

# INHOUD

Inleiding 7

1. De onlificering van de samenleving 11
2. Onlife retail in de slimme economie 27
3. Consumenten in de deeleconomie 53
4. Duurzaam winkelen in de circulaire economie 73
5. Winner takes all in de platformeconomie 99
6. De machtige onlife consument 123
7. Oriëntatie: de  $N=1$  factor 143
8. Selecteren: het nieuwe keuzeparadigma 157
9. Betalen: no-click buy in de blockchain 175
10. Afleveren: het dilemma van de last mile 197
11. Customer care: van klantenservice naar customer intimacy 223
12. Nieuwe businessmodellen 239
13. Werken en leren in onlife retail 259
14. De opkomst van de netwerksamenleving 281

Dankwoord 294

Noten 297

Register 325

Over de auteur 335

# INLEIDING

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

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

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

Vanaf het midden van de jaren negentig heb ik de ontwikkeling van het online winkelen gevolgd, eerst als ondernemer en later als vertegenwoordiger van de e-commercesector in Nederland, Europa en over de hele wereld. Ik zag vanaf het begin de scepsis bij traditionele ondernemers en de terughoudendheid bij overheden en ande-

re stakeholders. Tegelijkertijd zag ik de bevoegenheid en euforie in de ogen van – vaak jonge – ondernemers die me vertelden over hun nieuwe bedrijven en businessmodellen.

Beleidsmakers en (politieke) beslissers onderkennen inmiddels het proces en de impact van de transformatie van de retailsector. Wereldwijd starten overheden initiatieven om grip te krijgen op deze omwenteling. In Nederland werken overheden samen met alle betrokken partijen aan de Retailagenda.<sup>2</sup> In Brussel werd in 2017 een Beneluxplan gepresenteerd om de bestaande crossborder-retail en e-commercebarrières op te lossen.<sup>3</sup> Overheden, winkels, reisorganisaties, banken en verzekeraars moeten immers snel kunnen inspelen op veranderende behoeften; niet volgend jaar, niet volgende week maar het liefst vandaag nog.

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

# 1

## DE ONLIFICERING VAN DE SAMENLEVING

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

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

---

### Wat is onlife?

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

---

## Onlifisering

De afgelopen jaren hebben we bijna allemaal onze vaste of mobiele telefoon ingeruild voor een smartphone, we vinden dankzij het navigatiesysteem in onze auto moeiteloos de weg, encyclopedieën zijn geruisloos vervangen door Wikipedia, de oude Bosatlas is vervangen door Google Earth, bankieren doen we met behulp van een app en in plaats van een woordenboek te raadplegen vertalen we hele websites met Google Translate. E-readers en tablets hebben een vaste plek op onze schoot gevonden, en muziek, films en series streamen we *on demand*, wanneer het ons het best uitkomt.

En daar is het niet bij gebleven: binnen het tijdsbestek van een decennium hebben veel mensen ook hun sociale leven geherdefinieerd, en de manier waarop ze leren, problemen oplossen, elkaar helpen en besluiten nemen.<sup>5</sup> Het feit dat veel bedrijfsnamen werkwoorden zijn geworden spreekt boekdelen;<sup>6</sup> we facebooken, twitteren, skypeen, snapchatten, whatsappen, instagrammen en facetimen wat af. Zelfs mijn schoonmoeder van 90 heeft leren googelen, kan op haar tablet met haar (klein)kinderen communiceren en online bankieren. Wie online een actief leven leidt, leeft langer, blijkt uit nieuw Amerikaans onderzoek. Een actief sociaal leven op Facebook blijkt niet alleen samen te hangen met een betere gezondheid.<sup>7</sup> Wie meer vriendschapsverzoeken krijgt dan verstuurt, leeft zelfs langer.<sup>8</sup>

Communiceren via sociale netwerken bevredigt blijkbaar de menselijke behoefte om jezelf te presenteren en te laten gelden.<sup>9</sup> Socioloog Barry Wellman noemt dit *networked individualism*: 'We zijn steeds onafhankelijker en individualistischer, maar we houden het verlangen om bij een gemeenschap te horen.'<sup>10</sup> Het gaat mensen niet om internet, de smartphone of gadgets *an sich*; zij zijn verslaafd aan elkaar en aan de directe bevrediging van het hier en nu.<sup>11</sup>

---

### Hele generaties online

Voor *millennials* – ook generatie Y genoemd; geboren tussen 1980 en 1995 – is de onlife ervaring al behoorlijk normaal. Ze zijn opgegroeid met computers, mobiele telefoons, iPods en videogames,

en omarmden het online winkelen al in een vroeg stadium. Dat geldt nog sterker voor generatie z – geboren na 1995, ook wel iGeneratie of Always On-generatie genoemd. Deze ‘consumenten van morgen’ kunnen zich een wereld zonder internet niet eens voorstellen. Ze zijn opgegroeid op sociale netwerken en spelen van jongs af aan games waarin ze wereldwijd met elkaar verbonden zijn. Millennials en generatie z’ers zijn de *early adopters* van nieuwe technieken en mogelijkheden. Woorden als ‘online’ en ‘internet’ gebruiken ze niet of nauwelijks; het is voor hen vanzelfsprekend om 24/7 verbonden te zijn.

