteld hun ervaringen en meningen aan de hele wereld kenbaar te maken. Dit geldt niet alleen voor het professionele leven maar ook voor het privé-bestaan. Toch is er geen sprake van één homogene wereld. De lokale en regionale identiteiten worden eerder versterkt. De klantenkring van bedrijven wordt wel veel internationaler en hierdoor ook hun assortiment.

### **Druk, druk, druk**

In 2000 voelde 40% van de 18 tot 64-jarigen zich gejaagd en gehaast. Het aantal gewerkte uren van mensen ouder dan 12 jaar bedroeg op dat moment 19,4 uur per week. Deze ontwikkeling gaat door met als gevolg dat zorgtaken, met name voor de kinderen, steeds vaker worden uitbesteed. Tijd wordt waardevoller en een schaars goed voor de consument. Lange openingstijden en hulp bij het maken van keuzes worden in hoge mate op prijs gesteld. Vooral bij werkende tweeverdieners met kinderen is tijdgebrek hét thema. Het is ook de oorzaak van buitensporig veel stress. Paradoxaal genoeg valt de keuze tussen meer verdienen en consumeren of meer vrije tijd, bijna altijd in het voordeel van consumptie uit. De uitgaven voor vrije tijd worden wel steeds hoger.

De wijze waarop mensen hun vrije tijd besteden is belangrijk voor hun identiteit: 'Zeg me wat je in je vrije tijd doet en ik zeg wie je bent'. Ook komt er een groeiende markt voor innovatieve producten en diensten die consumenten gemak brengen en hen tijd besparen.

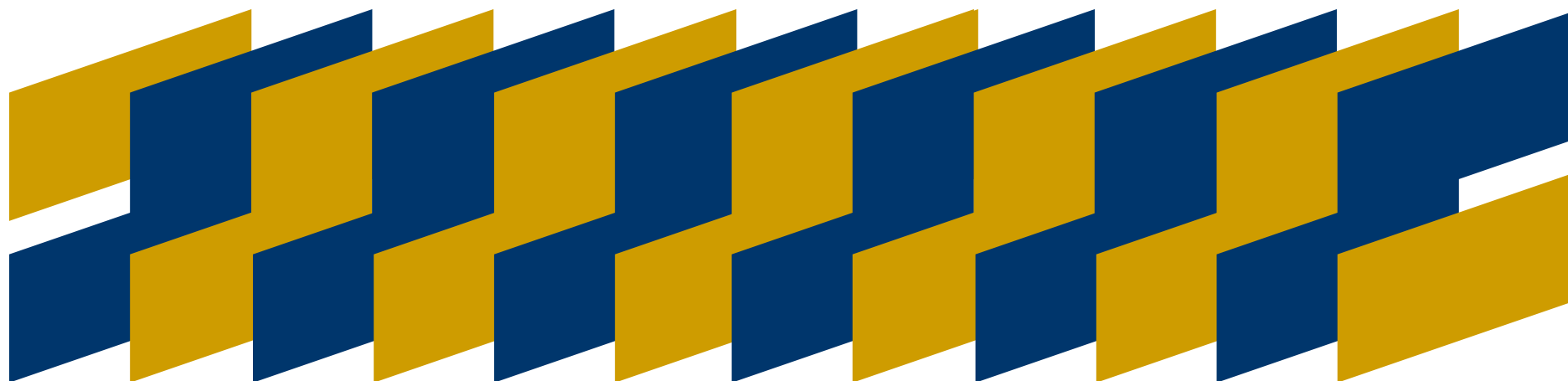
## **4.4 Technologische ontwikkelingen**

### **Breedband en 24x7 online**

In 2020 hebben vrijwel alle huishoudens en bedrijven in Nederland de beschikking over een breedbandverbinding en 90% van de bevolking heeft een snelle, mobiele aansluiting op het internet. Met breedband kunnen nieuwe diensten worden gebruikt die veel capaciteit vragen van de verbinding. De snelheid van communiceren is van enorm belang, zowel voor de consument als voor het bedrijfsleven.

### **De consument bepaalt zelf wat hij wanneer doet**

Dankzij de breedbandverbinding maken vrijwel alle huishoudens gebruik van digitale televisie en radio. Die zijn inmiddels volledig geïntegreerd met internet. Belangrijke toepassingen: videotheek (tegen betaling een film bekijken op internet), televisie-van-gisteren (het programma terugkijken dat je hebt gemist) en de persoonlijke videorecorder op het net. In veel winkels hangen beeldschermen die zijn verbonden met netwerken waarmee retailers hun boodschap en die van hun adverteerders aan de bezoekers tonen.



### **Triple Play is de standaard**

Triple play is de veel gebruikte term voor de drie diensten telefonie, internet en digitale televisie/radio langs dezelfde infrastructuur en onder één abonnement. Breedbandige verbindingen maken het mogelijk een groot aantal (communicatie)diensten te bundelen. Al het dataverkeer (inclusief transacties) vanuit winkels vindt in 2020 plaats binnen deze infrastructuur.

### **Glasvezel wordt aangevuld met draadloos**

In 2020 is draadloze toegang tot internet en andere netwerken enorm toegenomen. Al het dataverkeer verloopt dan over een glasvezelnetwerk. Vrijwel iedereen beschikt over een mobiel apparaat om toegang tot het netwerk te krijgen. Draadloze technologie als WiFi is vrijwel overal in Nederland kosteloos te gebruiken.

Veel buurtorganisaties hebben in samenwerking met het lokale bedrijfsleven initiatieven ondernomen om voor hun wijk of winkelcentrum deze infrastructuur beschikbaar te stellen aan het publiek. In 2020 beschikt Nederland over een fijnmazig netwerk van hotspots, waarvan de aansluitpunten in veel gevallen worden gefaciliteerd door winkels, restaurants, stations en andere bedrijven in drukbezochte gebieden.

### **Consumenten regelen zelf hun eigen mobiele infrastructuur**

Telecombedrijven spelen een minder grote rol dan men in eerste instantie zou verwachten bij het aanbod van hotspots. Consumenten organiseren steeds vaker zelf dergelijke hotspots, in samenwerking met het lokale bedrijfsleven. Retailers spelen hierbij vaak een belangrijke rol.

### **NYCwireless ([www.nycwireless.net](http://www.nycwireless.net))**

NYCwireless is een non-profit organisatie die in 2001 is opgericht en gebruikmaakt van draadloze technologie om individuen en gemeenschappen in heel New York gratis toegang te verschaffen tot het publieke internet.

NYCwireless heeft gratis, openbaar toegankelijke draadloze netwerken gebouwd in meer dan tien parken en andere openbare ruimten. Hiervoor werkt deze organisatie samen met buurtorganisaties, Internet Service providers, etc. NYCwireless richt zich inmiddels ook meer op het bieden van gratis internettoegang aan bewoners van achtergestelde wijken. Hiervoor werkt zij onder anderen samen met Community Access, een non-profit woningcorporatie. Vrijwilligers en bewoners volgen een trainingsprogramma waarmee ze zelf draadloze netwerken leren bouwen en onderhouden. Deze netwerken bieden aan meer dan vijftig inwoners per gebouw breedbandtoegang tot het internet.

### **RFID is doorgebroken**

RFID is een automatisch identificatiemiddel dat gebruikmaakt van een kleine chip waarmee op afstand informatie te lezen of te schrijven is. Anders dan met de klassieke barcode hoeft een RFID-chip niet in het zicht van een scanner te worden gehouden. Aflezen van de chip kan op (beperkte) afstand, door objecten heen en met meerdere tegelijk. Doordat consumenten in 2020 meer controle hebben gekregen over de eigenschappen van de RFID-chip en over de inhoud die op de chip wordt opgeslagen, is deze technologie volledig geaccepteerd.

## **4.5 Consumentengedrag**

### **Consument gaat massaal online**

Ruim tien jaar na de komst van de eerste websites en de introductie van e-mail in kantoren en huiskamers, zijn er wereldwijd een miljard consumenten die internettoegang zien als een absolute noodzaak. En er zijn geen signalen dat de snelheid waarmee internettoegang geïntegreerd wordt in het dagelijkse leven aan het afnemen is. Miljoenen consumenten controleren meerdere keren per dag hun e-mail en hun buddylijsten (instant messaging, chatten). Altijd en overal verbonden zijn met het internet is een essentieel onderdeel van de levenswijze van de consument in 2020.

### **Consument wordt machtiger dan ooit**

De consument in 2020 is meer nog dan nu het geval al is een verwerende, ervaren consument die 'alles al bezit, alles al heeft gedaan en alles al heeft gezien'. Consumenten hebben een overvloed aan goederen, bezit en keuzes. Dankzij zijn hun rijke ervaring als consument kunnen zij de kwaliteit van aangeboden goederen en diensten zeer goed inschatten. Bovendien kunnen consumenten, dankzij hun uitgebreide online netwerk van ervaren medeconsumenten, 24 uur per dag, 7 dagen in de week, om een koopadvies vragen vanaf elke willekeurige locatie. Als er één ding is dat ervaren consumenten hebben geleerd sinds de opkomst van het internet, dan is het om gebruik te maken van dit nieuwe kanaal om het beste van het beste te vinden en het goedkoopste van het goedkoopste. Internet biedt niet alleen transparantie van prijzen, maar ook van aanbod, kwaliteit (meningen, aanbevelingen) en van serviceniveau (rondom een product en/of dienst).

### **Opkomst van een veilingcultuur**

Volgens een rapport van AC Nielsen uit 2004 hebben Amerikaanse huishoudens gemiddeld voor een marktwaarde van meer dan \$ 2,200 aan goederen in bezit die ze niet langer gebruiken. Dat betekent dat deze huishoudens bij elkaar voor bijna 250 miljard



aan goederen op zolder of in de schuur hebben liggen. In Nederland is de situatie vergelijkbaar. In 2020 zijn het gouden tijden voor bedrijven die consumenten gaan helpen van alle overbodige spullen af te komen. Voorbeelden hiervan zijn bedrijven als 1-800-Got-Junk ([www.1800gotjunk.com](http://www.1800gotjunk.com)) in Canada of Any Junk ([www.anyjunk.co.uk](http://www.anyjunk.co.uk)) in Groot-Brittannië.

De enorme groei van online marktplaatsen zorgt voor het ontstaan van een veilingcultuur. Consumenten hechten steeds minder waarde aan eigendom van goederen. Ze zullen de door hen aangekochte goederen steeds sneller verkopen tegen de werkelijke marktwaarde. Dat betekent ook dat consumenten makkelijker tweedehands luxe goederen kunnen kopen waarvan ze de nieuwprijs niet kunnen betalen.

#### **Nieuw: drop-off shops**

Het is voor een consument nog niet al te makkelijk om een product via een marktplaats te verkopen. Er moeten foto's en een omschrijving worden gemaakt, een startprijs en leveringsvoorwaarden worden afgesproken, de duur van de veiling moet worden bepaald, etc. Ook zijn er veel consumenten die niet thuis willen of kunnen blijven en geen zin hebben in kijkers en kopers aan huis. Daardoor zien we in de VS en in Groot-Brittannië de opkomst van zogenaamde 'drop-off shops': fysieke winkels op een gunstig gelegen locatie, waar consumenten de spullen die ze wensen te verkopen naar toe kunnen brengen en die de transactie inclusief alle voorbereidingen volledig afhandelen. Het enige dat de consument hoeft te doen, is zijn spullen afleveren en na afloop zijn geld ontvangen, waarbij uiteraard wel een commissie in mindering wordt gebracht. Ook in Nederland zijn inmiddels al de eerste Marktplaats Handelsposten actief (in Zaandam en Alphen aan den Rijn).

#### **Beleving belangrijker dan ooit**

In een wereld van echte overvloed aan goederen en diensten is beleving belangrijker dan ooit. Een bezoek aan een winkel moet leuk, spannend of vermakelijk zijn.

Ook de vraag naar convenience experience is hoog: zonder veel informatie- en planningskosten toch een leuke ervaring hebben. Er is een grote markt voor city-breaks, plattelandsarrangementen, cultuurtoerisme en wellnessweekenden.

Als consumenten meer op zoek gaan naar belevingen in plaats van naar goederen en diensten, dan kan de competitie uit de meest onverwachte hoek komen. Elk willekeurig bedrijf kan het gevecht om de 'belevingseuro' aangaan.

Een actueel voorbeeld: met haar online iTunes winkel zet merkfabrikant Apple op dit moment niet alleen de standaard voor het legaal downloaden van muziek, maar voor de gehele online koopervaring van muziek. Ter vergelijking: Tower Records, een paar jaar geleden nog de grootste winkelketen in geluidsdragers in de VS, heeft afgelopen zomer faillissement aangevraagd.

#### **Ervaringen delen met anderen**

De belevingseconomie heeft zich ontwikkeld van het aanbieden van geregisseerde sensaties (denk aan Nike Town: belevingen die je bezoekt en ondergaat, maar waarover iedereen hetzelfde verhaal vertelt) naar het helpen van consumenten bij het creëren van hun eigen, 'unieke' verhalen. De conversatiewaarde van een beleving is van heel groot belang voor de consument van 2020. De mogelijkheid om verhalen te delen met vrienden, bekenden, familie en collega's is bepalend voor de toegevoegde waarde van de beleving. Hierbij is niet alleen het vertellen en delen van het verhaal van belang, maar ook het opslaan, verzamelen en illustreren.

Alles wat een retailer doet om de verhalen over de belevenissen van zijn klanten op te slaan en te delen met anderen, zal zeer op prijs worden gesteld. Ook hier geldt overigens dat de retailer samenwerking moet zoeken met internetpartijen die ervoor kunnen zorgen dat de digitale consument zelf beschikt over de middelen om zijn verhalen op te slaan, te illustreren en te delen

met anderen. Een voorbeeld daarvan is Google, die met Google Video (<http://video.google.nl>) en Google Docs & Spreadsheets (<http://docs.google.com>) dergelijke faciliteiten (gratis) verschaft aan consumenten. Ook Flickr ([www.flickr.com](http://www.flickr.com)) is een goed voorbeeld hiervan als het gaat om foto's en afbeeldingen.

#### **Me, Myself and I**

Het ik-tijdperk is voorlopig nog niet afgelopen. Honderden miljoenen individuen streven naar 'onsterfelijkheid', of op z'n minst naar wat publieke aandacht. Of het nu gaat om bloggen, deelname aan Big Brother of de Gouden Kooi, een karakter in een roman met jouw eigen naam, of een pop die sprekend op jezelf lijkt; de massa is op zoek naar bekendheid, al is het maar voor even. Deze trend biedt kansen voor ondernemers die bereid zijn hun goederen en diensten aan te passen aan de wensen en behoeften van hun klanten. Als iemands naam of identiteit aan een product of dienst kan worden gehangen, zal het goed gaan verkopen.

#### **Consument scheidt zijn eigen universum**

De kern van alle consumententrends wordt gevormd door de nieuwe consument die, vaak in samenwerking met een of meer bedrijven, zijn of haar eigen 'speelplaats' maakt, zijn eigen 'comfortzone' en universum.

Het is de goed geïnformeerde consument, altijd online, die deze communities creëert. De basisbehoefte die eraan ten grondslag ligt is de behoefte aan controle: consumenten willen hun eigen lot kunnen bepalen. Of in ieder geval de illusie hebben dat dit zo is.

De consument heeft op allerlei nieuwe manieren de touwtjes zelf in handen. Met name de jongere consument weeft een web van ongeëvenaarde connectivity, is in staat om verschillende identiteiten aan te nemen zodra hij dit wil en actief te gaan samenwerken met bedrijven, zodat ze datgene leveren wat hij wenst te hebben, op zijn moment en op zijn voorwaarden.



### **Lego**

Lego is een voorbeeld van een traditioneel bedrijf dat zich in relatief korte tijd heeft weten te transformeren van een bijna zieldogend productiebedrijf met 500 tot 1.000 productnummers, naar een co-creatiemodel met duizenden productnummers. Consumenten worden in staat gesteld om hun eigen producten vorm te geven en ook nog te bestellen. Lego is inmiddels weer een winstgevende onderneming die kan concurreren met 'nieuw' speelgoed als Gameboy, X-box en Wii. Co-creatie is een essentieel onderdeel van Lego's strategie. Hierbij maakt Lego gebruik van een enorm grote community met 2,5 miljoen leden die zij inmiddels heeft opgebouwd in samenwerking met haar klanten. Dat zijn niet alleen kinderen maar ook veel volwassenen. ([www.lego.com](http://www.lego.com))

#### 4.6 Veranderingen in de distributie

In 2020 zijn veel barrières overwonnen en is de bereidheid om samen te werken in de keten sterk toegenomen. Dankzij deze ketenintegratie zijn er nieuwe, flexibele ketenconcepten mogelijk geworden, waarbij de voorraden bij voorkeur aan het begin van de keten liggen. Bijvoorbeeld bij de fabrieken of bij de toeleveranciers. Winkels hebben hierdoor in 2020 veel minder eigen voorraad.

##### Bloemenveilingen

Vanuit een groot aantal landen worden bloemen op de veilingen in Nederland ([www.bvh.nl](http://www.bvh.nl)) samengebracht om vervolgens weer over de hele wereld gedistribueerd te worden.

##### Retailers weten meer van producten, klanten en medewerkers

Dankzij ketenintegratie is de productkennis van een retailer in 2020 vele malen toegenomen. Een retailer weet welke producten hij in zijn winkel heeft, waar die zich bevinden en wat ze opleveren. Een retailer weet ook hoeveel hij van elk product op voorraad moet hebben en hoe hij zijn voorraden snel kan aanvullen. Kortom, zijn 'product-IQ' is erg hoog te noemen. Hetzelfde geldt voor zijn 'klant-IQ'. De retailer heeft in 2020 veel inzicht in het koop- en winkelgedrag van zijn klanten. Hij weet deze kennis ook te benutten om tegemoet te komen aan de behoeften en wensen van zijn klanten. Daarbij is het wel van groot belang dat in elk kanaal (winkel, telefoon, internet, e.d.) alle informatie met betrekking tot de klant aanwezig is. Zo moet bijvoorbeeld in de winkel bekend zijn, welke producten de klant op de website heeft besteld en omgekeerd. Ten slotte weet de retailer ook veel over het functioneren van zijn personeel en hoe hij zijn medewerkers optimaal kan inzetten.

##### Multichannel winkelen is standaard

In 2020 is elke retailer in staat een naadloze, multichannel winkelbeleving te bieden aan zijn klanten. Maar wat betekent dat? We kunnen dat het beste uitleggen aan de hand van een fictief scenario uit het leven van Margreet de Vries in 2020.

