

Voorwoord

Staat retail er werkelijk zo slecht voor dat dit boek *Retail in oorlog* moet heten? Wie zich dit afvraagt, is een onverbeterlijke optimist of heeft niet goed zitten opletten. In beide gevallen adviseren wij: onmiddellijk beginnen in het eerste hoofdstuk en niet meer stoppen met lezen tot het boek uit is.

Want je hoeft maar om je heen te kijken om het geweld in retail te kunnen zien. Het is overal. Winkelketens vallen om. Ooit onverwoestbare merken verdampen.

Toch is dit geen somber boek. De komende pakweg vierhonderd pagina's nemen je mee door de geschiedenis van retail, de stand van zaken en de zeer nabije toekomst. Retail is en blijft een orgie van innovatie, ondernemerschap, creativiteit, organisatie en technologie — en van concurrentie natuurlijk. Het gaat er hard aan toe. *Winner takes all*, lijkt het wel. De namen van de huidige winnaars kennen we allemaal, of zien we er een paar over het hoofd? Zijn de winnaars van de komende jaren de gedoodverfde kandidaten van nu, of worden de kaarten toch steeds opnieuw geschud?

Dit is vooral een boek van kansen. Want die zijn er volop. Meer dan ooit misschien wel, zij het gepaard aan reusachtige risico's. Is het nog wel de moeite waard om die risico's te nemen? Het beste antwoord werd ooit gegeven door een van de meest zichtbare mensen in retail, Jeff Bezos van Amazon. Hij noemt dat het *Regret minimization framework*, een filosofie die ervan uitgaat dat je straks op je oude dag het aantal dingen waar je spijt van hebt, moet zien te beperken. Van een avontuur aangaan waar je hart sneller van gaat kloppen, dacht Bezos, ga ik op mijn tachtigste geen spijt hebben.

Met die mentaliteit is niet alleen Amazon groot geworden. Nieuwe merken en initiatieven en start-ups schieten als paddestoelen uit de grond omdat

het lef van de geldschieters en initiatiefnemers groot is, of omdat ze heilig geloven in wat ze doen, of omdat ze hopen ‘helemaal binnen te lopen’.

Wie in kansen denkt, heeft met *Retail in oorlog* de nieuwe retailbijbel in handen. Maar wel doorlezen, want retail verandert zo snel dat deze pagina’s binnen de kortste keren zullen zijn achterhaald. Wij passen dit boek daar wel op aan, maar de les is dat je niet moet wachten. Daar is geen tijd voor. Typerend voor omvallende warenhuisketens, om een voorbeeld te noemen, is dat ze er te veel tijd voor hebben genomen, te lang hebben gewacht.

Waar staan we nu? De wedstrijd is op dit moment een gelijkspel tussen ups en downs. Alles is mogelijk. Niemand is op voorhand verloren, maar niemand is ook zeker. Dus aanvallen. Nu. Succes met het opzuigen van al deze informatie en kennis en volg de auteur op www.retailinoorlog.nl om bij te blijven. Want we zijn pas begonnen.

De samenstellers

5

Amazon, vriend of vijand?

Warriors of fulfilment

“They are coming.” —JRR Tolkien, The Lord of the Rings

Wordt Alexa je nieuwe vriendin? Ze is zowel tandeloos als toetsenloos. Een hoogbegaafde kameraad die dagelijks bijleert via kunstmatige intelligentie. Ze werkt vanuit de cloud en wordt dagelijks geüpdatet. Amazon is *the new American way of life* geworden. Zestig miljoen Amerikanen zijn al lid van de community, Europa volgt in snel tempo. B2B is er ook al. Nieuwe cloudoplossingen komen eraan. En winkels... food... auto-verkoop... aanbod in dienstverlening... Amazon-Boeings... Amazon-vrachtschepen, een eigen vliegveld en... en... en nog veel meer heeft het concern in petto.

Amazon is niet meer weg te denken in de mondiale e-commerce. Opgericht door Jeff Bezos in 1994 onder de naam Cadabra. De naam deed te veel denken aan kadaver en Bezos vond alsnog inspiratie in de naam van het grootste regenwoud en rivierengebied ter wereld en koos uiteindelijk voor de naam Amazon. De ‘grote rivier’ zou de grootste retailer ter wereld moeten worden, een visioen dat ondertussen aardig werkelijkheid is geworden. Bezos is extreem consumentgeoriënteerd en verwacht dat van hoog tot laag van alle medewerkers in zijn organisatie.