Ook generatie x (vijfendertig- tot vijftigjarigen), babyboomers (vijf- en veertig- tot vijfenzestigjarigen) en zelfs de *silent generation* (65+) spenderen meer tijd online dan ooit tevoren. Hoewel opgegroeid met typemachines, desktopcomputers, ronkende modemverbindingen en analoge mobiele telefoons, weten velen zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en mogelijkheden.

---

De technologische ontwikkelingen gaan door. Zonder erbij na te denken adopteren mensen nieuwe apparaten in het dagelijkse leven. Oude thermostaten worden ingeruild voor ‘slimme’, waarmee het energieverbruik op afstand geregeld kan worden. Ouderwetse wasmachines worden ingeleverd voor exemplaren die zelf bepalen wanneer de was zuinig kan worden gedraaid. Analoge televisies maken plaats voor interactieve smart-tv’s met online toegang tot films en muziek én met mogelijkheden om via sociale netwerken met elkaar te communiceren. Al deze apparaten zijn via internet met elkaar verbonden, en niet alleen met ons, met mensen, maar ook onderling, met elkaar en met nieuwe, slimme thuisapparatuur. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze het leven van mensen gemakkelijker, aangeneramer en voordeliger maken. Het zijn de eerste toepassingen van het *Internet of Things* (IoT) in onze huizen. Volgens het Amerikaanse onderzoeksbureau Gartner zullen er in 2020 tussen de 500 en 700 miljoen *smart connected homes* zijn.<sup>12</sup>

## Virtual reality en augmented reality

*Virtual reality* wordt de komende jaren belangrijker. Nieuwe generaties VR-brillen zullen het mogelijk maken in virtuele werelden van 360 graden te stappen die niet van de echte te onderscheiden zijn. Het verschil tussen echt en virtueel zal daardoor vervagen.<sup>13</sup> Bij *augmented reality* wordt er live een extra laag informatie, in woord of beeld, toegevoegd aan wat je op het scherm van je smartphone of tablet ziet.

In de toekomst maken we wellicht geen onderscheid meer tussen persoonlijke gesprekken en digitale interactie, en kunnen we ook met die aardige robotassistenten onze ervaringen delen. Kleding passen we in een virtuele paskamer, onze auto neemt het sturen voor zijn rekening en met cryptomunten kun je net zo goed betalen als met euro's.

Deze *onlifisering* wordt gevoed door vijf verschillende paradigma-verschuivingen:<sup>14</sup>

1. De grenzen tussen online en offline worden weggevaagd in ons dagelijks leven. We hoeven het niet meer te hebben over online versus offline; die twee vloeien samen tot onlife.
2. Het wordt steeds onduidelijker wat echt is in ons leven en wat virtueel of *augmented*. Hoe kunnen we echt van niet echt blijven onderscheiden?
3. Het verschil tussen natuurlijk en kunstmatig vervaagt. Cathy Hutchinson is al twintig jaar verlamd, maar kan nu met haar brein een robotarm aansturen.<sup>15</sup> Als wij organen namaken of verbeteren en die in ons lichaam inbrengen, zijn we dan nog helemaal natuurlijk? En maakt dat iets uit?
4. Het verschil tussen dimensies in vorm vervaagt. 4D-printers zullen in de toekomst in staat zijn om zonder tussenkomst van mensen objecten te vervaardigen die onder bepaalde omstandigheden (hogere of lagere temperatuur bijvoorbeeld) van vorm veranderen.
5. Het verschil in tijd en ruimte vervaagt. Dankzij virtual en augmented reality en door nieuwe hologramtechnieken wanen we ons er-

gens anders dan waar we in werkelijkheid zijn. Tijd en ruimte lijken dan in elkaar over te lopen.

## **Invloed op de samenleving**

Internet speelt ook een steeds grotere rol in maatschappelijke en politieke vraagstukken en debatten. Sociale media zijn spreekbuisen voor honderden miljoenen mensen. Zij geven hun mening, reageren op of delen berichten van anderen, roepen op om te gaan stemmen of actie te voeren, *liken* politici of vormen groepen met gelijkgestemden.<sup>16</sup> Het *onlife engagement* van mensen wordt steeds invloedrijker, zowel bij mondiale rampen als bij nationale crises en kleine lokale gebeurtenissen. De Arabische Lente van 2011 wordt ook wel de 'Facebook-revolutie' genoemd. Ook in bijvoorbeeld vluchtelingen crises zijn sociale media belangrijk: voor vluchtelingen, burgers, politici en verslaggevers vormen de tweets, foto's en video's een dagelijkse thermometer van feiten en emoties. En president van de Verenigde Staten Donald Trump heeft Twitter zelfs tot zijn belangrijkste communicatiekanaal gemaakt waarmee hij reageert op (nep)nieuws.