Margreet de Vries is op zoek naar een nieuwe jurk voor het personeelsfeest dat dit keer wordt gehouden op een uiterst sjieke locatie. Tijdens het ontbijt ziet ze in de catalogus van haar favoriete kledingwinkel een paar jurken die haar bevallen. Ze bezoekt nog even de website van de winkel om nog meer jurken te bekijken en besluit er na werktijd even heen te gaan.

Als Margreet de Vries later die dag de winkel binnenloopt, wordt haar aanwezigheid onmiddellijk gemeld dankzij de chip in haar bankpas. Die geeft ook haar status als een vaste klant door aan de PDA (personal digital assistant) van de verkoopmedewerkster die verantwoordelijk is voor voorkeursklanten. Informatie over de artikelen waarin Margreet waarschijnlijk geïnteresseerd is, inclusief de jurken die ze eerder die dag heeft bekeken op de website, worden vanaf de server gedownload naar de PDA van zowel Margreet als de verkoopmedewerkster.

Nadat ze persoonlijk benaderd is vertelt Margreet dat ze op zoek is naar een jurk voor een speciale aangelegenheid en dat ze er een paar op de website heeft gezien die ze graag in de winkel zou willen bekijken. De verkoopmedewerkster neemt Margreet mee naar een virtuele kleedkamer. Vanuit een comfortabele stoel bekijkt ze de jurken die worden getoond op een groot screen. Dankzij een lichaamsscan die is opgeslagen in haar klantendossier, is Margreet op het scherm zelf de draagster van

de jurken. Ze kan daardoor meteen zien hoe ze haar zullen staan. De getoonde jurken zijn gekozen op basis van informatie die afkomstig is van Margreet's meest recente bezoek aan de website en op grond van haar eerdere aankopen.

Margreet stuurt met haar gsm de gepersonaliseerde afbeeldingen door naar haar vriend die zo mee kan bepalen welke haar het beste staan. Vervolgens gebruikt ze haar mobieltje om meer informatie over de soort stof, wasinstructies, en andere productinformatie op te vragen. Als ze een keuze heeft gemaakt, rekent ze af door met haar mobiele telefoon een betaalopdracht te geven.

De verkoopmedewerkster heeft inmiddels met haar PDA informatie opgehaald over een bijpassende handtas en sjaal. De accessoires worden direct op het scherm getoond waarbij ze al virtueel door Margreet worden gedragen. Tenslotte krijgt Margreet nog advies wat er vermaakt moeten worden aan de jurk, zodat hij echt perfect past. Ze kan op de website van de winkel nagaan wanneer de aanpassingen klaar zijn en tevens laten weten of en zo ja, wanneer zij de jurk thuisbezorgd wil krijgen.

Terwijl Margreet de Vries nog even over de cosmetica-afdeling van de winkel wandelt, ziet ze een aantrekkelijke, nieuwe tint lipstick. Ze stopt de lipstick en een flesje van haar favoriete parfum in haar tas en loopt de winkel uit. Het winkelsysteem neemt haar vertrek waar en dankzij een RFID-chip worden de artikelen die zij heeft uitgekozen automatisch ten laste van haar rekening gebracht.

Bron: Levy and Weitz Retailing Management  
6th Edition - 2006





### **De grenzen tussen branches verdwijnen grotendeels**

In 2020 is de consument niet meer op de eerste plaats op zoek naar producten, maar veel meer naar belevingen en oplossingen. Hierbij doorbreekt hij de grenzen van afzonderlijke branches. Retailers die hier niet op in spelen maar vast blijven houden aan de traditionele branchepatronen, overleven niet.

Branchevervaging is overigens niets nieuws maar dateert van de tijd dat zelfbediening werd geïntroduceerd, rond 1950. Veel kruidenierswinkels werden toen levensmiddelenbedrijf doordat ze als supermarkt brood, melkproducten, vlees en groenten gingen aanbieden. In de loop der jaren is de branchevervaging verder gegaan door het aanbod van cosmetica, tijdschriften, bloemen en textiel in de supermarkten. Tegenwoordig zien we dat supermarktketens in hun winkels ook verzekeringen, reizen, consumentenelektronica, fietsen en andere non-food aanbieden.

Branchevervaging geldt niet alleen binnen de detailhandel. Ook tussen sectoren als detailhandel, horeca en financiële dienstverlening worden de grenzen steeds diffuser. Dit proces komt de komende jaren in een stroomversnelling. Verruiming van de branchegrenzen sluit beter aan op de consumentenvraag, maar het kan ook de druk op de detailhandelsbestedingen verlichten. In de traditionele detailhandelsassortimenten zijn steeds minder productgroepen te vinden die in omzet echt kunnen groeien. Voor de retail is het een logische keuze om het assortiment uit te breiden met producten en diensten die tot op dat moment geen deel uitmaken van het assortiment.







# Hoofdstuk 5

## Onzekere trends

*In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijke onzekere trends in de periode tot 2020. Van deze trends kunnen we niet zonder meer aannemen dat ze ook werkelijk zullen doorzetten. Ook is op dit moment niet goed te voorspellen welke kant ze zich op zullen bewegen. Ze kunnen meerdere kanten op, waardoor de gevolgen totaal verschillend zullen zijn.*

### Gaan merkfabrikanten retailen?

Een aantal deskundigen verwacht dat merkfabrikanten de consument direct zullen gaan benaderen en zich daarmee zullen onttrekken aan de macht en margeclaim van de gevestigde retail. In deze gedachte willen de merkfabrikanten zelf bepalen met welke partijen ze in zee gaan en tegen welke prijzen zij hun producten verkopen. Als deze ontwikkeling doorzet, zal de distributie voor een groot deel gaan verlopen via eigen winkels, vaak in een franchiseconstructie, zodat de juiste beleving voor de producten kan worden gecreëerd. Omdat fabrikanten onvoldoende kennis van de retail hebben, zullen ze strategische allianties sluiten met retailers die producten van merkfabrikanten verkopen. Daarbij zal de fabrikant de voorwaarden bepalen.

### Of ook outsiders?

Een aantal deelnemers aan de trendbijeenkomst verwacht ook veel van nieuwe partijen in retailland zoals mediabedrijven, events, horeca en culturele organisaties. Deze partijen realiseren zich steeds meer dat zij beschikken over een eigen sterk merk. Zij rekken hun merk als het ware op naar de retail. Vanuit hun kernactiviteit kunnen deze nieuwe partijen aan producten en winkels de juiste beleving en voldoende vertrouwen meegeven.

Media- en eventbedrijven bijvoorbeeld kunnen uitstekend een spannende winkelomgeving neerzetten. Voor de logistieke retailfuncties maken ze gebruik van dienstverleners die beschikken over eigen distributienetwerken en voorraadfuncties. De nieuwe samenwerkingspartners kunnen werken met een flexibele (vari-

abele) kostenstructuur, zodat ze met weinig marge toe kunnen en de bij hen aangesloten consumenten veel prijsvoordeel kunnen bieden.

De vraag blijft wel hoever je met het oprekken van je merk kunt gaan. De ANWB kan haar merk prima op een kofferset plakken, maar lukt dat ook bij een wasmachine? Je moet wel geloofwaardig blijven voor de consument.

### Worden retailers merken?

Retailers zullen zich in hun strijd om de marge en de klant ingrijpend moeten vernieuwen. Het opbouwen van een eigen merk is de hoeksteen van die vernieuwing. De bedreiging van merkfabrikanten die voorwaarts willen integreren kan zo worden afgeslagen. Ook andere spelers, zoals mediabedrijven of belangrijke events wordt het daardoor moeilijk gemaakt om met succes initiatieven te ontwikkelen in de retail. Maar het is niet makkelijk om het winkelmerk sterker te maken dan het 'productmerk', het 'mediamerk' of 'eventmerk'. Het vergt een constante en consistente focus op marketing en communicatie en het kost veel geld. Wellicht slagen de grote filiaalketens er in om de distributieketen van begin tot eind in eigen handen te krijgen en voldoende toegevoegde waarde voor de klant te bieden die een sterk winkelmerk rechtvaardigt.

### Gaan winkelcentra zich profileren als event?

Veel winkelcentra proberen zich te profileren als event waar je heen gaat voor meer dan alleen het doen van boodschappen. Je kunt er naar de film of het theater en er zijn leuke attracties voor de kinderen. Maar gaat dat concept over een breed front doorbreken? Want er zijn ook tegenkrachten. Virtueel winkelen zal het steeds minder noodzakelijk maken om de deur uit te gaan. Ook is het de vraag of de consument er nu echt op zit te wachten. Het dagje uit naar meubelboulevards heeft haar hoogtepunt misschien al bereikt. Gaan consumenten niet liever een dagje naar de stad voor de film of het theater? Waarschijnlijk is het makkelijker voor de Efteling om de retail in huis te halen, dan omgekeerd als winkelcentrum een soort pretpark te worden.

### Krijgen infomediators meer macht?

In de media en op internet worden consumenten overspoeld met informatie over producten en diensten. Infomediators kunnen daar goed op inspelen. Met deskundigheid en onafhankelijkheid kan de infomediator het vertrouwen van de consument winnen en met toegesneden informatie en adviezen kan hij de overbelaste consument veel zorgen uit handen nemen. Dat mag best wat kosten want tijdsbesparing is geld waard. Infomediators kunnen zich een plek verwerven tussen producenten en consumenten maar ook tussen retailers en consumenten. Ze kunnen belangrijk worden in de keuze die consumenten maken voor winkels, winkelcentra en producten.

### Prijsvergelijking en reviews op internet

Op sites als [www.kieskeurig.nl](http://www.kieskeurig.nl) kan de consument producten vergelijken op hun kenmerken, beoordelingen bekijken door onafhankelijke instanties zoals ANWB en Consumentenbond en kennis nemen van ervaringen van andere consumenten. Bovendien is te zien wat de producten bij verschillende aanbieders kosten. Een detaillist zal met hele goede informatie moeten komen om nog iets toevoegen aan de kennis van de consument en om de door hem gevraagde prijs rechtvaardigen.







### **Komen China en India?**

Producenten in China en India concurreren al lang niet meer op prijs alleen. De kwaliteit die zij leveren zal die van Europese en Amerikaanse producenten op z'n minst evenaren en misschien zelfs overtreffen. Omdat ze een betere prijs/kwaliteit-verhouding leveren zullen ze niet langer bereid zijn een belangrijk deel van hun sterke positie af te staan aan Europese groothandelaren en retailers in de vorm van flinke marges. Zij zullen dieper de keten ingaan en o.a. zelf gaan retailen met behulp van allianties met nieuwe Europese spelers. Omdat ze geen bestaande belangen hoeven te verdedigen, kunnen ze makkelijker deals maken met detailhandelsvreemde partijen. Door verkorting van de keten kunnen deze nieuwe spelers scherpe prijzen hanteren.

### **Ontstaan er multiculturele retailrevoluties?**

Chinese en Indiase bedrijven kunnen zelf gaan retailen, maar ze kunnen ook Europese retailers overnemen. In die gevallen zullen ze de formules van de retailers aanpassen naar eigen smaak en opvatting. En dat maakt ze wellicht interessant voor de steeds internationaler georiënteerde consument. Die kan in 2020 wel eens uitgekeken zijn op een aantal Europese formules. Chinese en Indiase partijen zijn in staat om sterke outlets voor hun producten te creëren met een geweldige prijs/kwaliteit-verhouding.

### **Worden de buitengrenzen van de EU hoog opgetrokken?**

Wat wordt de reactie van de EU op deze aanval vanuit Azië? De schoenen-, kleding- en sportartikelensector staan al onder grote druk. Andere sectoren zal hetzelfde overkomen. Zal de EU toestaan dat er hele industrietakken worden weggeconcentreerd? Het verhogen van de buitengrenzen van de EU is niet zo eenvoudig als het lijkt. China en India zijn sterke economieën die hard terug kunnen slaan. Als de EU een product of dienst probeert te weren met tariefbarrières, leidt dat ongetwijfeld tot vergelding en zullen andere EU-producten geweerd worden uit China en India. Wat weegt dan het zwaarst?

### **Blijft er strakke regelgeving of gaat de overheid dereguleren en liberaliseren?**

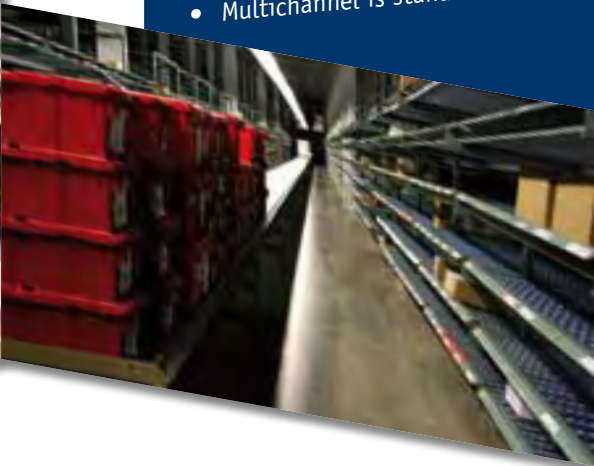
Zal de Nederlandse overheid doorgaan met het dereguleren en liberaliseren van het ruimtelijke ordeningsbeleid? Die trend lijkt nog wel even door te gaan, maar is het einde ervan niet in zicht? Wat gebeurt er met onze binnensteden wanneer veel retailers gaan vertrekken naar de stadsranden die makkelijk te bereiken zijn en waar parkeren geen probleem is? Als de retail vertrekt krijgen cultuur, horeca en uitgaansfuncties het moeilijk. Binnensteden worden onaantrekkelijker om te wonen en onaantrekkelijke binnensteden leiden tot maatschappelijke kapitaalvernietiging. Het onroerend goed zal in waarde dalen. Dat treft niet alleen huiseigenaren, maar ook grote institutionele beleggers zoals pensioenfondsen. Achteruitgang en verpaupering liggen op de loer. Zo is het ook gegaan in de binnensteden van de Verenigde Staten en dat scenario kan zich hier precies zo voltrekken. Maar de slinger kan ook weer de andere kant uitgaan. De overheid kan juist strenger worden met haar vestigingsbeleid voor nieuwe winkellocaties en de aantrekkelijkheid van bestaande winkelgebieden gaan stimuleren. Er zijn o.a. in Engelse steden voorbeelden van krachtige en succesvolle herstructureringen.

# Hoofdstuk 6

## Scenario's 2020

### Scenario's op basis van trends

De scenario's voor 2020 die in dit hoofdstuk worden beschreven, zijn gebaseerd op de hiervoor beschreven belangrijke zekere en onzekere trends. Nogmaals: van de zekere trends kunnen we met een grote mate van waarschijnlijkheid aannemen, dat ze in 2020 werkelijkheid zijn geworden. Van de onzekere trends weten we dat lang niet zeker. Juist door die onzekerheid moeten we rekening houden met meerdere toekomstbeelden of scenario's. We zetten de belangrijkste zekere en onzekere trends nog eens op een rij:



### Belangrijke zekere trends voor 2020

#### Politiek

- China wordt wereldmacht
- EU volgroeid

#### Economie

- Druk op de bestedingen
- Onzekerheid over pensioenen

#### Demografie

- Doorzettende vergrijzing
- Nederland verkleurt

#### Consument

- Druk, druk, druk
- 24x7 online
- Consument machtiger dan ooit

#### Technologie

- Glasvezel en RFID zijn gemeengoed
- Gemeenschappen veranderen de wereld

#### Distributie en retail

- Distributie wordt flexibeler
- Branchegrenzen verdwijnen
- Multichannel is standaard

### Belangrijke onzekere trends voor 2020

#### Aan de aanbodkant

- Worden merken retailers?
- Of worden retailers merken?
- Grijpen infomediators meer macht?
- Profileren winkelcentra zich als event?

#### Blijven de buitengrenzen EU gesloten?

- Komen China en India groot naar de EU?
- Komen er multiculturele retailrevoluties?

#### Wat doet de overheid

- Zal de overheid verder dereguleren en liberaliseren of strenger worden?
- Houden grote en historische steden hun sterke winkelfunctie?
- Worden er meer winkelcentra aan de rand van de stad toegestaan?



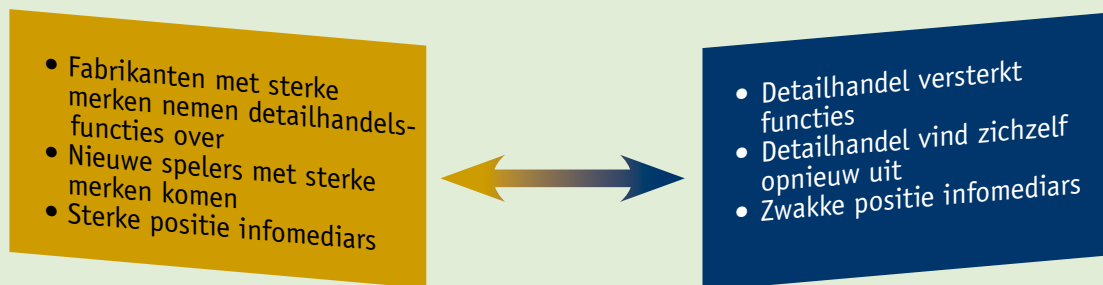
OPEN FOR  
*Lunch*





### Tegengestelde ontwikkeling 1 bij de onzekere trends: wie krijgt de regie in de keten?

Cruciaal voor de ontwikkeling in de detailhandel de komende jaren is het antwoord op de vraag wie de sterke posities in handen krijgt bij het invullen van de retailfuncties? Zijn dat de retailers, die hun functie versterken en uitbreiden, of zijn dat de fabrikanten van sterke merken? Of zijn het nieuwe spelers van buiten de sector zoals mediabedrijven, events en horeca die zich ook als merk profileren en het vertrouwen van de consument hebben? Hoe gaan al die merken zich positioneren ten opzichte van elkaar? Daarbij komt ook nog de rol van infomediars die zo sterk kan zijn, dat zij vooral bepalen wat, waar en tegen welke prijs gekocht wordt.

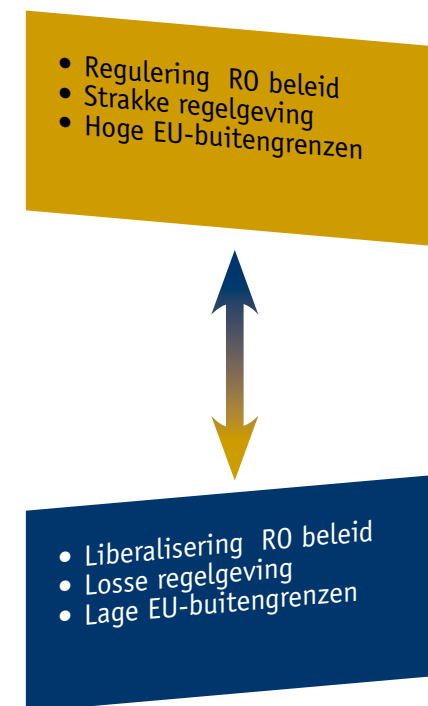


### Tegengestelde ontwikkeling 2 bij de onzekere trends: hoe strak wordt de regelgeving en regulering vanuit de overheid?