Amazon is een technologieonderneming en een kennismachine die alles van zijn klanten weet en exact in beeld heeft welke producten wel en niet worden verkocht. Het weet wie wat in het verleden kocht en wanneer. En weet ook wanneer, waar en wie welk product in de toekomst gaat kopen; een ongekend fenomeen en zonder twijfel goud waard! Een ander principe dat Bezos binnen Amazon praktiseert, is dat projecten mogen falen. Amazon zou niet zo groot zijn als het nu is als die beide elementen niet een hoofdrol zouden spelen in de bedrijfsvoering. Saillant detail: net als Microsoft en eBay is ook Amazon gestart in de garage van de oprichter...

Het hoofdkantoor van Amazon staat in Seattle. Eind 2014 opende het concern daar in de Danny Triangle zijn Amazon Tower I, ook wel Doppler genoemd. Zevenendertig etages met op de begane grond winkelruimten en meerdere restaurants, ook Starbucks heeft er een vestiging. De tweehondertachtigduizend vierkante meter kantooroppervlak wordt milieuvriendelijk verwarmd door restwarmte van een nabijgelegen — niet tot het concern behorend — datacenter te gebruiken. De tweede campus in Seattle komt er binnenkort ook aan, de grond is verworven en de bouw kan starten. Het Europese hoofdkantoor staat in Luxemburg. Het concern is naast de oorspronkelijke dot-comversie inmiddels actief met online winkels in twaalf landen en biedt begin 2017 werk aan driehonderdveertigduizend mensen.

Tot midden 2018 komen er in de VS nog eens honderdduizend banen bij. Indirect danken nog eens honderdduizenden mensen hun baan aan het feit dat we graag bij Amazon inkopen. Het eerste jaarverslag van Amazon over het boekjaar 1997 bevat de shareholdersbrief die ook nu nog ieder jaar in het jaarverslag wordt ingekopieerd. In deze eerste brief benoemt Bezos de nu nog steeds befaamde uitspraak ‘This is day one for the internet’. Daarna nog vaak door hem aangehaald en door velen geciteerd. Bezos gelooft in lange-termijnontwikkeling en streeft marktleaderschap na. Hij heeft meerdere lijfspreuken, dit is er eentje uit 2012: ‘Our vision is to be earth’s most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.’ Bezos maakt dit stap voor stap waar en loopt daarmee jaren voor op Europa. De klant staat in alles centraal, dat is ook met deze stellingname wel duidelijk.

Hij is een enigszins vreemde eend in de bijt als je hem vergelijkt met de gangbare Amerikaanse investeerders. Die hebben doorgaans een korte- of middellange-termijnvisie en streven maximalisering van winst na. Amazon doet dat ogenschijnlijk niet. Het eerste businessplan voorzag geen winst in de eerste vier jaar.

Overigens wordt het privévermogen van Bezos op ruim zestig miljard dollar geschat, dat heeft hij in zijn eigen businessplan goed geregeld. In 2016 werd Amazon in Amerika bij Dive Awards tot Company of the Year uitgeroepen en Bezos tot Executive of the Year. Twee bokalen op hetzelfde bureau. En dat zijn met zekerheid niet de laatste, Amazon is ook al genomineerd voor een Oscar in de streaming-industrie in de categorie *best picture* in de film ‘Manchester by the Sea’.

Ook de kunstenaar kan er zijn werk verkopen

Amerikanen zijn dol op marktkapitalisatie, de waarde van een bedrijf op de beurs. De waarde van Amazon is gigantisch, het bedrijf heeft zich genesteld in de top vijf van de waardevolste bedrijven ter wereld. Een enorme prestatie die in slechts twintig jaar werd gerealiseerd. Amazon startte op de beurs met een koers van achttien dollar per aandeel, eind 2016 lag de waarde rond de achthonderd dollar, ruim gemeten is dat factor veertig in twee decennia, zeker niet slecht te noemen. Het koersdoel ligt op duizend dollar. Amazon startte als een online boekenwinkel en realiseerde in het tweede jaar al een omzet van honderdzeven-eneveertig miljoen dollar met een klantenbestand van anderhalf miljoen consumenten.

