

Voor retailreuzen is het aanpassen of uitsterven

Online winkelen heeft klassieke retailers als Blokker in een crisis gestort. Teren op een ooit succesvolle winkelformule is een doodlopende weg. Ikea en de Bijenkorf laten zien hoe het wél moet. **23 okt 2018**

Oude grootmachten als V&D en recentelijk het Amerikaanse [Sears](#) leggen het loodje of zijn op sterven na dood. Het beursgenoteerde Ceconomy, de kwakkelende uitbater van Europese elektronicahandelaren als Mediamarkt en Saturn, offerde deze maand zijn Nederlandse topman, wellicht in de hoop op een schokeffect.

In het kort

Oude retailgrootmachten verliezen terrein door online winkelen.

Vaak hebben ze te lang vertrouwd op een inmiddels versleten winkelformule.

Nu proberen grootwinkelbedrijven naartig verkoop via eigen websites te realiseren.

Voor de een is het te laat, de ander lukt het met moeite.

Recente cijfers van GfK en CBS laten zien dat de onlineverkoop blijft toenemen. Het roept de vraag op: is er nog toekomst voor de klassieke retailreus? Het FD zette drie ketens op een rij die elk op hun eigen manier de revolutie in het winkellandschap proberen te overleven. Met wisselend succes. De rode draad: een geslaagde transitie is mogelijk, maar alleen als je echt weet wat de klant wil.

Verliezer: Blokker



Foto: Getty Images

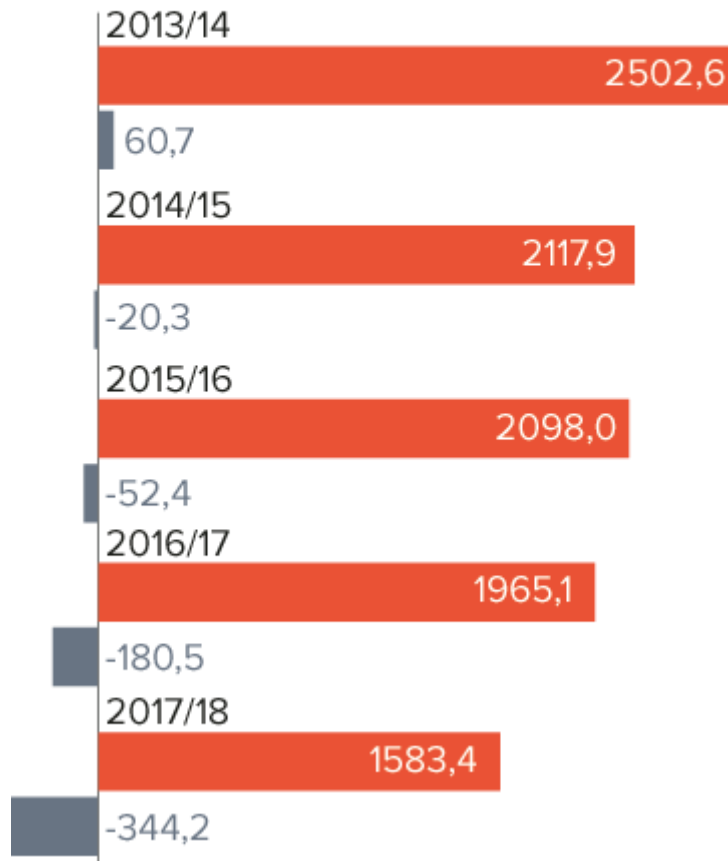
Blokker is misschien wel de bekendste Nederlandse retailreus op lemen voeten. Tot zijn overlijden in 2011 leidde Jaap Blokker het familiebedrijf. 'Hij geloofde helemaal niet in verkoop via internet', zegt hoogleraar e-marketing Cor Molenaar van de Erasmus Universiteit.

Blokker is typisch een winkelformule gericht op Jan Modaal, zegt Molenaar. 'Maar online vindt juist de zwaarste slag om de portemonnee van de consument plaats. Je concurreert niet alleen met webwinkels als Bol.com en Coolblue, maar ook nog eens met internationale spelers als Amazon. En de fysieke winkels vechten aan de onderkant van de markt tegen prijsvechter Action.'

Blokker

In € mln

■ Omzet ■ Nettoresultaat



Tot 2011 was het verdienmodel van Blokker nog vrijwel volledig winkelgedreven en geheel gericht op transacties, zegt Molenaar. 'Maar dat is de oude wereld. Kijk naar Amazon: daar wordt het geld niet zozeer meer verdiend met de verkoop van spullen, maar met Amazon Prime.' Met service, dus.