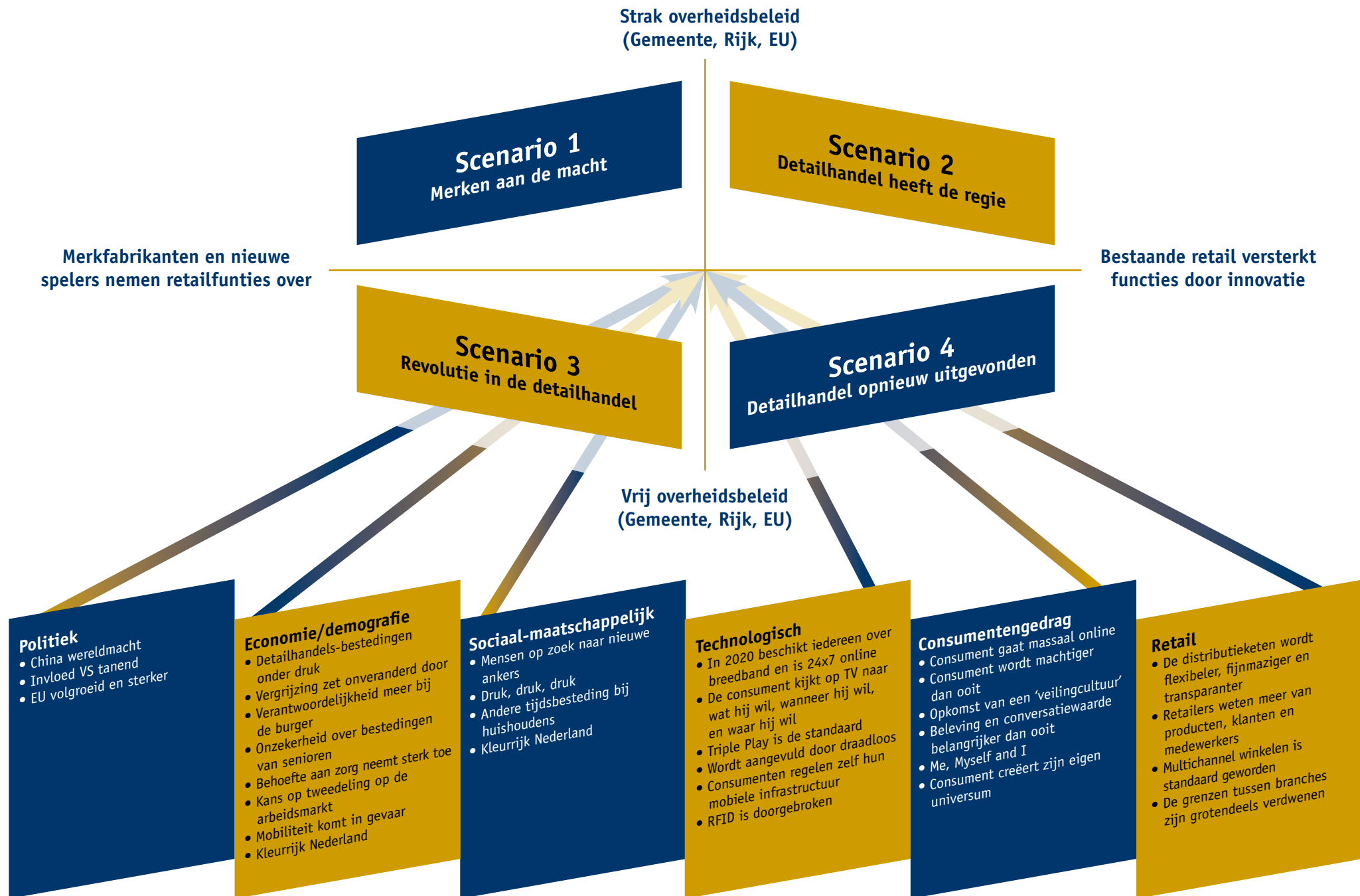
Een tweede vraag van groot belang is hoever de overheid wil gaan in regelgeving en regulering. China en India worden economische grootmachten die steeds meer producten en diensten van uitstekende kwaliteit leveren tegen sterk concurrerende prijzen. En wat kunnen we

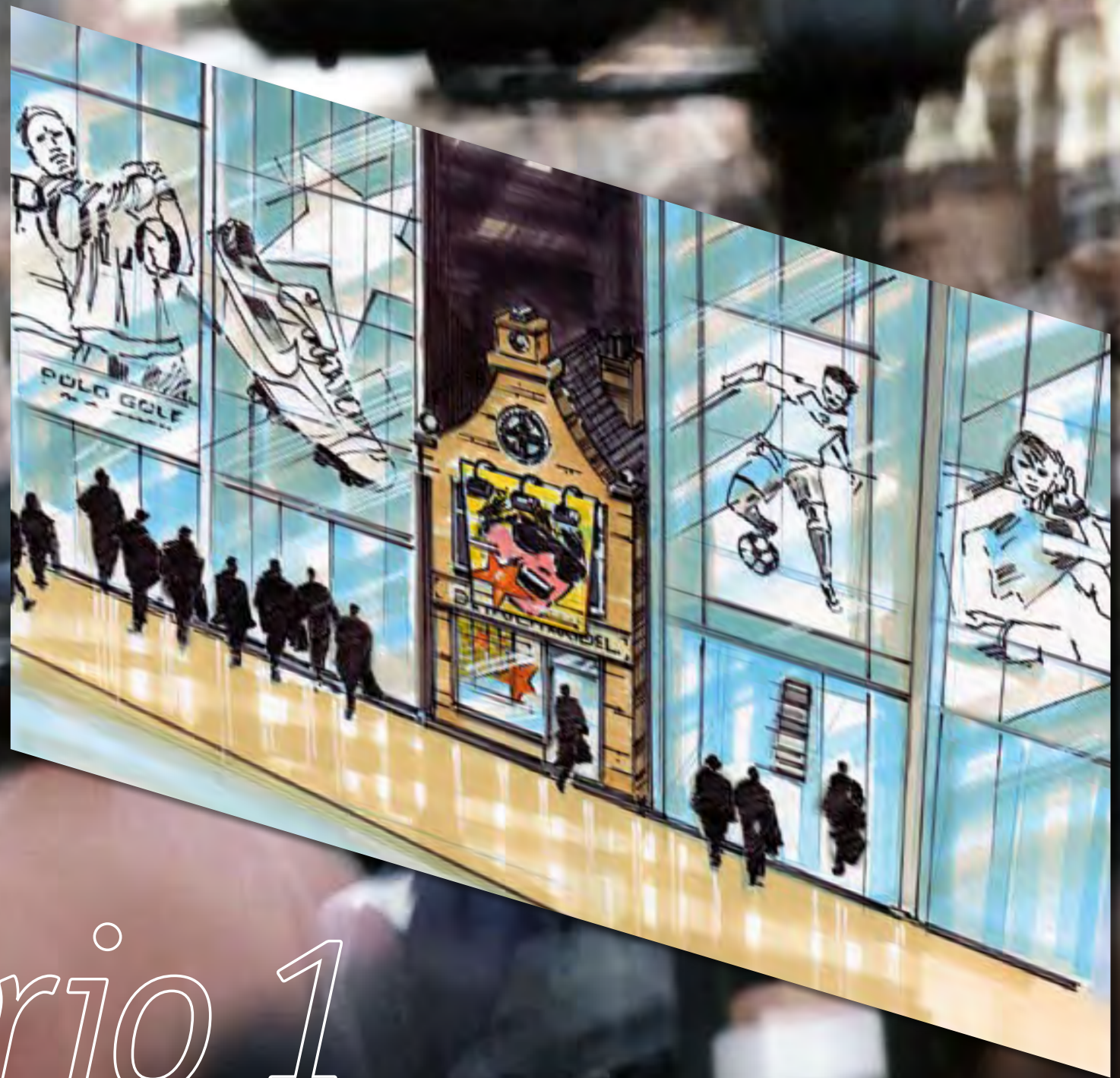
in 2020 vanuit bijvoorbeeld Afrika of Zuid-Amerika verwachten? Gaat de Europese Unie toestaan dat er een goedkope stroom producten en diensten ongehinderd Europa binnenkomt of worden er importbarrières opgeworpen? Een importbeperking leidt ongetwijfeld tot tegenmaatregelen vanuit andere landen. Het kan dus ook zijn dat in 2020 alles ongehinderd binnenstroomt. Niet alleen de goederen, maar ook retailketens en kapitaal vanuit de nieuwe grootmachten. Er is nog een terrein

waarop de overheid haar invloed kan laten gelden: de ruimtelijke ordening. Komen er aan de randen van onze steden of midden in de weilanden supergrote winkels en shoppingmalls of komen ze er niet? Het maakt nog al wat uit voor de ruimtelijke structuur van de detailhandel. En wat gebeurt er met regelgeving rond openingstijden, keurmerken, milieu, consumentenbescherming, etc.?



Beide tegengestelde ontwikkelingen zijn hieronder weergegeven als assenkruizen. Binnen de assen zijn er vier scenario's. In deze scenario's worden de posities van de bestaande retail en van nieuwe partijen beschreven binnen wisselende randvoorwaarden. De voorbeelden die bij de scenario's worden genoemd zijn zuiver fictief. Ze illustreren op een soms wat uitvergroete wijze, wat er zou kunnen gebeuren als zo'n scenario werkelijkheid wordt.





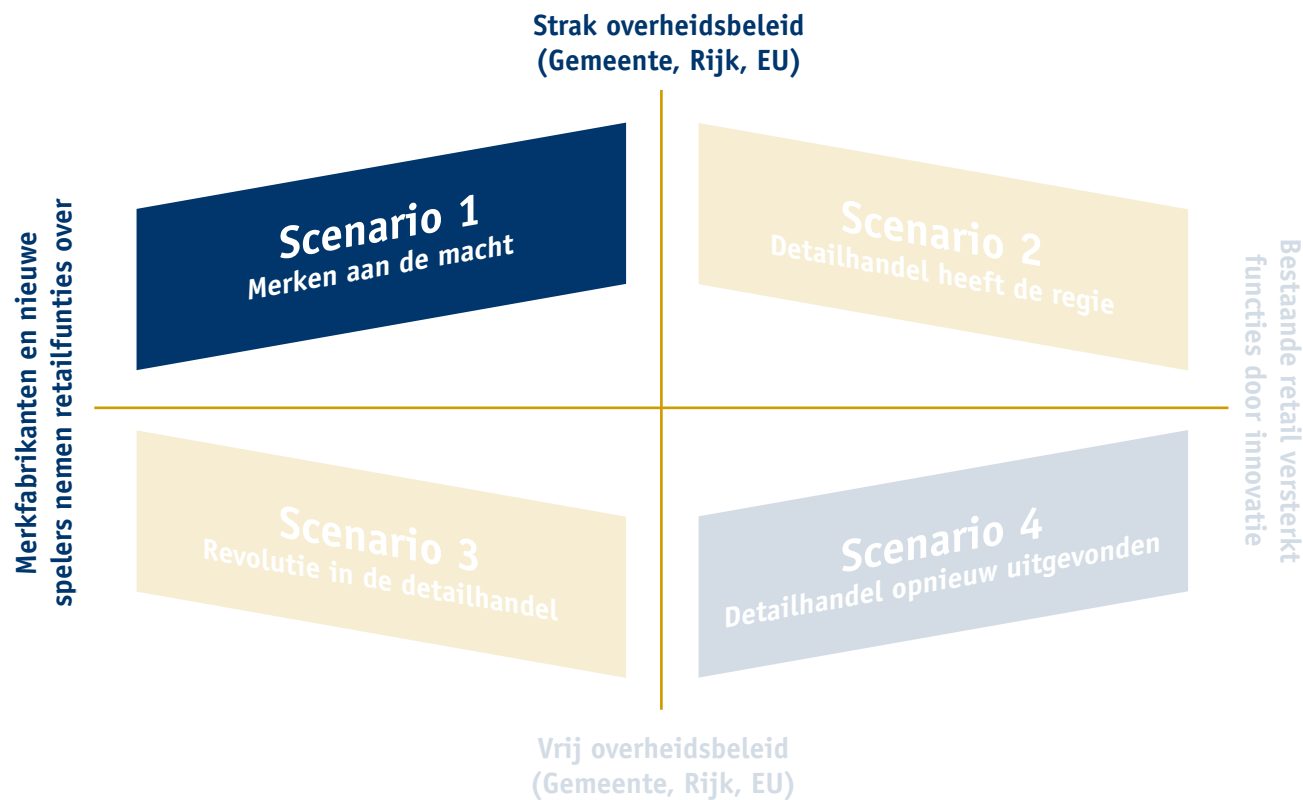
# *Scenario 1*

*Merken aan de macht*



# Scenario 1

Merken aan de macht



## Wat gebeurt er in Scenario 1?

In Scenario 1 gaan we uit van een sterk regulerende overheid, die veel beperkingen oplegt aan alle spelers op de markt. Niet alleen op het gebied van de ruimtelijke ordening, maar ook als het gaat om openingstijden van winkels, consumentenbescherming, privacy, importbeperkingen, e.d.

Ondanks deze beperkingen hebben fabrikanten met een sterk merk en nieuwe partijen van buiten de retail, kans gezien om een positie te veroveren in de distributie van goederen en diensten. De nieuwe partijen nemen voor

een groot deel retailfuncties over van de institutionele detailhandel, hoewel ook zij moeten werken binnen de strakke regelgeving die de overheid oplegt. Deze nieuwe 'retailers' zetten sterk in op een multichannel aanpak, op strategische allianties met elkaar en deels ook met de bestaande detailhandel.

## Voorwaartse integratie leidt tot ketenbeheersing

Volgens Scenario 1 gaan merkfabrikanten rechtstreeks naar de consument en onttrekken ze zich aan de macht en margeclaim van de retail. Zij bepalen zelf hoe, met

welke partijen en tegen welke prijzen ze hun producten willen verkopen. De distributie verloopt voor een groot deel vanuit eigen winkels, ondermeer in franchisevorm, waarin de juiste beleving voor de producten kan worden gecreëerd. Dat versterkt hun merkkracht en die wordt weer benut in slimme multichannelcombinaties, waarbij internet en andere elektronische media worden gebruikt om met de consument te communiceren. Omdat de strenge privacywetgeving één-op-één communicatie met consumenten belemmert, wordt zwaar ingezet op massamedia. In interactieve tv-programma's worden 24 uur per dag merkartikelen aangeboden die direct besteld kunnen worden.

De merkfabrikanten sluiten ook strategische allianties met retailers die hun producten willen verkopen, maar dan wel op eigen voorwaarden.

## Fictie 2020

### Fashion Night TV 10 groot succes

Maar liefst 800.000 mensen keken vannacht naar de Fashion Night van TV 10 (het vroegere Talpa). Bekende presentatoren uit de stal van TV 10 lieten van middernacht tot de vroege ochtend de nieuwste modetrends zien op het gebied van kleding, schoenen, sieraden, brillen en cosmetica en interviewden bekende societyfiguren. Kijkers konden de geshowde producten direct bestellen. Volgens John de Mol's Retail Services, dat alle orders uitvoert, werden in zes uur tijd ruim 50.000 orders geplaatst. Vooral de duurdere designmerken bleken zeer in trek. De totale omzet bedroeg zo'n 10 miljoen euro. TV 10 wil de Fashion Night twee keer per jaar houden en zal het concept ook uitbreiden naar wonen en koken. De belangstelling van fabrikanten is zeer groot.

### **Outsiders worden efficiënte 'retailers'**

Nieuwe toetreders uit de media, dienstverlening, horeca en de maatschappelijke en culturele wereld gaan zich bezighouden met retail die raakvlakken heeft met hun kernactiviteit. De nieuwkomers zijn geen institutionele retailers: ze besteden alle activiteiten uit. Maar omdat ze het vertrouwen van de consument genieten, sturen ze wel de keten aan. Vanuit hun kernactiviteit kunnen zij aan de producten de juiste beleving meegeven. Ze maken gebruik van logistieke dienstverleners die beschikken over public warehouses, fijnmazige distributienetwerken met gebundelde bezorgdiensten en fysieke (afhaal)locaties. De voorraadfunctie wordt meestal door de fabrikant verzorgd, waarbij veel fabrikanten deze functie ook door logistieke dienstverleners laten uitvoeren.

#### **Fictie 2020 ABN Amro gaat in retail**

Nadat de Postbank al eerder succesvol was met de verkoop van merkartikelen via haar rentepuntenprogramma, stapt nu ook ABN Amro grootschalig in de rechtstreekse verkoop aan klanten. In alle filialen komen showrooms waar de artikelen kunnen worden bekeken. Bestellen kan met behulp van internetzuilen of de mobiele telefoon, maar ook vanuit huis. Voor de afhandeling van de orders maakt de bank gebruik van de diensten van Consumer Logistics & Services in Bodegraven. Een groot aantal merkfabrikanten in de non-food heeft hier voorraden staan, omdat het bedrijf ook retailprogramma's faciliteert van de EO en de Telegraaf.

Bestelde producten worden binnen 48 uur geleverd en zo nodig geïnstalleerd. Het logistieke bedrijf zorgt, in samenwerking met de fabrikanten, ook voor de garantie en de service. Volgens ABN Amro loopt het bedrijf zelf geen voorraadrisico en fungeert de

bank met zijn naam, filialen en klantenbestand als intermediair voor de fabrikant. De bank ziet de verkoop van merkartikelen vooral als waardevolle service aan de klant.

### **Overheid werpt belemmeringen op voor outsiders**

Om de bestaande retailers te beschermen zorgt de overheid voor veel (lokale) regelgeving op het gebied van ruimtelijke ordening. Vestigingseisen maken het bovendien minder eenvoudig om een fysieke winkel te openen. Het toevoegen van horeca- en service-elementen aan formules is eveneens aan vergunningen onderworpen. Nieuwe spelers kunnen daarom niet te veel 'outside the box' opereren.

### **Filiaalketens hebben het moeilijk**

Volgens scenario 1 zullen veel filiaalketens niet in staat zijn om zich tot merk te ontwikkelen. Zij hebben veel last van 'monobrand-' en 'multibrandstores', die onder regie staan van sterke merkfabrikanten. Die halen niet alleen hun omzet weg, maar gaan ook het gevecht aan om de beste locaties.

Door de strenge regels op het gebied van de ruimtelijke ordening is er weinig ruimte buiten de reguliere winkelgebieden en is er dus schaarste aan goede winkellocaties. Hoge huurprijzen zijn het logische gevolg. Ook de nieuwe multichannel retailers zijn gevaarlijke concurrenten omdat ze vanuit hun kernfunctie en merkkracht de consument kunnen benaderen en door hun flexibele kostenstructuur met lage prijzen kunnen werken.