Uitbreiding van categorieën gebeurde al snel, muziek, streaming diensten, videogames, elektronica, mode, home, speelgoed... Momenteel heeft het concern negentien hoofdcategorieën met honderden subcategorieën. Je kunt er zelfs gepersonaliseerde 3D-geprinte artikelen bestellen. Ook de kunstenaar kan zijn individuele werk op Amazon in Europa verkopen. De Fiat 500 kun je in Italië al met een korting via Amazon bestellen, de rest van de autowereld gaat ongetwijfeld snel volgen. En in Amerika bestel je de loodgieter, schoonmaakster of handyman die je IKEA kast in elkaar zet ook al via deze marketplace.

De boekenboer en printing on demand

Amazon startte met boeken als een ‘book broker’. Het model is enigszins vergelijkbaar wat Centraal Boekhuis — nu CB — in Nederland exploiteert. Amazon introduceerde in 2007 de Kindle, een boekreader ter grootte van een iPad waarop alle titels die Amazon aanbiedt via een downloadprogramma kunnen worden gelezen. Ondertussen zijn er diverse Kindle-modellen beschikbaar, het meest recente model is de Oasis. Auteurs kunnen hun content ook aan Amazon aanbieden, deze verwerkt de informatie in boekvorm en de consument kan het boek dan via de Kindle downloaden of in boekvorm bestellen. Via POD — printing on demand — wordt het boek dan fysiek verkocht en geleverd. Ook dit boek wordt via deze techniek verkocht.

In 2015 opende Amazon de eerste fysieke boekenwinkel op vijfhonderd vierkante meter in Seattle, de bakermat van het concern. In 2016 openden Portland en San Diego hun deuren. Het ligt in de bedoeling in de komende jaren drie- tot vierhonderd stores in de US te openen. Voor Chicago, New York, New Jersey en drie andere steden zijn de contracten al getekend. Het huidige businessmodel heeft drie pilaren: het marketplace-model, fulfilment by Amazon — FBA — en Amazon Web Services — AWS. Deze laatste maakt een onstuimige groei door en draagt fors bij aan omzet en winst binnen de onderneming. De omzet van het

concern kwam in 2015 uit op honderdvijf miljard dollar, 2016 liet honderdzesendertig miljard aan omzet zien. De winst ontwikkelt zich ook positief, 2015 en 2016 laten mooie cijfers zien.

Voer voor marketeers

De ruggengraat van Amazon is nu nog het marketplace-model in combinatie met de fulfilmentcenters in het FBA-model. Amazon expandeert wereldwijd in hoog tempo, opereert tachtig fulfilmentcenters van enorme omvang, nog eens tweehonderdzeventig andere logistieke centers en kent daarin een hoge automatisering- en mechaniseringsgraad. De fulfilmentcenters spelen een zeer wezenlijke rol in het succes van Amazon en zijn een bedreiging voor lokale fulfilmentpartijen. Iets meer dan de helft van de omzet die Amazon realiseert, wordt via de FBA-structuur verwerkt.

Klanten die via FBA werken, krijgen een Prime-status die direct tot betere zoekresultaten leidt. Binnen de algoritmestructuren is Prime een belangrijke factor voor hogere rankings. Het is onbekend hoeveel factoren een rol spelen voor goede rankings. Zeker is dat prijs, leverbetrouwbaarheid, Prime en consumentenreviews een belangrijke rol spelen. Net als Coca-Cola het geheim van zijn smaak bewaart, geven ook concerns als Google en Amazon de geheimen van de algoritmen niet prijs. En als je denkt ze te hebben doorgrond, zijn ze een uur later alweer gewijzigd.

Bezos is extreem consumentgedreven en introduceerde al vroeg een middel waardoor klanten maximale transparantie kregen over producten en leveranciers. Afgekeken van eBay en de reiswereld: hij introduceerde de ratings. Door middel van een sterrenrating van één tot en met vijf geeft de klant aan hoe tevreden hij is over product, leverancier en leverbetrouwbaarheid. Ook kan tekstueel een en ander worden toegevoegd. Een goede rating geeft de volgende koper vertrouwen. Zeker zo belangrijk is de koppeling die Bezos legt naar de algoritmen die de zichtbaarheid en ranking van het artikel bepalen. Slechte ratings verbannen het product naar pagina dertienhonderd. In 2016 is Amazon met nog een nieuwe service gestart: consumenten kunnen auto's een rating geven. Wil je de nieuwste Dodge kopen? Dan kun je zien hoe klanten de auto ontvangen.