## **Werk en privé**

Doordat offline en online in elkaar opgaan, wordt het voor mensen steeds moeilijker om strikt onderscheid te maken tussen werktijd en vrije tijd. De wens van veel medewerkers om flexibel en mobiel te werken versterkt dit. We vinden het steeds normaler om 's avonds of in het weekend nog even iets voor ons werk te doen, net zo goed als we tijdens officiële werkuren iets voor onszelf doen. Thuiswerken, onderweg werken en werken 'waar en wanneer je wilt' zijn verschillende verschijningsvormen van Het Nieuwe Werken.<sup>17</sup>



### **De nieuwe, industriële revolutie**

Volgens de economen Jeremy Rifkin en Klaus Schwab bevinden we ons aan de vooravond van een nieuwe industriële revolutie. Rifkin, bestsellerauteur en adviseur van staatshoofden en de Europese Commissie, noemt in *De Derde Industriële Revolutie*<sup>18</sup> de opkomst van internet en de toegang tot nieuwe energiebronnen de belangrijkste factoren in het transformatieproces. Ook tijdens eerdere industriële oplevingen zorgden nieuwe communicatietechnologieën – eerst boeken, kranten en telegram, later telefoon, radio en televisie – én nieuwe energiebronnen – eerst stoom, later elektriciteit en olie – voor grote maatschappelijke veranderingen. Deze keer zijn het de komst van internet en duurzame en hernieuwbare energiebronnen zoals zon, water en wind die leiden tot ‘een machtige nieuwe infrastructuur die de wereld gaat veranderen’.

Honderden miljoenen mensen zullen in de komende decennia dankzij op internet gebaseerde technologieën (energie-internet) hun eigen energie produceren, (her)gebruiken en delen. Tegelijkertijd zorgt internet ervoor dat we via allerlei media met elkaar kunnen communiceren (communicatie-internet) en dat we producten en diensten kunnen transporteren (logistiek-internet). Deze drie systemen zijn volgens Rifkin nodig om de samenleving in de toekomst te laten functioneren. Ze zijn bovendien onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Volgens Schwab, oprichter van het World Economic Forum (WEF), kan er na de digitale of technologische revolutie van de jaren zeventig tot negentig zelfs worden gesproken van een ‘vierde industriële revolutie’.<sup>19</sup> Deze ontwikkelt zich met een ongekennde snelheid, breedte en diepgang. Grote technologische ontwikkelingen zoals robotisering, 3D-printing, zelfrijdende voertuigen en nanotechniek plaatsen vrijwel elke industrie in elk land voor grote uitdagingen. Er zijn nieuwe economische en organisatorische structuren nodig waarbinnen zowel de aanbod- als de vraagzijde zichzelf volgens Schwab opnieuw moeten uitvinden.

---

Het vervagen van de grenzen tussen online en life, tussen offline en online en tussen werk en privé maakt het alledaagse leven tot een onlife ervaring. Het verandert de manier waarop we werken, leren, relaties onderhouden, zorg verlenen en politiek bedrijven en zelfs hoe we oorlog voeren. De onlificering van de samenleving heeft natuurlijk ook een effect op hoe we winkelen. Stap voor stap komt de transformatie in de retail op gang: van analoog naar digitaal, van verticaal naar horizontaal, van centraal naar decentraal, van top-down naar bottom-up en van bureaucratie naar netwerk. Het zijn uitingsvormen van een fundamentele structuurverandering en nieuwe machtsverhoudingen in de retail.

## Het einde van online winkelen

In het komende decennium zullen de detailhandel en de dienstensector opgaan in wat ik 'onlife retail' noem, een nieuwe economische orde. Voor consumenten gaat ál het winkelen op in een onlife shoppingervaring, waar het onderscheid tussen offline en online kanalen niet langer relevant is. Bij bedrijven versmelten online en offline verkoopkanalen, en ook de grenzen tussen branches en sectorindelingen staan onder druk. Voor alle actoren in de waardeketen van retail – van producenten en retailers tot consumenten – lonken nieuwe rollen.

Het zijn deze vijf majeure ontwikkelingen die zullen leiden tot het einde van online winkelen zoals we dat nu kennen.

### 1. Online en offline vloeien samen

In het komende decennium veranderen miljoenen winkels en dienstverlenende instanties wereldwijd van traditionele bedrijven in 'verbonden winkels' of *connected stores*, die dienen als 24/7 online beschikbare inspiratieplek, showroom, *service* en/of *fulfilment center*. Nieuwe winkelconcepten en slimme apps zorgen ervoor dat con-