#### **Fictie 2020**

#### **Transavia.com opent vijftigste reizenwinkel**

Transavia.com, van oorsprong een luchtvaartmaatschappij, heeft in de Kalverstraat de vijftigste reizenwinkel geopend. In het pand van 500 m<sup>2</sup> was voorheen een filiaal van een kledingzaak gevestigd. In de reizenwinkel treft de consument een groot assortiment kleding, koffers, boeken, tijdschriften, automaterialen en andere producten aan die met reizen te maken hebben. Er is een aparte comfortafdeling voor reislustige senioren, maar ook een adventure-afdeling voor jongeren. Uiteraard kan er ook advies worden ingewonnen over vakanties, o.a. in de videohoek waar interactieve landenpresentaties kunnen worden bekeken. Een reiscafé serveert elke maand gerechten uit een ander land. De consument boekt zelf reizen en tickets op de aanwezige internetzuilen of thuis. Het hele assortiment is ook te koop op de site van Transavia.com.

Een beperkt aantal retailers is wel 'vertical player' en kan de keten volledig beheersen. Zij vormen hun eigen 'brand' en kunnen vanuit die merkkracht de consument binden en boeien. Ook deze spelers maken gebruik van multichannel, maar vinden hun zwaartepunt toch in fysieke winkels.

### **Weinig buiten-Europese ketens**

Het aandeel van buitenlandse filiaalketens van buiten Europa is minder sterk toegenomen dan verwacht. Dat komt door de hoge toetredingsdrempels die vanuit Brussel zijn opgeworpen. Europese ketens domineren daarom in Scenario 1.

Wel heeft Brussel het mondiale kapitaal niet tegen kunnen houden. Een aantal grote ondernemingen is daarvoor de facto eigendom geworden van o.a. Aziatische

partijen. Omdat deze ondernemingen met verschillende formules werken is met name de non-food retail voor een groot deel in handen gekomen van een tiental ondernemingen.

#### **Fictie 2020** **AS Watson koopt Pearl Opticiëns**

AS Watson, eigenaar van o.a. Kruidvat en het vorig jaar gekochte Parfumerie Douglas, heeft de brillenwinkels van Pearl overgenomen van HAL Investments. Het bedrijf ziet dat als een goede aanvulling op het portfolio. AS Watson is ook eigenaar van European Eye Laser, met 10 vestigingen in ons land. Andere productgroepen waar AS Watson belangstelling voor heeft zijn sieraden en fashion.

#### **Franchiseketens verliezen terrein**

De franchiseketens zijn in eerste instantie gegroeid ten opzichte van de zelfstandige retailers. Veel van deze ketens zijn er desondanks niet in geslaagd om hun onderhandelingspositie tegenover hun leveranciers (zowel fabrikanten als groothandels) te verstevigen.

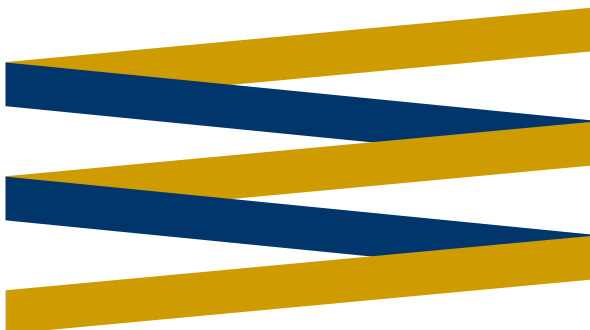
Veel zelfstandige retailers hebben zich bij een van de franchiseketens aangesloten in de hoop dat dit hun redding zou betekenen. Dat bleek in de praktijk vaak niet het geval. Enkele inkoopcombinaties konden wel deals maken met sterke merken, vooral in het modesegment, om in franchise deze merkenwinkels te exploiteren. Per saldo staat de positie van de franchiseketens echter onder druk en het marktaandeel is in 2020 teruggelopen. Dit is mede het gevolg van de strenge regelgeving op het gebied van kartels, waardoor afspraken tussen ondernemers onder regie van een franchisegever, bijna niet mogelijk zijn.

#### **Fictie 2020** **DECO gaat HUGO BOSS winkels exploiteren**

De inkoopcombinatie DECO gaat de komende jaren twintig HUGO BOSS winkels openen. De winkels zullen in franchise door leden van DECO worden geëxploiteerd. Als de samenwerking tussen het Duitse modemerken en DECO succesvol blijkt, zal de inkoopcombinatie ook met andere merkfabrikanten allianties aangaan.

#### **Kleine rol voor zelfstandige retailers**

De rol van de zelfstandige retailers is in Scenario 1 sterk verminderd. Veel zelfstandigen blijken niet in staat toegevoegde waarde te bieden op het gebied van beleving, service, assortiment, e.d. Ze verzuimen een hogere positionering op te zoeken en sturen teveel op de factor prijs. Omdat ze niet mee kunnen komen in de efficiëncyslagen die de grootschalige bedrijven doorvoeren, kunnen velen het niet redden. Dat geldt zeker voor ondernemers die zich niet bij een samenwerkingsverband hebben aangesloten. Ze zijn volledig afhankelijk van hun leveranciers, maar die vinden deze zelfstandigen steeds minder interessant. Ze hebben immers voldoende andere kanalen tot hun beschikking en hebben de kleine zelfstandige winkels dus niet meer nodig.



Het aantal allochtone winkeliers daarentegen groeit wel. Zij vullen de gaten op in de verzorgingsstructuur in de wijken van de grote steden, hoewel de overheid hen minder speelruimte geeft dan ze zouden willen.

Ook zelfstandige niche-spelers handhaven zich. Ze zijn flexibel en spelen effectief in op specifieke klantengroepen door maatwerk en veel service te bieden. Door het restrictieve beleid van gemeenten op het gebied van de ruimtelijke ordening, zijn er nog relatief veel zelfstandigen te vinden in kleine plaatsen. Daar is de druk van grote bedrijven op de winkellocaties minder groot. Vooral specialistische zelfstandigen wijken uit naar kleine gemeenten.

#### **Fictie 2020** **Het Kookpunt verhuist van Rotterdam naar Gouderak**

De Rotterdamse speciaalzaak Het Kookpunt heeft in het voormalige gemeentehuis van Gouderak een kookwinkel geopend. Het statige pand, dat al geruime tijd leeg stond, kreeg vorig jaar een detailhandelsbestemming. Volgens de eigenaar van Het Kookpunt zijn de huisvestingskosten in Gouderak de helft van die in Rotterdam, is het er veilig en is er volop parkeerruimte. Klanten beschouwen een bezoek aan de winkel in Gouderak als een uitstapje. Naast potten, pannen, bestek en alles voor de gedekte tafel, herbergt de kelder een grote afdeling luxe delicatessen. Alle producten kunnen worden geproefd en professionele koks geven kooktips. Op de internetsite van het bedrijf kan de consument het volledige aanbod van Het Kookpunt bekijken en de route naar de winkel vinden.







### **Merken scoren beter door het bieden van meerwaarde**

De horizontale concurrentie is in Scenario 1 het sterkst tussen de verschillende merken. De winnaars onderscheiden zich dankzij een effectief merkenbeleid. Ze zijn erin geslaagd om de veeleisende consument te overtuigen van de meerwaarde van hun merken. Reclame, innovatie en betrokkenheid zijn in dit verband belangrijke aandachtspunten. In de foodsector is de focus van deze aanbieders naast de G van Goedkoop, ook die van Gezond, Gemak, Genot en Geweten.

De bestaande detailhandel heeft zich in dit scenario vooral geconcentreerd op het verhogen van de productiviteit en op de G van Goedkoop. Met als gevolg een toenemende druk op de fabrikanten als het gaat om lage inkooprijzen. De consument is echter steeds meer op zoek gegaan naar 'belevingen' en andere toegevoegde waarden. Die worden vooral geboden door fabrikanten en nieuwe spelers, die zich onderscheiden in het bieden van echte 'belevingen', die gepaard gaan met een hoog serviceniveau en persoonlijke aandacht. De nieuwe spelers staan dicht bij de klant dan de detaillisten, maken slim gebruik van hun kennis en het vertrouwen dat de klant in hen heeft. Dit uit zich in spannende (merk)winkels met een verrassend assortiment, uitstekend advies van goed personeel, een klantgerichte instelling en een hoog serviceniveau (ook in de after sales). In dit scenario zijn de merkfabrikanten en nieuwe spelers wel gehinderd door het overheidsbeleid op het terrein van privacy. Het verzamelen van klantgegevens (inclusief hun koopgedrag) via o.a. het gebruik van RFID technologie wordt hierdoor aan banden gelegd.

### **Fictie 2020**

#### **Canon Digital World nu ook in Nederland**

Na het succes in Duitsland, opent Canon nu ook een Canon Digital World in Nederland. Met de nieuwe winkel wil het bedrijf de consument rechtstreeks opzoeken. In de voormalige megastore van een Utrechtse elektronikawinkel, is het volledige assortiment consumentenproducten van Canon op het gebied van beeld en geluid te zien en uit te proberen. Er kunnen gratis cursussen worden gevolgd op het gebied van fotografie en foto- en filmbewerking. Klanten kunnen er terecht voor reparaties, die direct worden uitgevoerd door specialisten van Canon, en ze kunnen andere Canongebruikers ontmoeten op het meeting point van de Canon Digital Community.

### **De klant is 24 uur per dag actief**

De retail heeft in 2020 te maken met veeleisende, ervaren, mondige en goed geïnformeerde klanten die continu onder tijdsdruk leven en gevoelig zijn voor elke vorm van meerwaarde. Deze klanten zijn permanent online en verlangen van de retailer dat hij 24 uur per dag en 7 dagen per week bereikbaar is langs meerdere kanalen. In 2020 is continu online zijn een lifestyle geworden. De consumenten staan doorlopend met elkaar in verbinding, en delen elkaars ervaringen met het nemen van koopbeslissingen. De markt is transparanter dan ooit.

Ook het zogenoemde community buying neemt grote vormen aan. Consumenten vormen al dan niet tijdelijke allianties om collectief in te kopen, of het nu om (zorg)verzekeringen, energie, hypotheek of goederen gaat. Vooral nieuwe spelers gaan allianties aan met deze communities, omdat ze niet hoeven te vrezzen voor kannibaliseren op omzet bij bestaande klanten.

De klanten stellen zich steeds actiever op richting detaillisten, en willen graag actief participeren in hun activiteiten. Dit biedt voor pro-actieve spelers veel kansen om compleet nieuwe goederen en diensten te bieden, maar ook nieuwe samenwerkingsvormen en co-creatie. Merkfabrikanten (bijvoorbeeld Lego) en veel nieuwe spelers hebben hier de meeste activiteiten ontplooid.

### **Tussenpersonen hebben krachtige facilitaire rol**

Alle retailers maken in 2020 gebruik van online handelsplatforms zoals eBay en Marktplaats.nl en van andere soorten tussenpersonen (infomediators) die bemiddelen bij het tot stand komen van transacties tussen consumenten en detaillisten. De toegevoegde waarde van deze tussenpersonen ligt in de verlaging van de transactiekosten voor zowel consumenten als retailers.

Met name de fabrikanten en nieuwe spelers hebben echter tijdig gesignaleerd dat deze tussenpersonen ook een belangrijke rol kunnen spelen in het oriëntatieproces van de consument op internet. Terwijl de winkelketens de intermediairs vooral gebruiken voor de verkoop van overtollige voorraden, omgeruilde artikelen, e.d., zetten veel nieuwe spelers en ook speciaalzaken de handelsplatforms ook in voor de reguliere verkoop van zeer speciale, moeilijk verkrijgbare artikelen. Daarnaast richten deze spelers zich ook sterk op infomediators die gespecialiseerd zijn in 'hun' niches, waardoor consumenten via deze tussenpersonen de weg naar hun producten en diensten weten te vinden. Het zijn vooral de merkfabrikanten die in samenwerking met elkaar of met andere merken en aanbieders van platforms zoals Google en Microsoft allerlei sociale netwerken, communities, virtuele werelden, e.d. in het leven roepen. De fabrikanten en nieuwe spelers houden in dit scenario de regie over deze tussenpersonen in handen. Dat betekent dat hun merkwaarde ondersteund wordt door 'eigen' platforms, die overigens wel door tussenpersonen worden gefaciliteerd.



### De fysieke winkelomgeving in de greep van regelgeving

Het strakke beleid van de overheid op het gebied van ruimtelijke ordening betekent in Scenario 1 een sterke focus op de binnensteden en het aan banden leggen van perifere detailhandelsvestiging- (pdv) en grote detailhandelsvestiging (gdv)-ontwikkelingen. De merkfabrikanten en nieuwe spelers hebben veel gunstige winkellocaties in het centrum van de grote en middelgrote steden weten te verwerven ten koste van de bestaande winkelketens en zelfstandige speciaalzaken. De bestaande retail heeft desondanks nog steeds een redelijke positie in de binnenstad vanwege het beschermende beleid van de overheid.

#### *Fictie 2020* EO mediastore in Rotterdam

De EO heeft op de gerenoveerde Rotterdamse Lijnbaan een grote mediastore geopend. Het assortiment bevat alle media van boeken tot films, uiteraard van levensbeschouwelijke en maatschappelijke aard. Er kunnen ook media worden gedownload. In het discussiecentrum kunnen mensen met deskundigen virtueel van gedachte wisselen over allerlei vraagstukken en zijn er regelmatig hulpverlenende instanties aanwezig. Hoewel de winkel primair bestemd is voor EO-leden, die met ledenvoordeel kunnen kopen, zijn ook niet-leden welkom.

#### Beperkte ruimte voor perifere detailhandel

De beschermende rol van de overheid tegenover de detailhandel in de binnensteden, brengt ook met zich mee dat nieuwe, verrassende retailconcepten met een grootschalig karakter weinig kans hebben gekregen om zich aan de randen van steden en buiten de steden te ontwikkelen. Geen spannende weidewinkels dus in Scenario 1. Uiteraard is er wel plaats gebleven voor de volumineuze detailhandel, zoals wonen, doe-het-zelf-zaken en tuincentra. Door parallelisatie binnen deze



branches zijn ze sluipenderwijs steeds lastiger concurrenten geworden voor speciaalzaken in de steden, met hun goedkopere vloeroppervakte en veel gratis parkeer-ruimte. Scenario 1 geeft een adequate sanering en opschoning van woonboulevards te zien. Het aantal woonboulevards is afgenomen en er heeft een upgrading van de overgebleven woonboulevards plaatsgevonden.

De merkfabrikanten en nieuwe spelers hebben hun positie in pdv-, en gdv-locaties en woonboulevards weten te verstevigen ten opzichte van de bestaande detailhandel. Deze retaillocaties hebben voldoende draagvlak, zijn vitaal en levendig. Veel merkfabrikanten en nieuwe spelers maken gebruik van internet als verkoopkanaal. Zij maken gebruik van afhaalcentra aan de randen van de grote en middelgrote steden, maar worden nogal eens gedwarsboemd door het strakke ruimtelijke beleid van de overheid.

#### De fysieke en virtuele winkelomgeving zijn volledig geïntegreerd

De overheid heeft het gebruik van een snel, mobiel netwerk in Nederland sterk gestimuleerd. Nederland is in 2020 één grote hotspot, waardoor men altijd en overal toegang heeft tot internet. Alle media (televisie, radio, print) zijn volledig geïntegreerd met internet.

Het koopproces van de consument verloopt vrijwel standaard via meerdere kanalen, en het zijn vooral de merkfabrikanten en nieuwe spelers die het beste in staat zijn om dit proces te ondersteunen. Veel bestaande retailers hebben te weinig geïnvesteerd in technologie om zich op dit gebied te onderscheiden. Daardoor raken ze veel klanten kwijt die een naadloze winkelbeleving verlangen, over alle kanalen heen. In de supermarkten is zelfscanning en RFID (op artikelniveau) gemeengoed geworden, en vrijwel alle betalingen in de winkels vinden plaats met behulp van de mobiele telefoon. Het mobieltje is in 2020 een multifunctioneel apparaat geworden, dat door de consument voor allerlei zaken wordt gebruikt.





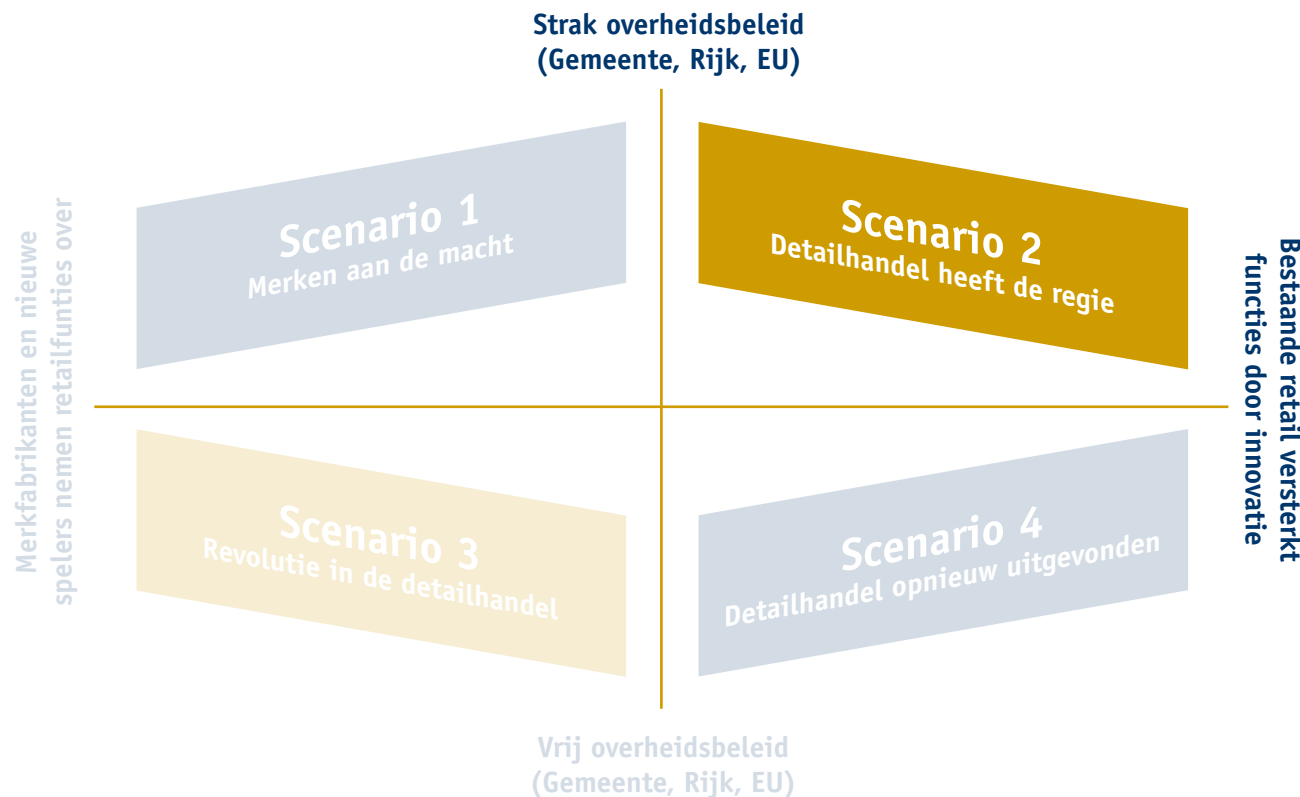
# Scenario 2

*Detailhandel heeft de regie*



# Scenario 2

Detailhandel heeft de regie



## Wat gebeurt er in Scenario 2?

In Scenario 2 is er volop regelgeving die de ruimte voor nieuwe spelers beperkt, maar tegelijkertijd ook de bestaande spelers minder ruimte geeft. De detailhandel houdt in dit scenario het voortouw in de relatie met de consument, maakt goed en slim gebruik van de technologie en voegt nieuwe waarden toe in het overbruggingsproces tussen fabrikant en consument.