Wereldwijd betalen al meer dan 100 miljoen mensen een vast maandbedrag voor een Amazon Prime-account, met diensten als gratis bezorging, onlinefilms en tv-series, speciale kortingen en andere acties. Volgens Molenaar is dat inmiddels de echte cashcow van Amazon.

Dat wil niet zeggen dat de Blokker-directie stil heeft gezeten. Integendeel, zegt retail- en merkenexpert Paul Moers. De website is onder handen genomen en online is er al enige tijd sprake van omzetgroei. Of neem de introductie van de bestelzuil: een klant kan in de winkel een product bekijken en dat op een speciale zuil bestellen voor thuisbezorging. 'Dan hoef je van elk product nog maar één exemplaar op voorraad te hebben. Dat drukt de kosten van het voorraadbeheer', zegt Moers.

Het probleem is in zijn ogen dan ook niet zozeer een gebrekkige strategie. Dat Blokker een familiebedrijf is was eerst een zegen, maar nu een vloek, zegt Moers. 'Wat heb je aan een capabele directie als de familie als aandeelhouder bij elke tegenslag begint te piepen? Als je miljoenen investeert, kost het nu een eenmaal een aantal jaar voordat je dat geld terugverdiend.'

In de overgang: Ikea



De cadeauwinkel van Ikea op het Vredenburg in het centrum van Utrecht. Foto: iStock

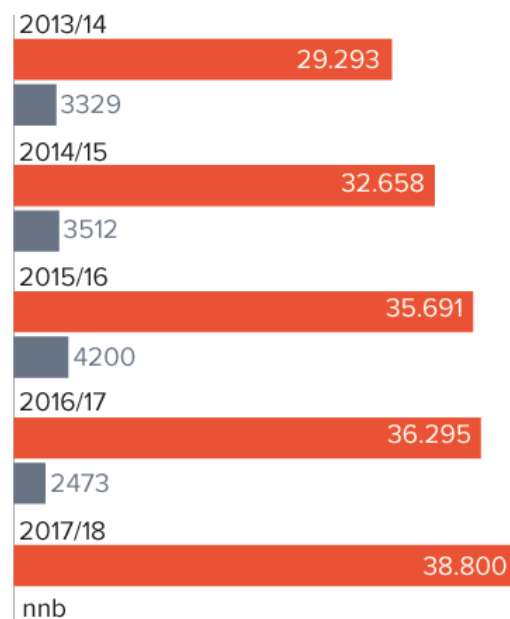
De winkelformule van Ikea mag dan kraakhelder zijn, online was de strategie jarenlang minder duidelijk. Want hoe verkoop je meubels op internet? Of badkamers en keukens? Ikea keek de kat uit de boom, zegt Moers. 'Maar sinds een aantal jaar zijn ze bezig met een inhaalslag. En die is erg succesvol.'

Klanten kunnen thuis achter hun laptop een keuken op maat samenstellen. Daar rolt dan een kant-en-klare offerte uit waarmee ze naar de winkel kunnen. 'En dan kijkt zo'n verkoper even mee en sloopt er zonder blikken of blozen €500 uit, omdat een tevreden klant belangrijker is dan dat laatste beetje extra omzet. Kom daar maar eens om bij een zelfstandige keukenboer', zegt Moers.

Ikea

In € mln

■ Omzet ■ Nettoresultaat



De opmars online blijkt ook uit de cijfers. De [meubelgigant](#) runt 422 winkels in meer dan vijftig landen. Dit jaar verwacht Ikea 957 miljoen bezoekers. Duizelingwekkend? Het valt in het niet bij het aantal bezoekers van de website: wereldwijd circa 2,5 miljard. In Nederland had Ikea in 2017 een omzet van €65 miljoen en stond het op plek 22 van de [Twinkle 100](#), een lijst van Nederlandse topverkopers online.

Ondertussen staat het denken over de winkelformule ook niet stil. Iedereen kent de megahallen op bedrijventerreinen, maar kleine winkels in binnensteden zijn volgens e-marketingexpert Molenaar een kwestie van tijd. 'Daar vind je natuurlijk niet het hele assortiment, maar het onderstreept dat Ikea voortdurend zoekt naar nieuwe afzetkanalen.' Een proef in Madrid bleek dermate succesvol dat Ikea begin dit jaar aankondigde in dertig steden nieuwe winkels in oude stadscentra te openen.

Voeg daaraan toe dat Ikea betaalbaar is en je begrijpt het succes, zegt retaildeskundige Moers. 'Het is de enige keten die voortdurend bezig is de prijzen te verlagen.' Dat lukt door de kosten te drukken met vernuftige aanpassingen in design, productie en logistiek: volgens Moers een proces dat nooit stopt.