Efficiency en het bieden van beleving gaan hand in hand. Retailers zijn sterke merken, zowel met hun formulekracht als met hun lokale ondernemersbekendheid. Ze worden scherp gehouden door nieuwe partijen die op de retailmarkt verschijnen, maar leren van deze partijen en sluiten allianties zonder de regie uit handen te geven.

## Sterke winkelmerken geven detailhandel dominante positie

De bedreiging van merkfabrikanten die voorwaarts integreren in de distributieketen (verticale concurrentie) is in Scenario 2 afgeslagen. Slechts weinig grote merken zijn er in geslaagd om de ketenregie in handen te krijgen en ook andere spelers moeten het initiatief aan de retail laten. Er zijn hoge drempels (bestemmingsplannen, vestigingseisen) om het speelveld te betreden.

Het winkelmerk is sterker dan het productmerk en veel grote filiaalketens slagen er, in tegenstelling tot de merkfabrikanten, in om de distributieketen van begin tot eind in eigen handen te krijgen en voldoende toegevoegde waarde voor de klant te bieden. Hun strategie van achterwaartse integratie is succesvol en zij voeren de regie over de keten.

## Fictie 2020

### Restyling van alle merkshops bij de Bijenkorf

De Bijenkorf gaat alle merkshops ombouwen tot echte Bijenkorfshops waarin de merkidentiteit van de Bijenkorf centraal staat. Bovendien stemt de Bijenkorf de assortimenten op elkaar en op het eigen winkelmerk af, zodat niet van elk merk het volledige assortiment aanwezig is. Sommige merken verdwijnen helemaal uit het warenhuis. Voortaan staan in alle shops, ook in die van de cosmeticamerken, Bijenkorfmedewerkers in vernieuwde bedrijfskleding die varieert per afdeling.

### **Beperkte toetreding buitenlandse ketens**

De opkomst van onder meer de Aziatische filiaalketens in Nederland blijft in Scenario 2 beperkt. Brussel heeft voor deze partijen namelijk hoge toetredingsdrempels opgeworpen. Maar zelfs voor Europese ketens blijkt het lastig een positie te verwerven in de Nederlandse detailhandel. Die heeft geleerd van de 'verticalen' die in het eerste decennium van deze eeuw zo succesvol waren. Een aantal ketens is overigens wel in handen van buitenlandse investeerders en er zijn succesvolle franchiseketens opgebouwd rond sterke buitenlandse formules.

### **Zelfstandigen werken intensief en succesvol samen**

Veel zelfstandigen sluiten zich aan bij een franchiseketen. Ze verstevigen daarmee hun onderhandelingspositie ten aanzien van hun leveranciers en versterken hun positie. Deze franchiseketens sturen in belangrijke mate hun keten aan, zonder deze volledig in eigen handen te nemen. Ook voor de overgebleven zelfstandigen geldt dat zij hun positie hebben versterkt. Zij gaan vooral samenwerken op het gebied van de backoffice (administratie, automatisering, inkoop, e.d.), waardoor er een proces van professionalisering en verhoging van de productiviteit en efficiency plaatsvindt. De zelfstandigen stellen zich veel onafhankelijker op van hun leveranciers en hebben de touwtjes in handen dankzij het slim inzetten van de (lokale) kennis van de consument.

#### ***Fictie 2020***

#### **Eurofashion heeft vierduizend leden**

De in- en verkooporganisatie Eurofashion, die in alle Europese landen actief is, begroet in Nederland de vierduizendste zelfstandige ondernemer. Eurofashion heeft een twintigtal harde franchiseformules in mode, schoenen, horloges, sieraden, lederwaren en modeaccessoires met in totaal 6.000 vestigingen. Zo'n 40% van de leden werkt onder eigen naam met gebruik van de diensten van Eurofashion.





### **Felle onderlinge concurrentie**

Bovenstaande ontwikkelingen betekenen wel dat de onderlinge concurrentie tussen de detaillisten (horizontale concurrentie) sterk toeneemt. De filiaalketens vechten met elkaar en met de zelfstandigen in franchiseketens op het scherpst van de snede om het marktaandeel in het midden en aan de onderkant van de markt. De onafhankelijke zelfstandigen kiezen in belangrijke mate voor de bovenkant en uithoeken (niches) van de markt. De eisen aan het ondernemerschap zijn hoog. Wie niet professioneel is, krijgt geen kans. Starters beginnen goed opgeleid en met ervaring aan het retailavontuur. 'Zwakke' zelfstandigen bestaan in dit scenario niet meer. Dat geldt ook voor ondernemers van allochtone herkomst, waarvan de derde generatie het opvallend goed blijkt te doen.

### **Nieuwe toetreders hebben ondergeschikte positie**

Ook in Scenario 2 is sprake van nieuwe toetreders die afkomstig zijn uit andere sectoren dan de detailhandel. De belangrijkste nieuwe spelers zijn de mediabedrijven, horeca- en recreatieve ondernemingen en culturele en maatschappelijke organisaties. De concurrentie van deze nieuwe spelers in dit scenario is niet zo erg groot. Het beschermende beleid van de overheid ten aanzien van bestaande detailhandelslocaties werpt hoge toetredingsdrempels op voor de nieuwe spelers. Dat geldt met name als het gaat om het verkrijgen van winkelruimte op perifere (pdv/gdv) locaties. Veel van de nieuwe partijen hebben wel strategische allianties met retailers om bepaalde retailfuncties te vervullen, maar de retailers zelf voeren de regie.

### **Fictie 2020**

#### **Libelle-clubartikelen bij de HEMA**

De Libelle-club, ontstaan uit het vroegere tijdschrift Libelle, heeft samenwerking gezocht met de HEMA voor de verkoop van de succesvolle Libelle-producten. Tot nu toe verliep de verkoop uitsluitend via de site van de club. De 500.000 (vrouwelijke) clubleden kunnen alle producten, van sokken tot computers, bij de HEMA bekijken en kopen. De spullen worden binnen het normale HEMA-assortiment gepresenteerd, maar wel met speciale sticker. Ze zijn ook uitsluitend verkrijgbaar voor de leden. In elke HEMA-vestiging is ook een Libelle-helpdesk, waar men zich direct als lid kan melden en informatie kan krijgen over clubverzekeringen en clubreizen.

### **Detailhandel biedt steeds meer toegevoegde waarde**

De detailhandel heeft zich in Scenario 2 in belangrijke mate vernieuwd. Dit heeft niet alleen betrekking op de eerdergenoemde professionalisering en productiviteitsverbetering. Voor alle retailers geldt dat zij tegemoet weten te komen aan de wensen en behoeften van de veeleisende consument. Detaillisten onderscheiden zich wat betreft de functionele aankopen in het bieden van gemak, snelheid en service, en dat tegen lage prijzen. Vooral de filiaalketens en sommige franchiseketens blijken hier erg sterk in. Bij het funshoppen zijn het vooral de zelfstandigen en sommige franchiseketens die zich onderscheiden in het bieden van echte 'belevingen' die gepaard gaan met een hoog serviceniveau en persoonlijke aandacht. De detaillisten staan dicht bij de klant, maken slim gebruik van hun kennis van de klant en bieden veel meerwaarde. Dit uit zich in spannende winkels met een verrassend assortiment, uitstekend advies van goed personeel, een klantgerichte instelling en een hoog serviceniveau, ook in de after sales.



### **Fictie 2020**

#### **Zelf videofilm maken bij Creative Image Store**

De Utrechtse ondernemer Van der Jagt heeft een 'winkel' geopend waar niet alleen videocamera's worden verkocht, maar waar ook met behulp van special effects eigen films kunnen worden gemaakt. De nieuwe winkel biedt een scala aan virtuele decors en hulp van professionele regisseurs die klanten de kneepjes van de speciale effecten leren. De amateurfilmer kan bijvoorbeeld in de winkel een avontuurlijke junglefilm maken met z'n eigen familie in de hoofdrol. Maar ook animatiefilmpjes zijn zeer populair. Na instructie in de winkel kunnen klanten thuis op de interactieve site van het bedrijf verder experimenteren.

De vernieuwing gaat in dit scenario iets minder ver dan in Scenario 4 (Detailhandel opnieuw uitgevonden). Dat komt vooral door de beschermende rol van de overheid waardoor de concurrentiepositie van met name de zelfstandigen en franchiseketens toch al sterk is. Zij voelen door die bescherming minder druk van nieuwe spelers en nieuwe locaties, wat onvermijdelijk ten koste van de scherpte gaat.

#### **Binnensteden vormen aantrekkelijke winkelgebieden**

Het strakke overheidsbeleid op het gebied van ruimtelijke ordening betekent in dit scenario een sterke positie van de binnensteden. Nieuwe pdv-/gdv-locaties krijgen nauwelijks een kans. Met name de winkelketens profiteren van dit beleid doordat zij in het centrum van de grote en middelgrote steden gunstige winkellocaties weten te behouden. Ook de zelfstandige speciaalzaken veroveren opnieuw een plek in de steden dankzij het beschermende beleid van de overheid. Die dwingt bij nieuwe ontwikkelingen in de binnensteden veel ruimte af voor (lokale) zelfstandigen, waardoor veel variatie in het winkelaanbod ontstaat.

#### **Fictie 2020 Delicatessenstraat in Breda**

Bij de herstructurering van het Bredase stadscentrum wordt een straat vlak bij de Markt gereserveerd voor kleinschalige winkels in delicatessen. Hier zullen zich zelfstandige ondernemers vestigen die gespecialiseerd zijn in bijzondere producten uit binnen- en buitenland, van bijzondere theesoorten en exclusieve wijnen tot Russische kaviaar. Er komt ook een brasserie waar exclusieve hapjes en drankjes worden geserveerd. Het idee is afgekeken van Parijs, waar dergelijke delicatessenstraten al langer bestaan en een groot succes zijn. Voor een toplocatie als deze mogen de huren laag worden genoemd. De gemeente en de betrokken projectontwikkelaar gaan er van uit dat een dergelijk kleinschalig en individueel kwaliteitsaanbod de meerwaarde van de binnenstad flink zal vergroten.

Hier staat tegenover dat nieuwe, verrassende retailconcepten met een grootschalig karakter zoals themacentra die gericht zijn op funshopping, weinig kans krijgen om zich aan de randen van steden en buiten de steden te ontwikkelen. In Scenario 2 zoeken we dus tevergeefs naar spannende weidewinkels.

#### **Minder locaties voor volumieuze detailhandel, maar wel leuker**

Wat we in dit scenario wel volop vinden is de volumieuze detailhandel, zoals wonen, doe-het-zelfzaken en tuincentra. Onder de woonboulevards vindt overigens een adequate sanering plaats waarbij het aantal sterk afneemt en de overgebleven woonboulevards een upgrade ondergaan. De ondernemersorganisaties spelen hierin, in samenwerking met de overheid en de detailisten, zelf een belangrijke rol. De retaillocaties in pdv, gdv en woonboulevards hebben voldoende draagvlak, zijn vitaal en levendig. Ze bieden veel kansen voor zowel de grote winkelketens als voor de franchiseketens. Gespecialiseerde zelfstandigen versterken de attractiviteit van het aanbod met shop-in-the-shopconcepten binnen de grootschalige winkels. In sommige gemeenten zijn XL-achtige supermarkten toegelaten op perifere locaties. Ze moeten als stevig anker voor die locaties dienen.

#### **Fictie 2020 Nepal Carpets bij Ikea**

Ikea Utrecht heeft de eerste shop geopend van Nepal Carpets. Deze onderneming van Joost van Dalen is gespecialiseerd in originele Nepalese tapijten en wandkleden gemaakt van speciale ongewassen wol van berggeiten en behandeld met unieke ambachtelijke verfstoffen. De klant kan bij Nepal Carpets ook tapijten en kleden naar eigen ontwerp laten maken met behulp van een speciaal computerprogramma. Bekende kunstenaars maken ontwerpen in beperkte oplages. Als de nieuwe shop een succes wordt, zal Ikea de samenwerking met Van Dalen naar andere vestigingen uitbreiden.

#### **Multichannel is de standaard**

Net als in het vorige scenario verloopt ook in Scenario 2 het koopproces van de consument langs meerdere kanalen. De meeste detaillisten zijn in staat om dit proces te ondersteunen omdat ze niet alleen hebben geïnvesteerd in de fysieke, maar ook in de virtuele winkelomgeving. Ze worden daarbij geholpen door een actief beleid van de overheid, die de consument altijd en overal toegang wil geven tot breedband internet via mobiele netwerken. Televisie, internet, radio en print zijn met elkaar geïntegreerd. Zelfstandige detaillisten maken in dit scenario goed gebruik van deze infrastructuur. Bovendien schakelen zelfstandigen tussenpersonen in en maken ze gebruik van handelsplatforms als eBay. Sociale netwerken, communities en review sites wijzen de consument de weg naar interessante niche-players.

Internet retailers gaan in dit scenario allianties aan met partijen (o.a. banken) die over fysieke locaties beschikken met behoud van hun eigen merkidentiteit. De strenge privacywetgeving belemmert een grootschalig gebruik van klantgegevens. Dat biedt dan weer kansen aan zelfstandigen die een persoonlijke band met hun klanten hebben.



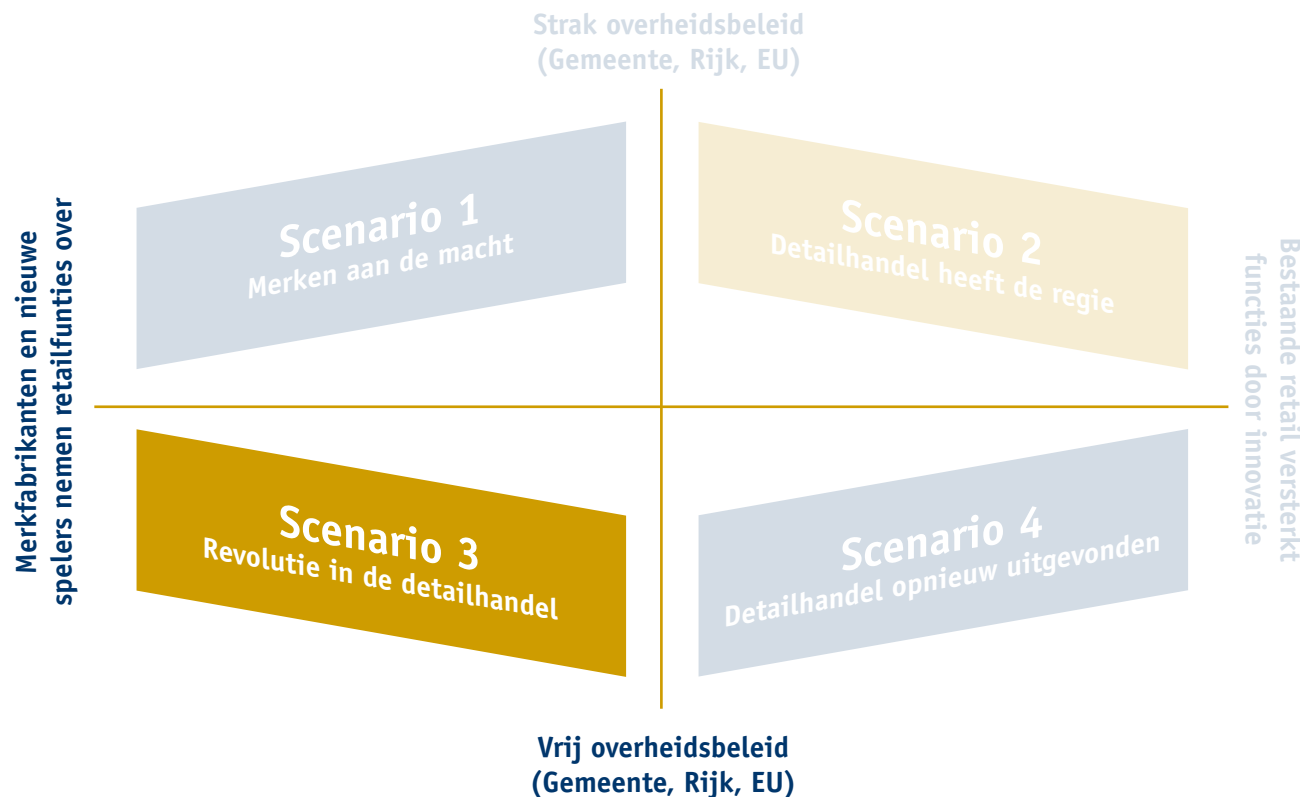


# Scenario 3

Revolutie in de detailhandel

# Scenario 3

## Revolutie in de detailhandel



### Wat gebeurt er in Scenario 3?

In dit scenario geeft de overheid alle ruimte aan de diverse spelers op de markt. De retailfunctie is in dit scenario voor een groot deel overgenomen door sterke merkfabrikanten en outsiders met veel (merkvertrouwen bij de consument. De detailhandel zit te zeer vast in de eigen winkelstructuur en in het sector- of branchedenken. Nieuwe kanalen, nieuwe distributievormen, nieuwe assortimentsmixen en nieuwe locaties worden te laat opgepakt.

### Merken gaan rechtstreeks naar de consument

Ook in dit scenario gaan merkfabrikanten rechtstreeks naar de consument, net als in Scenario 1. Ze doen dat met eigen winkels, via internet en allerlei strategische allianties. Omdat binnen het liberale overheidsbeleid retail ook elders is toegestaan, zijn merkfabrikanten met hun fysieke locaties minder gebonden aan de traditionele winkelgebieden. Aan de randen van steden en op locaties waar veel mensen bij elkaar komen, ontstaan brandstores en belevingscentra.

De grote merken kunnen zich hier ongehinderd uitleven en zijn vaak thematisch georganiseerd in spannende belevingscentra rond fashion, elektro, sport, e.d. Ze bieden de bezoekers veel parkeerruimte, horeca en andere voorzieningen. Ook op internet zijn ze zeer actief met fraai vormgegeven sites.

### Fictie 2020

#### Fashion World trekt veel bezoekers

Fashion World, een gdv-ontwikkeling aan de rand van Harderwijk waar vijf grote modemerken hun kleding, schoenen en accessoires verkopen, trok in de eerste week na de opening door Kroonprinses Amalia al 100.000 bezoekers. Vooral de modeshows en de virtuele fashionparades, waar bezoekers zichzelf als topmodel kunnen zien lopen, zijn zeer in trek. Ook de modebrasserie is een groot succes. Modebewuste senioren blijken een groot deel van de bezoekers uit te maken met een piek op de speciale happy hours voor senioren. Op die uren zijn er forse kortingen en gratis drankjes bij het optreden van Frans Bauer.

In de food ontstaan grote versmarkten, onder meer in voormalige veilinggebouwen, waar kwekers onder de paraplu van de vertrouwde veilingnaam, hun producten rechtstreeks aan consumenten verkopen. Grote levensmiddelenfabrikanten gaan samenwerken en verkopen hun producten vanuit goed bereikbare megamagazijnen en hieraan gekoppelde bezorgdiensten.



### **Fictie 2020**

#### **Drive-in Food Outlet in Geldermalsen**

De bouw van de Drive-in Food Outlet in Geldermalsen vordert gestaag. Over twee maanden opent dit nieuwe concept, waarin de drie grootste fabrikanten van droge kruidenierswaren, op een makkelijke en goedkope manier grootverpakkingen aanbieden aan de consument. De levensmiddelen die op internet of met de mobiele telefoon zijn besteld, kunnen door consumenten op het door hen gewenste tijdstip worden afgehaald in de grote outlet langs de A58. Op borden bij de ingang staat aangegeven bij welk dock de bestelling klaar staat. Servicepersoneel laadt de bestelling in de auto, waarna de consument elektronisch afrekent. Men kan gewoon achter het stuur blijven zitten en de wachttijd bedraagt nooit meer dan twee minuten. De prijzen in de Drive-in Food Outlet liggen minimaal 10% onder die in de goedkoopste supermarkt. Fabrikanten verwachten veel van het nieuwe concept, waarvoor de nieuwste logistieke technologie is gebruikt. De outlet zal straks 24 uur per dag geopend zijn.

#### **Toevloed van buitenlandse merken**

Het aandeel van buitenlandse merken (van buiten Europa) is in Scenario 3 sterk toegenomen. Met name producenten in China en India beginnen in de gaten te krijgen dat zij een belangrijk deel van de marge afstaan aan Europese bedrijven. Door hier zelf winkels te openen willen ze die in eigen hand houden. De toetredingsdrempels zijn laag; er heerst volgens dit scenario immers een zeer liberale beleid, zowel in Brussel als in Nederland. Door verkorting van de keten kunnen de nieuwe spelers scherpe prijzen hanteren. Omdat ze geen bestaande belangen hoeven te verdedigen, sluiten ze makkelijk allianties met detailhandelsvreemde partijen. Ook kunnen ze direct perifere locaties kiezen omdat ze geen vestiging hebben in de binnensteden.

#### **Filiaalketens in de knel**

De bestaande filiaalbedrijven met dominante posities in de winkelstraten zien dat de consument steeds vaker buiten de reguliere winkelgebieden gaat winkelen. Zelf willen ze ook naar 'buiten' maar ze worden gehinderd door hun investeringen in de bestaande locaties. En er is nog een probleem: hun winkels beginnen langzamerhand wel erg pover af te steken bij de spannende belevingscentra van de grote merken en nieuwe spelers.

### **Fictie 2020**

#### **SBS start Fashion Plaza in Amsterdam**

Op steenworp afstand van de Amsterdam Arena heeft SBS haar Fashion Plaza geopend. Dag en nacht presenteren bekende Nederlanders hier goed bezochte modeshows. De getoonde modeproducten kunnen direct worden meegenomen. De shows zijn ook te zien op het fashionkanaal van SBS en de producten kunnen online worden besteld. SBS laat de retailactiviteiten uitvoeren door Wehkamp en Wentink Entertainment, maar wel onder het merk SBS Fashion. Voor de brasserie is topkok Jonnie Boer aangetrokken, die onlangs zijn restaurant in Zwolle heeft verkocht.

Daar komt bij dat sterke merken alleen nog met strakke shop-in-the-shopconcepten in de winkels willen liggen, waardoor de retailers steeds minder een eigen gezicht kunnen behouden.

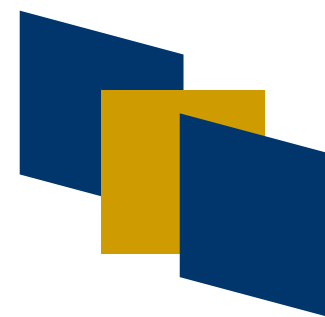
Franchiseketens hebben met dezelfde problemen te maken als de filiaalketens. Ook de bij hen aangesloten zelfstandigen zitten vast in hun bestaande winkels en kunnen de retailrevolutie niet goed bijhouden. Verticale retailers met een eigen merkkracht, hebben veel last

van onder meer Chinese en Indiase ketens die eigen (goedkope) productiefaciliteiten hebben en ook snel op de markt kunnen reageren. De concurrentiekracht van deze retailers is daardoor aanmerkelijk verzwakt.

### **Fictie 2020**

#### **Zara sluit 20 filialen**

De Spaanse modeketen Zara, gedurende het vorige decennium nog zeer succesvol, sluit twintig filialen in Nederland. Vooral de concurrentie van de Chinese modegigant Chen Li Fashion is moordend voor het bedrijf. Chen Li met twintig eigen fabrieken in China, heeft het verticale model van Zara volledig gekopieerd. Het Chinese bedrijf zet eigen containervliegtuigen in waarmee de productie binnen twaalf uur wordt ingevlogen. De kleding is dan al gesorteerd op filiaal en geprijsd en wordt direct vanaf de luchthaven naar de filialen gebracht. In Nederland heeft het bedrijf inmiddels vijftig vestigingen, alle gelegen naast horecalocaties langs de snelwegen. Vooral de gratis dinerbonnen die kunnen worden besteed in de naastgelegen restaurants van McDonald's en Van der Valk blijken een enorme trekker voor jong en oud.



### **Positie zelfstandigen sterk verzwakt**

Bij de zelfstandigen doen zich in Scenario 3 tamelijk dramatische ontwikkelingen voor. Veel zelfstandige detaillisten blijven achter in winkelstraten waaruit de filiaalketens en merkwinkels voor een deel zijn weggetrokken. Dat leidt in de binnensteden tot aanzienlijk minder winkelend publiek. Een grootscheepse sanering kan niet uitblijven, terwijl de huren in de winkelstraten naar beneden worden bijgesteld. Het betekent een zoveelste klap voor de zelfstandigen, die hun eigendom sterk in waarde zien dalen. Een lichtpuntje is dat er dankzij de lage huren weer betaalbare mogelijkheden komen voor kleinschalige toetreders. Zij weten op een eigen creatieve manier de consument te trekken.

Ook kunnen allochtone ondernemers hun positie uitbouwen. Dankzij het liberale overheidsbeleid kunnen ze bijvoorbeeld 24 uur per dag hun klanten bedienen. Op deze manier leveren ze een flinke bijdrage aan het in stand houden van de verzorgingsstructuur in de buurten en wijken van de grote steden. Niettemin is de positie van de zelfstandigen in dit scenario qua marktaandeel zeer verzwakt.

#### ***Fictie 2020***

#### **Verkoop vanuit huis neemt toe**

Sinds de overheid detailhandel vrijwel overal toestaat, neemt de verkoop vanuit woonhuizen en garages sterk toe. Vooral bij allochtone ondernemers in de grote steden kunnen de dagelijkse boodschappen 24 uur per dag worden gehaald. De Makro heeft sinds kort een speciale bezorgservice om deze nieuwe kleinschalige detaillisten te bevoorraden. Op aandringen van de Nationale Winkelraad zal de Voedsel- en Warenautoriteit controleren of voldaan wordt aan de eisen voor voedselveiligheid.

In de dorpen is vrijwel geen detailhandel meer te vinden, op een kleine functionele supermarkt na en wat nicheplayers die zich voor weinig geld in een mooi authentiek winkelpand vestigen. De bewoners gaan voor hun boodschappen naar grote regionale perifere winkelcentra.

### **Outsiders wordt weinig in de weg gelegd**

In Scenario 3 storten mediabedrijven, banken, verzekeraars en allerlei andere partijen met sterke merken en contacten met consumenten, zich ongehinderd op de retailfunctie. Er wordt hen door de liberale overheid geen strobreed in de weg gelegd. Gebruikmakend van hun databases kunnen deze outsiders consumenten één-op-één benaderen. Bankkantoren zijn winkels geworden en op allerlei plaatsen en bij evenementen mag detailhandel worden bedreven. Voor fabrikantenmerken zijn deze partijen zeer interessant als outlet omdat ze massa kunnen maken en ze genoeg kunnen nemen met een lagere marge.

#### ***Fictie 2020***

#### **Digital Outlet trekt veel bezoekers**

De Digital Outlet in de Ahoy heeft gisteren gezorgd voor lange files. Tienduizenden mensen kwamen op het jaarlijkse evenement af, op zoek naar een koopje. De tien grootste fabrikanten van digitale apparatuur verkochten in tien dagen enorme voorraden producten. Vooral tijdens de middernachtelijke veilingen werden goede zaken gedaan. Het gratis filmfestival en optredens van bekende artiesten maakten van de outlet een bijna een volksfeest. De organisator van het evenement, Joop v.d. Ende's Retail Events, denkt ook aan andere productgroepen die voor deze vorm van retail in aanmerking komen.

### **Nieuwe spelers bieden veel meerwaarde**

De merkfabrikanten en nieuwe spelers slagen er in dit scenario veel beter dan de bestaande detailhandel in om optimaal tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de veeleisende consument. Ze investeren sterk in technologie in de winkels (RFID, zelfbedieningskassa's, narrowcasting, etc.) maar ook in internet, waarmee ze gemak, snelheid en service kunnen bieden tegen lage prijzen.

Het zijn eveneens fabrikanten en nieuwe spelers die zich bij het funshoppen onderscheiden in het bieden van echte 'belevingen', gekoppeld aan een hoog serviceniveau en persoonlijke aandacht. Zij staan dicht bij de klant dan de detaillisten, maken slim gebruik van hun kennis van de klant en bieden veel meerwaarde. Dit uit zich in uitdagende (merk)winkels met een verrassend assortiment, uitstekend advies van goed opgeleid personeel, een klantgerichte instelling en een hoog serviceniveau.

Dankzij technologie als RFID zijn de merkfabrikanten en nieuwe spelers steeds beter in staat om relevante klantgegevens te verzamelen en te analyseren en deze gegevens ook daadwerkelijk te gebruiken om de winkelbeleving van hun klanten te verbeteren. De soepele privacywetgeving legt hen daarbij niet veel beperkingen op.







### Dienstverleners ondersteunen de retailfunctie

Zeker voor fabrikanten en nieuwe spelers zijn dienstverleners zoals infomediators en logistieke dienstverleners onmisbaar. Zij bemiddelen bij het tot stand komen van transacties en zorgen voor warehousing en distributie. Met name fabrikanten en nieuwe spelers hebben tijdig gesignaleerd dat de consument zich tijdens het koopproces steeds meer is gaan oriënteren via internet. Hierbij spelen de infomediators (sociale netwerken, communities, review sites en prijsvergelijkers) een belangrijke rol. Online handelsplatforms worden door de winkelketens gebruikt voor de verkoop van overtollige voorraden, omgeruilde artikelen, e.d.

Veel nieuwe spelers en ook speciaalzaken gebruiken deze handelsplatforms echter ook voor de reguliere verkoop van heel speciale, moeilijk verkrijgbare artikelen. In dit scenario ligt de regiefunctie van de infomediators vooral in de handen van merkfabrikanten en nieuwe partijen. Dat is een belangrijk verschil met Scenario 4, waarin de retail zelf de infomediaire functie organiseert.

#### *Fictie 2020*

##### **ANBO biedt steeds groter assortiment**

De ouderenbond ANBO ontpopt zich steeds meer als aanbieder van goederen en diensten. De inmiddels twee miljoen leden van de bond hebben niet alleen een goedkope zorgverzekering, maar kunnen ook met forse korting reizen en boeken en allerlei producten aanschaffen. Die variëren van speciale voeding (o.a. voor diabeten) tot mode, cosmetica, juwelen, woonartikelen en computers. Alle producten zijn getest op hun hoge comfortgehalte voor ouderen en de leden krijgen extra garantie en service aan huis. ANBO-leden kunnen de via internet bestelde goederen afhalen bij de service desks in alle kantoren van de Rabobank.

### De fysieke winkelomgeving verandert

Het liberale overheidsbeleid op het gebied van ruimtelijke ordening betekent in dit scenario dat de pdv- en gdv-ontwikkelingen niet aan banden worden gelegd en dat er van alles mogelijk is aan de randen van de grote en middelgrote steden. Er ontstaan hierdoor veel nieuwe, verrassende retailconcepten met een grootschalig karakter op locaties aan de stadsranden. De themacentra, die vaak op funshopping zijn gericht, worden in belangrijke mate door de merkfabrikanten en nieuwe spelers ingevuld.

Maar ook zijn er grote regionale centra waar supermarkten en de populaire winkels in dagelijks nonfood zijn gevestigd. Deze centra zorgen voor leegloop in dorpen en kleine plaatsen, waar de verzorgingsstructuur sterk wordt aangetast of verdwijnt. Ook veel wijk- en buurtcentra verpauperen en verliezen voor een groot deel hun retailfunctie.

#### *Fictie 2020*

##### **Lego Image Store bij de Efteling**

Lego vestigt een grote image store naast de Efteling. Kinderen kunnen onbeperkt zelf spelen en bouwen met alle Lego die beschikbaar is. In een speciaal kinderrestaurant, geheel gebouwd in Legostijl, kunnen ouders, opa's en oma's iets eten of drinken. Lego biedt samen met de Efteling arrangementen, waarbij over en weer met kortingsbonnen wordt gewerkt. Zo ontvangt de consument bij aankoop van € 50 aan Lego, een gratis toegangkaart voor de Efteling en mag elke Eftelingbezoeker voor € 5 aan Lego uitzoeken. Inmiddels zijn er ook kleine Legoshops bij alle vestigingen van McDonald's.





### **A-locaties zijn nog steeds belangrijk**

De A-locaties in de binnensteden zijn nog steeds aantrekkelijk om te shoppen, zeker als er ook andere interessante zaken in die binnenstad te vinden zijn, zoals uitgaansgelegenheden en culturele voorzieningen. Maar het aantal en de omvang van de A-locaties nemen in Scenario 3 wel af. De grote winkelketens zijn hier nog wel te vinden, hoewel een deel ervan al is uitgeweken naar perifere belevingslocaties. Daar zitten ook de fabrikanten en nieuwe spelers met hun brandstores. Die hebben er overigens vaak ook nog een 'etalage' bij in drukke winkelstraten. Bereikbaarheid van de binnensteden is een groot probleem, evenals het parkeren. Hoge parkeertarieven drijven de consument naar de perifere winkelgebieden. Omdat de liberale overheid er niet overpeinst gemeenschapsgeld te steken in parkeren voor consumenten, bieden in veel steden de winkeliers zelf gratis parkeerplaatsen aan hun vaste klanten.

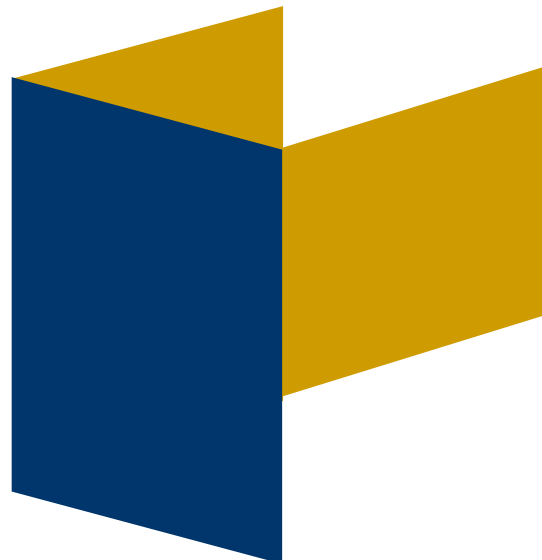
### **Fictie 2020**

#### **Eerste woonwarenhuis van Vereniging Eigen Huis**

Op de meubelboulevard in Nijmegen is het eerste woonwarenhuis geopend van de Vereniging Eigen Huis. Alleen leden van de VEH kunnen hier kopen en gratis advies krijgen van architecten, bouwkundigen en interieurontwerpers. Veel fabrikanten van meubelen, bedden, verlichting, woontextiel, keukens, badkamers en CV hebben eigen shop-in-the-shops in het nieuwe warenhuis. Ook verzekeraars, energiebedrijven, hypotheekadviseurs en makelaars hebben er een service desk. Het woonwarenhuis heeft een oppervlakte van maar liefst 30.000 m<sup>2</sup> en biedt een volledig aanbod van goederen en diensten rond het eigen huis. Klanten krijgen standaard 25% korting op het gehele assortiment.

### **Virtuele winkelomgeving ondanks een passieve overheid**

De overheid doet in Scenario 3 weinig om het gebruik van een snel, mobiel netwerk in Nederland te stimuleren. Dit geldt ook voor de conversie van internet met andere media, zoals televisie, radio en print. Als gevolg hiervan loopt Nederland in dit opzicht mijlen ver achter op de buurlanden. Gelukkig zijn er wel veel locaties waar draadloze toegang tot internet wordt aangeboden. Fabrikanten en nieuwe spelers van buiten de retail, zijn hier alerter dan de traditionele detailhandel. Nederland staat vol met deze hotspots en de online consument heeft op deze manier vrijwel overal en altijd toegang tot internet. Ondanks het gebrek aan steun van de overheid vindt toch integratie plaats van diverse media met internet.