Winnaar: Bijenkorf



De Bijenkorf aan het Damrak in Amsterdam. Foto: Elmer van der Marel

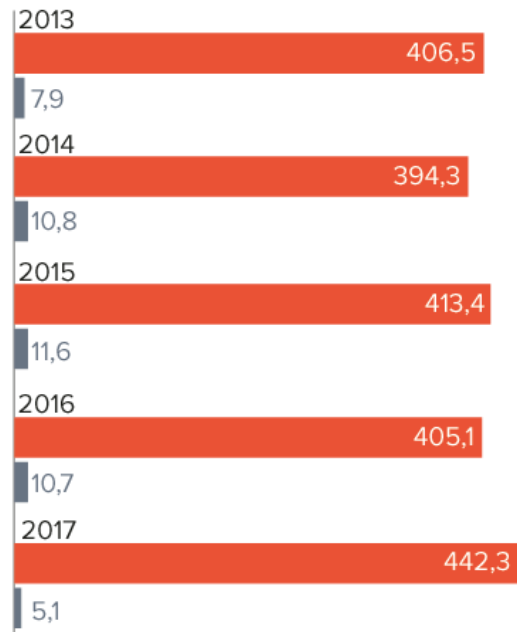
Een dinosaurius die heeft leren vliegen: zo typeert Moers het succes van de Bijenkorf. 'Hier zit een directie die in tegenstelling tot Blokker pijnlijke strategische beslissingen durft te nemen.'

Hij wijst op het sleuteljaar 2013, toen de directie de opzienbarende en controversiële keuze maakte om een aantal filialen te sluiten. 'Een winkel in Enschede of Breda? Ze lijden misschien geen verlies, maar wat schiet de Bijenkorf daar strategisch mee op?', schetst Moers de afweging. Uiteindelijk bleven er zeven 'iconische vestigingen' over, zoals de Bijenkorf ze zelf noemt, waarvan die in Amsterdam de meeste omzet maakt.

De Bijenkorf

In € mln

■ Omzet ■ Nettoresultaat



In dat omzetlijstje heeft de website zich inmiddels op de tweede plaats genesteld, weet hoogleraar e-marketing Cor Molenaar. 'Die maakt dus meer omzet dan filialen in steden als Den Haag, Utrecht of Maastricht', stelt hij op basis van cijfers waar hij inzage in heeft gehad. Het levert de webshop voor het eerst een top 10-notering op in de lijst van [Twinkle 100](#) met een jaaromzet van €180 miljoen.

Positief is ook dat klanten weinig producten terugsturen. 'Het retourpercentage is met 32% laag vergeleken met andere webwinkels', zegt Moers, die eveneens de cijfers van de Bijenkorf-directie mocht inzien. Dat drukt natuurlijk de kosten, maar toont ook aan dat het voor klanten kraakhelder is wat de Bijenkorf te bieden heeft, stelt hij. 'Hij richt zich op mensen die wat te besteden hebben, maar lang niet altijd tijd hebben om een winkel te bezoeken. En ze houden van dure merken', zegt Moers.

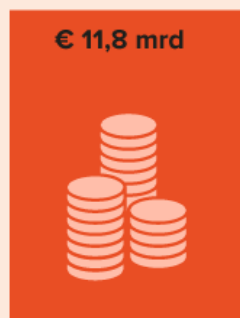
De Bijenkorf maakt op basis van onlineactiviteiten een duidelijk profiel van klanten, uiteraard na toestemming. Moers: 'Als jij met je klantenkaart een Bijenkorf binnenwandelt, dan kan een verkoopmedewerker op de iPad zien wat je de laatste tijd allemaal heb aangeschaft. Dan weet zo'n verkoper meteen meer over jouw voorkeuren en heeft hij direct een gespreksonderwerp. Dat werkt.'

Thuiswinkelen neemt weer toe

Online bestedingen



1ste halfjaar
2017

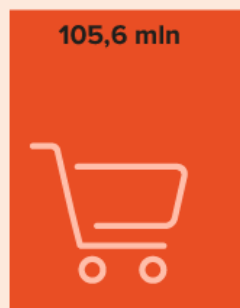


1ste halfjaar
2018

Aantal online aankopen



1ste halfjaar
2017

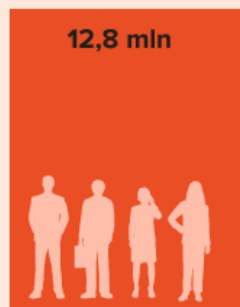


1ste halfjaar
2018

Aantal online kopers



1ste halfjaar
2017



1ste halfjaar
2018

Top 5 branches 2018

Groei online bestedingen

1	Food/Near Food	39%
2	Health & Beauty	22%
3	Schoenen & Personal lifestyle	21%
4	Telecom	18%
5	Speelgoed	18%

Online verkopen

Indexcijfers internetomzet (2015=100)