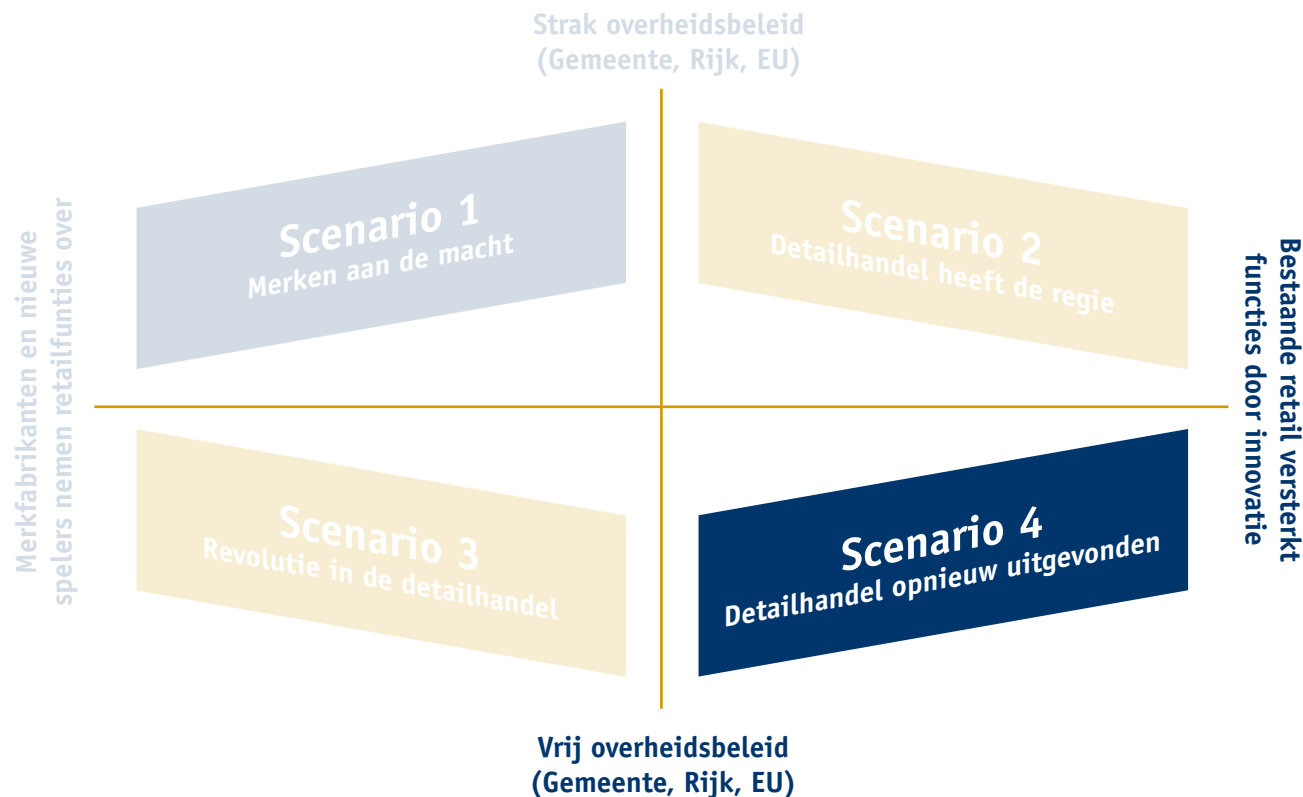
# Scenario 4

*Detailhandel opnieuw uitgevonden*



# Scenario 4

## Detailhandel opnieuw uitgevonden



### Wat gebeurt er in Scenario 4?

Ook dit scenario kent een liberale overheid die de diverse spelers op de markt alle ruimte en vrijheid gunt. De detailhandel geeft deze ruimte echter niet weg aan nieuwe spelers, maar zet sterk in op innovatie. Aan de retailfunctie zijn nieuwe functies toegevoegd en sector- en branchegrenzen zijn doorbroken. Retailers werken met een multichannelaanpak en spelen goed in op de consument die continu online is. De regie over

de distributieketen ligt in dit scenario duidelijk bij de retailbedrijven. Er zijn veel allianties met fabrikanten en nieuwe spelers, maar de retail heeft de touwtjes strak in handen.

### Zeer forse concurrentie van buitenlandse spelers

De overheid legt buitenlandse toetreders in Scenario 4 niets in de weg. En die maken dankbaar gebruik van de enorme ruimte. Niet alleen uit Europese landen wordt

de markt bestookt, maar ook uit Aziatische landen. Megaretailers uit China en India blijken in de non-food (o.a. elektronica, textiel, schoenen, meubelen) ware category killers. Zij hebben het grootschalige retailspel in hun immense thuismarkt geleerd en van branchegrenzen hebben ze nooit gehoord.

Voor de bestaande filiaalbedrijven hebben veel last van deze concurrenten. Een aantal van deze filiaalbedrijven is overigens al in handen van buitenlandse retailketens. Tegelijkertijd gebruiken fabrikanten in het buitenland sterke (Europese) retailmerken om in eigen land hun producten te verkopen.

### Fictie 2020

#### McGregor geeft licentie aan Indiase jeansfabrikant

Het modebedrijf McGregor, dat al veel kleding in India laat maken, heeft een licentie gegeven aan de Indiase fabrikant Deli Fabrics om in India een keten van jeanswinkels te beginnen onder de naam McGregor. In deze winkels gaat Deli Fabrics de eigen productie onder de naam van het Europese modemerken verkopen.

### Retailers zijn succesvol in hun strijd met nieuwe spelers

De concurrentie van nieuwe spelers is ook in dit scenario toegenomen, maar de retailers bestrijden hen op hun eigen kernactiviteit. Zo hebben winkelbedrijven hun functies uitgebreid naar horeca, financiële dienstverlening, zorgdiensten, verzekeringen en media. Daarmee hebben ze een sterke relatie met de klant opgebouwd en is de merkkracht nog groter geworden.

**Fictie 2020**  
**HEMA begint eigen tv-zender**

De HEMA begint volgend jaar een eigen tv-zender waar 24 uur per dag alle producten van het bedrijf worden gepresenteerd. Zo komen er programma's voor wonen, bouwen en verbouwen, koken, fotograferen, fashion, kleding maken, vakantie, reizen en verzekeren. Een van de presentatoren van het programma is de onder senioren zeer populaire Linda de Mol. Alle producten kunnen direct online worden besteld. Fysieke producten kunnen in de vestigingen worden afgehaald of ze worden gratis thuisbezorgd.

**Professionele zelfstandigen houden zich goed staande**

In dit vierde scenario is de concurrentie enorm. Tussen filiaalbedrijven onderling, met buitenlandse toetreders, met nieuwe spelers en tussen binnenstad en de periferie.

De zelfstandigen kunnen zich opvallend goed staande houden. Ze hebben op tijd een hogere positionering opgezocht. Bovendien zijn ze flexibel en innovatief en benutten ze alle ruimte die er is. Slim gebruik van internet - ook voor kleinschalige ondernemers aantrekkelijk, zowel voor inkoop als verkoop - backoffice samenwerking en allianties met nieuwe partijen, geven voldoende kracht aan zelfstandige retailers. Ook voor nicheplayers met een eigen gezicht zijn er voldoende mogelijkheden.

**Fictie 2020**  
**Mekka voor darters**

In Wolvega is het Mekka voor darters gevestigd. In deze superspeciaalzaak kunnen dartfanaten kiezen uit tientallen dartborden en honderden soorten darpijltjes. Op de internetsite van het bedrijf is een volledige community actief en vindt een levendige ruilhandel plaats. Vooral tijdens de demonstraties van 'Barney' Raymond van Barnevel, is het in de zaak tjokvol. Deze demonstraties kunnen op internet worden gevolgd. De 'winkel' verzorgt ook reizen naar internationale dartwedstrijden.

**Detailhandel opnieuw uitgevonden**

De bestaande detailhandel is in dit scenario tot het uiterste gedwongen om zich te vernieuwen en is hierin zeer succesvol. De vernieuwing heeft niet alleen betrekking op professionalisering en productiviteitsverbetering. Retailers van groot tot klein zijn er in geslaagd om optimaal tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de veeleisende consument en zijn hierdoor een sterk merk geworden. Zij onderscheiden zich wat betreft de functionele aankopen van hun concurrenten in het bieden van gemak, snelheid en service en dat tegen lage prijzen. Met name de filiaalketens en sommige franchiseketens zijn hier erg sterk in.





### **Fictie 2020**

#### **Eerste Family Car van Ikea afgeleverd**

Vandaag wordt in de Rotterdamse haven de eerste Ikea Family Car afgeleverd. IKEA laat deze gezinsauto produceren in China. De klant kiest zelf via internet uitvoering en kleur van zijn auto en de accessoires die moeten worden meegeleverd. De levertijd van deze auto bedraagt acht weken. Grote troef van Ikea is de prijs van slechts € 6.000 en een garantieperiode van vier jaar. Na deze periode kan de klant de auto inleveren bij Ikea waarbij hij € 500 korting ontvangt op een nieuw exemplaar. Ikea verscheept de ingeruilde auto's naar ontwikkelingslanden in het kader van het eigen welfare programma. Tegen lage kosten verzorgt Ikea ook de verzekering, mobiele service en het onderhoud. De klant moet de auto wel zelf gaan halen in de Botlekhaven, waar de auto's worden gelost.

Bij het funshoppen zijn het vooral de zelfstandigen en sommige franchiseketens die zich onderscheiden in het bieden van echte 'belevingen', compleet met een hoog serviceniveau en persoonlijke aandacht. De detaillisten staan dicht bij de klant, maken slim gebruik van hun kennis van de klant en bieden veel meerwaarde. Dit uit zich in spannende winkels met een verrassend assortiment, uitstekend advies van goed personeel, een klantgerichte instelling en een hoog serviceniveau (ook in de after sales).

### **Fictie 2020**

#### **Supersport opent megasportcentrum**

Supersport heeft de bouw aangekondigd van een groot sportcentrum, waar klanten artikelen zowel fysiek als virtueel kunnen uitproberen voor ze besluiten tot koop over te gaan. Het nieuwe sportcentrum is een aanvulling op de winkels van de sportwarenketen en zal o.a. een kunstschaan, ijsbaan, zwembad, voetbalveld, golfterrein en een sporthal gaan herbergen. Overal zijn sportcafés die afgestemd zijn op een specifieke sport. Bekende sporters en oud-sporters zijn aangetrokken om de klanten te adviseren. Elektrische karretjes zijn beschikbaar voor vervoer vanaf het parkeerterrein naar de winkels en de verschillende locaties.

De retailers kunnen optimaal gebruik maken van hun kennis van de klant omdat de overheid hen op dit terrein geen beperkingen oplegt in het kader van privacybescherming, e.d. Daarnaast bestaan er ook geen belemmeringen en hoge toetredingsdrempels voor de retailers om zich op andere markten begeven zoals op die van de horeca, verzekeringen, reizen en recreatie. Hierdoor zijn met name de grotere winkelketens in staat om toe te treden tot deze nieuwe markten.

### **Fictie 2020**

#### **IKEA heeft een hele week Kerstruilbeurs**

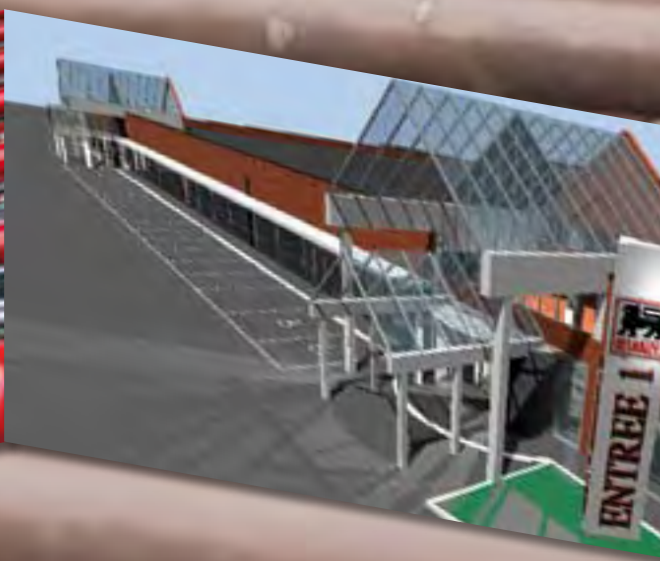
De ruilbeurs op Tweede Kerstdag, die Ikea in 2006 voor de eerste keer en bij wijze van proef organiseerde, is uitgegroeid tot een volledige 'ruilweek' in het begin van het nieuwe jaar. Iedereen die zijn kerstcadeau wil ruilen met dat van iemand anders, kan vanaf 2 januari een hele week lang van 's morgens 9 tot 's avonds 10.00 uur terecht in alle vestigingen van Ikea. Opvallend is dat consumenten bij voorkeur een vestiging uitzoeken die ver van huis ligt om niet per toeval de schenker van het cadeau tegen het lijf te lopen. Ikea profiteert van de traffic in de meestal rustige eerste week van het nieuwe jaar en laat het ruilfenomeen niet over aan de vele marktplaatsen op internet. Om toegang te krijgen tot de ruilbeurs en de gratis koffie, moeten bezoekers tijdens hun bezoek wel op verschillende punten in het pand, speciale voordeelzegels afhalen. Daarmee kunnen ze producten met extra korting kopen.

#### **Veel vernieuwing in de periferie**

Het liberale overheidsbeleid op het gebied van ruimtelijke ordening betekent in Scenario 4 dat de pdv- en gdv-ontwikkelingen niet aan banden zijn gelegd en dat er van alles mogelijk is aan de randen van de grote en middelgrote steden. Er ontstaan hierdoor veel nieuwe, verrassende retailconcepten met een grootschalig karakter op locaties aan de stadsranden. Het gaat onder andere om themacentra, die vaak op funshopping zijn gericht en die in belangrijke mate door de filiaalketens en franchiseketens worden ingevuld. Ze gaan daarvoor allianties aan met mediabedrijven die sterk zijn in theater en entertainment.









Ook in de dagelijkse goederen ontstaan volgens dit scenario grootschalige formules. Vooral buitenlandse retailers zetten gigantische winkels op met veel parkeerruimte en een enorme keus in food en non-food. Ook discounters hebben zulke winkels op goedkope vierkante meters. Hier kunnen klanten grootverpakkingen die ze tegen lage prijzen al op internet hebben besteld, makkelijk in hun auto laden. Afrekenen gebeurt met de mobiele telefoon.

Bestaande retailers met hun investeringen in de winkelgebieden hebben moeite om deze vernieuwingen te volgen, maar worden daartoe wel gedwongen.

#### **Fictie 2020**

##### **Delhaize start met food drive-in centra**

De Belgische supermarktketen Delhaize, die in Nederland nog geen winkels heeft, begint met food drive-ins langs de snelwegen. De consumenten kunnen in deze 'winkels' langs de schappen rijden en de artikelen direct in hun auto laden. Veel producten worden in grootverpakkingen aangeboden en de prijzen zijn extreem laag. Dat komt volgens Delhaize door de lage logistiekkosten. 'Bij ons geen gedoe met winkelwagentjes en gezeul door een winkel', aldus een woordvoerder van het bedrijf. Afrekenen gebeurt door middel van holistisch scannen op het moment dat de klant een digitale poort passeert. Als extra trekker kan er bij Delhaize heel goedkoop benzine worden getankt. De eerste winkel komt in Zevenhuizen langs de A12.

#### **Binnenstad profileert zich op gezelligheid**

De expansie in de periferie heeft natuurlijk gevolgen voor de binnensteden. Bepaalde productgroepen zijn hier bijna geheel verdwenen. De detailhandel in de binnenstad speelt sterk in op het element gezelligheid. Parkeren is bijna overal gratis en naast de filiaal- en franchiseketens telt de binnenstad ook veel zelfstandigen, niet alleen in opgewaardeerde aanloopstraten, maar ook op A-locaties. Een aantal filiaalbedrijven heeft de keuze voor de periferie gemaakt; de vrijgekomen panden zijn ingenomen door zelfstandigen.

Horeca en andere attractie-elementen zijn geïntegreerd in de shopping-omgeving en worden vaak ook geëxploiteerd door retailers. Deze zijn eveneens betrokken bij stichtingen die authentieke gebouwen en historische pleinen onderhouden en beschermen.

De overheid bemoeit zich in dit scenario nauwelijks met deze ontwikkeling. Zelfs de kosten voor gratis parkeren worden door de retailers zelf opgebracht. Op de plekken in de binnensteden waar de retail niet investeert in kwaliteit en aantrekkelijkheid, slaat de verpaupering toe en blijft de consument weg.

#### **Retail is terug in dorpen en buurten**

Nadat ze er bijna geheel was verdwenen, keert de retail in Scenario 4 terug in de dorpen. Dat gebeurt echter wel op zeer kleinschalige wijze; de bulk van de koopkracht verdwijnt namelijk naar de grote regionale winkelcentra.

Vanuit woonhuizen en garages voorzien de nieuwe generatie kleinschalige 'winkeliers' in de dagelijkse behoeften van de dorpsbewoners. De overheid legt ze daarbij geen strobreed in de weg. Ook de ambulante handel mag bijna overal neerstrijken en maakt gretig gebruik van die mogelijkheid. Daarnaast zijn er allerlei bezorgdiensten actief, met vaak een fysieke locatie in het dorpshuis. Ook in de wijken van grote steden ontstaat dit soort fijnmazige retail op minischaal.

#### **Fictie 2020**

##### **Flitsmarkten zijn groot succes**

De zogenoemde flitsmarkten, waarbij zo'n twintig marktkramen gedurende ongeveer twee uur in een dorp neerstrijken, blijkt een groot succes. Zowel de bewoners van de dorpen als de marktkooplui tonen zich zeer tevreden. Een typische win-winsituatie dus. De dorpsbewoners kunnen op de markt terecht voor food en dagelijks non-food. In de zomermaanden worden ook avondmarkten gehouden die druk bezocht worden. Omdat de speciale winkelwagens binnen een kwartier operationeel zijn en nog sneller weer klaar voor vertrek, kunnen de ondernemers op één dag met gemak vier of vijf dorpen bedienen.

#### **Retail investeert in een virtuele winkelomgeving**

De overheid doet in dit scenario weinig om het gebruik van een snel, mobiel netwerk te stimuleren. Ook voor de conversie van internet met andere media, zoals televisie, radio en print is er van overheidswege nauwelijks belangstelling. Als gevolg hiervan loopt Nederland in 2020 op dit terrein sterk achter bij de buurlanden. Gelukkig zijn er wel veel retailers en horecabedrijven die uit het oogpunt van service draadloos toegang tot het internet bieden aan hun klanten. Nederland staat als gevolg van dit soort initiatieven daarom toch vol met 'hotspots', waardoor de online consument toch redelijk aan zijn trekken komt.

De integratie van diverse media met internet heeft, ondanks het gebrek aan steun van de overheid, toch plaatsgevonden. Met name de bestaande detailhandel is in dit scenario actief en beschikt onder meer over een groot digitaal, interactief tv-netwerk. Virtuele en fysieke winkelbeleving worden hier naadloos met elkaar verbonden.

# Hoofdstuk 7

## Aanbevelingen voor de detailhandel

We waarschuwen er in het eerste hoofdstuk al voor: dit rapport bevat geen exacte beschrijving hoe de detailhandel er in 2020 voor staat. Een scenarioreport is niet meer dan een schets van hoe het retaillandschap er over dertien jaar uit kán zien.

Niet op basis van wilde speculaties, maar op basis van zekere en onzekere trends. Alle scenario's geven aan dat de intermediaire functie van de institutionele detailhandel, zoals we die al een paar honderd jaar kennen, niet vanzelfsprekend is. Er is een fundamentele verandering gaande die andere partijen kansen geeft om die intermediaire functie uit te hollen of over te nemen. Dat zal vooral gebeuren als de detailhandel zelf onvoldoende innoveert en verzuimt nieuwe toegevoegde waarden te bieden. De fabrikantenwereld en de wereld van de consument veranderen in rap tempo en daarmee de verhoudingsverschillen tussen die twee. Het kan niet anders dan dat de overbruggingsfunctie tussen fabrikant en consument, vanouds het bestaanrecht van de detailhandel, in hetzelfde tempo mee verandert.

Het lijkt wellicht aantrekkelijk voor de bestaande detailhandel en hun belangenbehartigers om vooral die scenario's te omarmen waarin wordt uitgegaan van een strakke, beschermende regelgeving. Het gevaar daarvan is dat hierdoor de aandacht van de noodzakelijke innovatie wordt afgeleid. Effectiever is het dan ook te bedenken wat er kan gebeuren als die regelgeving niet zo strak blijft, maar soepeler wordt.

Met welke partijen moeten we dan rekening houden? Wat moet de detailhandel in de binnensteden in dat geval voor actie ondernemen? En hoe kan de sector functies er bij nemen om toegevoegde waarde aan de consument te bieden en tegelijkertijd interessant te blijven voor fabrikanten? Een belangrijke vraag is ook wat de technologische ontwikkelingen aan kansen biedt voor de verschillende spelers in de retail.

### **Kansen voor kleinschalige ondernemers**

Als er wordt geïnnoveerd zijn er kansen voor alle partijen.

Juist kleinschalige ondernemers kunnen prima inspelen op de gespecialiseerde vraag als ze gebruikmaken van slimme ICT. Ze kunnen profiteren van hun lokale kennis van de markt en versterken hun positie als ze samenwerken in de backoffice.

Deze kleine ondernemers doen er verstandig aan om het hogerop te zoeken in de waardeketen met een hoogwaardig aanbod, hoogwaardige dienstverlening en een hoogwaardige koopomgeving. Aan de grote onderkant van de markt hebben ze weinig te zoeken. De starters in de detailhandel dragen in belangrijke mate bij aan vernieuwingen. Dit nieuwe bloed is hard nodig omdat veel bestaande ondernemers in 2020 hun bedrijf hebben overgedragen of zijn gestopt.

### **Branchegrenzen worden doorbroken**

Speciaalzaken die vanuit een branche-invalshoek blijven werken, krijgen het in elk scenario moeilijk. We gaan er vanuit dat branchegrenzen in 2020 grotendeels doorbroken zijn. De consument heeft behoefte aan bedrijven die goederen, diensten, advies, sfeer en beleving bieden. Aan branche- en sectorgrenzen heeft hij geen enkele boodschap. De consument kent in 2020 namelijk geen branches. Wel leuke, gezellige, spannende, goedkope en efficiënte aanbieders die aan zijn wensen tegemoet komen. En als ze dat niet doen, dan zijn er genoeg andere partijen die dat kunnen en willen doen.

### **Filiaal- en franchisebedrijven moeten sterk merk zijn**

Om het vertrouwen van de consument te winnen zullen filiaalketens en franchisebedrijven zich als sterk merk moeten neerzetten. Ook voor hen geldt dat ze zich niet moeten opsluiten binnen branchegrenzen. Via 'brandstretching' moeten ze op zoek naar consumptie- en doelgroepverwante producten en diensten. Daarbij zal de consument via verschillende kanalen bediend moeten worden: vaste winkels, pop-up winkels, virtuele winkels, markten, evenementen, etc. In al die kanalen zorgt de merkkracht voor de nodige cohesie, herkenbaarheid en betrouwbaarheid

### **Retail moet inspelen op sterk veranderend consumentengedrag**

In 2020 heeft de detailhandel met een consument te maken die op een heel andere manier te werk gaat bij het kiezen en kopen. Vooral de zogenoemde 'social connectivity' gaat een belangrijke rol spelen. Consumenten vragen bij alles wat ze doen aan verwante groepen (sociale referentiegroepen) bevestiging en advies. Uiteraard gebeurt dat razendsnel, langs elektronische weg dus. Of het nu om de aankoop van goederen gaat, gezondheidsvraagstukken, vakanties of financiële beslissingen, men wil graag weten hoe familie en vrienden er over denken. Jongeren vinden het nu al de gewoonste zaak van de wereld om vanuit de paskamer van de modewinkel met hun gsm een fotootje naar hun vrienden te sturen om er zeker van te zijn dat die hun nieuwe jeans ook leuk vinden. Anders gaat de koop gewoon niet door, ongeacht wat een verkoopmedewerker te melden heeft. Ook informatie over prijzen wordt online uitgewisseld. En als er klachten zijn na de koop, wordt dat in de sociale referentiegroepen direct gemeld. Binnen een paar uur kan een bedrijf op die manier aan de elektronische schandpaal zijn genageld.

In 2020 vinden we die pro-actieve 7x24 online consument in alle leeftijdsgroepen. Een consument die veel behoefte heeft aan gemak en tijdsbesparende dienstverlening, keuze wil hebben uit een volledig transparant aanbod en gebruik maakt van allerlei kanalen om zich te informeren en goederen en diensten te kopen. De informatie-, verkoop- en servicefunctie in de detailhandel zullen hierdoor drastisch veranderen. Dat vraagt om andere, nieuwe, toegevoegde waarde in het overbruggingsproces. Bovendien moet die toegevoegde waarde in een transparante markt concreet en duidelijk zijn, anders betaalt noch de consument, noch de fabrikant ervoor.

### **Multichannel is standaard**

De focus van de retail is nu nog sterk gericht op winkels. Ook projectontwikkelaars, vastgoedbeleggers en



gemeenten denken in dit stramien en plannen winkelcentra die minstens dertig jaar mee moeten kunnen. ‘Stenen stapelen’ zal echter niet genoeg zijn. In 2020 hebben andere kanalen hun volwaardige plaats veroverd naast het aloude winkelkanaal. Of het nu internet is, mobiele telefoon, interactieve TV, markten, evenementen of welk kanaal dan ook. En in elk kanaal moet ook de juiste informatie van, voor en over de klant en de gekochte producten beschikbaar zijn. Nog maar weinig bedrijven zijn op dit moment in staat deze ‘grenzeloze’ informatie te gebruiken in hun klantbenadering, en een keuze te maken voor de juiste kanalenmix. Hier ligt een enorme opgave voor de detailhandel.

#### **Diversiteit in detailhandelsvormen is nodig**

Door de nadruk op kosten, efficiency, schaalvergroting, e.d., neemt de diversiteit in de detailhandel af. Nu al zijn winkelstraten voorspelbaar en uitwisselbaar omdat ze vaak dezelfde winkelnamen te zien geven met formules die sterk op elkaar lijken. De sector heeft er alle belang bij dat er veelvormigheid is in soorten winkels en markten, in omvang van de winkels, vormgeving van winkelcentra, etc. Alleen dan blijft de detailhandel als geheel aantrekkelijk en stimulerend voor de consument.

#### **Personeel is in alle scenario’s doorslaggevend**

Het is van groot belang, dat de retail over voldoende geschikte en gemotiveerde medewerkers kan beschikken. De sector moet voor schoolverlaters attractief zijn, niet alleen als het om beloning gaat, maar ook wat betreft het aantal en de soort functies. De omslag naar een multichannel aanpak en het toenemende belang van ICT vraagt om nieuwe functies en andere expertise binnen bestaande functies. De retail staat voor de noodzaak nieuwe mensen en deskundigheid binnen te halen en bestaande medewerkers een forse omslag te laten maken. Met name de verkoop- en kassafuncties, waarin het overgrote deel van de mensen nu werkt, zullen in 2020 een totaal andere inhoud hebben. Opleiding, training, om- en bijscholing zullen hoog

op de agenda moeten staan en flinke investeringen vragen. Versnippering door branchegrenzen is daarbij onwenselijk. Bovendien is een loopbaanperspectief dat zich over de gehele sector uitstrekt voor potentiële werknemers veel aantrekkelijker.

#### **ICT speelt sleutelrol**

Bij alle innovaties speelt ICT een sleutelrol. ICT maakt nieuwe concepten mogelijk en ondersteunt de frontoffice en de backoffice. Juist kleinschalige bedrijven kunnen optimaal profiteren van kansen door slimme inzet van ICT. Door gebruik van nieuwe media kunnen ‘local heroes’ en specialisten hun verzorgingsgebied vergroten en zelfs Europese ‘niche players’ worden. Daarnaast komen er veel nieuwe ondernemers die in hun aanpak ICT en nieuwe media centraal stellen.

#### **Infomediairs helpen de consument keuzes te maken**

Infomediairs maken voor de consument de markt transparant en helpen bij het maken van keuzes. Zij kunnen, naast de al eerder genoemde sociale referentiegroepen, zeer bepalend zijn voor het aankoopgedrag van de consument. Naast onafhankelijke infomediairs, komen er ook kennismakelaars die in opdracht van retailers of van netwerken van retailers de oriëntatiefase voor de consument makkelijker maken en beïnvloeden. Het verminderen van keuzestress en het inzichtelijk maken van het gigantische aanbod, zullen essentiële toegevoegde waarden zijn voor de consument van 2020.

Het vertrouwen in de aanbieder (‘als de ANWB zegt dat dit een goed product is, dan is het een goed product’) en de interactie met de klant, persoonlijk of virtueel, spelen daarbij een sleutelrol.

#### **Samenwerking is noodzakelijk**

In 2020 kan vrijwel geen enkel bedrijf solo opereren. Samenwerking is noodzakelijk op verschillende gebieden en met verschillende partijen. Ondernemers zullen de krachten moeten bundelen met soortgelijke aanbieders, onder andere in de vorm van in- en verkoopcombinaties. Om de totale kosten in de keten te minimaliseren en

de totale toegevoegde waarde te maximaliseren is samenwerking essentieel met de schakels in de keten. De investeringen in ICT en logistieke structuren vereisen een groot samenwerkingsdraagvlak.

Retailers zullen allianties aangaan met allerlei partijen voor het effectiever en efficiënter uitvoeren van de retailfuncties. De retailer is in 2020 een schakel in verschillende netwerken en zal daarbinnen datgene doen waarin hij echt goed is. Samenwerking is ook van belang binnen winkelgebieden om de collectieve aantrekkingskracht voor de consument te vergroten en sterk te staan tegenover de lokale overheid.

#### **Brancheorganisaties moeten zich heroriënteren**

Brancheorganisaties moeten er van uitgaan dat in 2020 de branchegrenzen zo niet helemaal verdwenen, dan toch fors verbreed zijn. Er ontstaan clusters op basis van wat consumenten bij elkaar vinden horen. Voorbeelden: alles om er leuk uit te zien (mode, juwelen, cosmetica, bril, kapper), alles voor huis en tuin (woninginrichting, tuin, bloemen), alles voor de vrije tijd (audio/video, vakantie, fietsen, auto’s, evenementen).

Het gaat daarbij niet meer alleen om goederen, maar om alle diensten die daar bij horen. Een detaillist levert geen kleding, maar voorziet in de behoefte om er leuk uit te zien. Daar kan heel goed een modieuze brilmontuur bij horen of een leuk mobieltje in de kleur van de outfit.

De belangenbehartiging zal in de vier verschillende scenario’s andere accenten kennen, maar moet in elk geval op innovatie gericht zijn. Brancheorganisaties die innovatieve ontwikkelingen onvoldoende bevorderen en te zeer vasthouden aan hun branchegrenzen, zijn op korte termijn misschien nog wel populair bij hun achterban. Het probleem is echter dat die achterban er in 2020 niet meer is.

# Bijlage

## *Dank aan ondernemers en deskundigen*

*Een groot aantal personen heeft aan de totstandkoming van deze studie meegewerkt. Als deelnemer aan de toekomstconferentie en de trendbijeenkomsten of als informant en klankbord.*

Jaap Akkermans  
Wim Akkermans  
Gerben Baaij  
Maarten Beernink  
Harry Bijl  
Veronica Bos  
Ton Bos  
Anton Breider  
Francoise van de Broek-Serlé  
Andries van den Broek  
Joop Buisman  
Gert-Jan Castelijin  
Hanneke Croonen  
Jan van Dalen  
Geert ten Dam  
Peter Dankaart  
Farid Darkaoui  
Ad Dekkers  
Wim Derks  
Mark Dijkman  
Maarten Dirks  
Onno Draaisma  
Kees van Elst  
Niels van Elzakker  
Frans van Engelen

*M&I Partners  
Hollandse Dagblad Combinatie  
Nederlandse Bureau voor Toerisme en Congressen  
Elsevier Retail  
P.C.M. Clous Mode B.V.  
VVV Texel  
Retail Wholesale Group  
Retail Recruitment  
Nederland Distributieland  
Sociaal Cultureel Planbureau  
Rabobank Nederland  
Castelijin Mode  
Blik Grafisch Ontwerp  
Winkelraad Haaglanden  
Hollandse Dagblad Combinatie  
Daka Sport BV  
Zaken Expert  
Maison De Bonneterie  
Universiteit Maastricht  
Retail & More  
Effics BV Delft  
Sagres BV  
TCN  
Primera/Top1Toys  
Engelconsult*

Hans Erdmann  
Lena Euwens  
Mark Fiscalini  
Rein Geurtsen  
Henk Gianotten  
Henk Gijzen  
Clarette Gispen  
Joop Goossens  
Gerard Groener  
Embrecht van Groesen  
Gabriel de Groot  
Johan Haringsma  
Saskia Harkema  
Kai van Hasselt  
Jan Haven  
Koen Hazewinkel  
Piet Heerschap  
Theo Heintjes  
Jan Henselmans  
Liesbeth Hijdra  
Marcel Hoes  
Marcel ten Holte  
Henk van Houwelingen  
Bram Huibers  
Joop Jansen

*Claessens-Erdmann  
Hortus Botanicus A'dam  
CCV  
Rein Geurtsen & partners  
EIM  
Bonanzakidswear  
HHS - Lectoraat Ondernemen en Innoveren  
Koninklijke Horeca NL  
Corio Retail Nederland  
GS1 Nederland  
NIBC  
WPM Consultants/ Planontwikkeling  
HHS - Lectoraat Ondernemen en Innoveren  
Shinsekai Analyses  
Achmea  
Store Europe  
Heerschap grote supermarkten  
KC Handel  
Eff2 Advies  
Motivaction  
Hollandse Dagblad Combinatie  
RetailTrends  
Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel  
(voorheen Gamma)  
Jansen-Noy Mode*



Joost de Jongh  
Jan-Peter Karelse  
Arne Keuning  
Kitty Koelemeijer  
Hans Kok  
Diderik Koolman  
Miranda Korendijk-Logt  
Rob de Krieger  
Olaf Laarhoven  
Patrick Leunissen  
IPO  
Woody Maijers  
Jan Geert Majoor  
Ruud Mannaart  
Paul 't Mannetje  
Julia Mölck  
Georges Mutsaers  
Norbert van Noesel  
Reinoud Nuijten  
Bert Oegema  
Susanne Peters  
Hans Preeker  
Frank Quix

*Vereniging Landelijke Organisatie Dibevo*  
*Vedis*  
*KC Handel*  
*Nyenrode Business Universiteit*  
*A.S. Watson*  
*Gemeente Emmen*  
*SlijtersUnie*  
*Raad voor Werk en Inkomen*  
*Retail Connect*  
*MovieMax*  
*Erik Lubberink*  
*Hogeschool Holland/ AKK*  
*Hollandse Dagblad Combinatie*  
*KvK Haaglanden / detailhandel*  
*Stivo*  
*DSP-groep*  
*Bureau Georges Mutsaers*  
*Eureco BV*  
*NIBC*  
*Vereniging Gebra*  
*Fabrique*  
*Claessens-Erdmann*  
*Q&A research & consultancy*

Fred Van Raaij  
Marja van Reijn  
Erik Rickelman  
Isolde Roodselaar  
Arno Ruigrok  
Ruud Scheenjes  
John Schrijnemakers  
Gerard Segers  
Arjen Simons  
Hans Slegtenhorst  
André Steijaert  
Mathijs Suidman  
Robert van Twuijver  
Mark Vincken  
Ron van Vliet  
Robert van der Weerd  
Caroline van der Weerd  
Wilbert Witteman  
Jim Wouda  
Willem Woudenberg  
Jos Zuidwijk  
Jacob van der Zwan

*Universiteit van Tilburg/ Faculteit Soc. Wetensch.*  
*Global Refund Holland*  
*Empuls*  
*eBay Nederland*  
*Multi Development*  
*Winkeliersfederatie Ridderkerk*  
*Speelboek*  
*Coöperatie SAM*  
*Wageningen UR afd. AFSG*  
*NIBC*  
*FNV Bondgenoten*  
*Personal Gifts / Lulu.com*  
*Dynadro*  
*Universiteit van Tilburg/ afdeling Marketing*  
*Landelijke Vereniging van Wereldwinkels*  
*CBW*  
*KPN Zakelijke Markt*  
*Garden Retail Service*  
*Pleon (PR) (&-campagne)*  
*Eden Design*  
*NSO*  
*Gemeente Amsterdam, DRO - team EWG*

# Colofon

**2020**

**Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel** is een uitgave van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD).

ISBN: 978-90-6946-264-6

Als sectorinstituut ondersteunt het HBD de gehele detailhandel. Het HBD vervult een functie als kenniscentrum; maakt maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid helder en hanteerbaar en stimuleert de professionaliteit in de sector.

In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

**Extra exemplaren van deze publicatie en andere publicaties van het HBD zijn te bestellen:**

via internet: [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl)  
per e-mail: [info@hbd.nl](mailto:info@hbd.nl)  
telefonisch: 070 338 56 00  
per fax: 070 338 57 11

Het rapport '2020. Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel' is tot stand gekomen in samenwerking met Bureau Van de Bunt. Aan deze publicatie is de groots mogelijke zorg besteed. Het HBD en Bureau Van de Bunt kunnen echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Het HBD hecht veel belang aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal overnemen van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

*Copyright © 2007 Hoofdbedrijfschap Detailhandel*





2020