In de American Customer Satisfaction Index —ACSI— domineert Amazon al jaren. Sinds 2001 staat het bedrijf als hoogste genoteerd met scores van vijftienachtig tot negentig procent. De grote professionele stenen retailers scoren rond de vijfenzeventig procent. Facebook schommelt rond de vijfenzestig procent. In de sterrenrating betekent het dat Amazon vierenhalve ster heeft, de retailers drieënhalve ster scoren en Facebook iets meer dan drie sterren. Zo laat Bezos zien dat hij customer centric kwalitatief waarmaakt. Voor retailers is er nog wel wat ruimte voor verbetering.

De eerste veertig Amazon-Boeings 737 zijn al besteld

Als marketplace vraagt Amazon een commissie over de verkoop van het product. De commissiestructuur varieert per categorie en ligt tussen de acht en dertig procent van de shipping volumes. Ook wordt nog eens een commissie berekend

van twintig procent op iedere retourzending. Amazon kent alleen in Amerika al meer dan twee miljoen bedrijven en andere aanbieders die bij elkaar meer dan vierhonderd miljoen producten aanbieden. Het bedrijf heeft wereldwijd meer dan driehonderd miljoen consumenten als klant. In Amerika is Amazon de zoekmachine voor goederen, Google is daar de zoekmachine voor informatie.

Eenzelfde ontwikkeling zien we in Duitsland. Al meer dan dertig procent van de Duitsers verkiest Amazon boven Google als het om productsearch gaat. Amazon verticaliseert in snel tempo. Eigen platform, eigen softwareafdelingen, eigen fotostudio, fulfilment in eigen beheer, de plannen liggen er ook om de bezorging in eigen regie te gaan opzetten. DHL, Fedex en UPS zullen er nog niet wakker van liggen, maar toch.

Naast het drones-experiment zijn de eerste veertig Amazon lease Boeings 737 al besteld, de eerste vliegtuigen zijn al geleverd met de naam Prime Air. Air Transport Services Group is de partner in dit project en de voorlopige thuisbasis van de vliegende werkpaarden is Wilmington in Ohio. Amazon bouwt voor anderhalf miljard dollar de luchthaven van Cincinnati in het noorden van de staat Kentucky om naar een eigen vrachtvliegveld, als deze klaar is wordt dat de thuisbasis van de Boeings. De modefotostudio is in Londen gevestigd, ruim vierduizend vierkante meter met tweeëntwintig fotoboxen. Er worden per jaar een half miljoen foto's geschoten, er worden video's bewerkt en er is ruimte voor de moderedactie. Thema verticalisering, zelf doen is gunstiger.

Het fulfilmentleger van Amazon

Het is noodzakelijk kosten te besparen in de logistieke keten. Amazon spendeerde in 2015 acht miljard dollar aan logistiek en is nu groot genoeg om freight forwarders en de middlemen in China er tussenuit te snijden. Als je acht miljard uitgeeft en slechts vier miljard binnenkrijgt aan verzendkosten, dan moet er iets gebeuren. De middlemen gaan er tussenuit, de eigen leasevliegtuigen verzorgen een deel van de immense goederenstroom naar de VS, nieuwe sorteercentra zijn ingericht. Eigen vrachtwagens verzorgen het transport naar de grote fulfilment-centers en de Prime Now hubs doen de rest. In plaats van Fedex of UPS wordt US Postal hier ingezet voor de kleine pakketten waardoor fors wordt bespaard.

Prime Now hubs zijn een volgend wapen in het optimalisatieproces van de logistieke keten. De hubs liggen dichtbij de grote steden, soms zelfs midden in de binnenstad zoals in New York of Berlijn en verzorgen de één en twee uursleveringen. De hubs zijn vijf- tot zesduizend vierkante meter groot. Vanuit de interne data bepaalt het systeem de bestsellers voor de hub van die stad. In de VS staan er al meer dan zestig, Duitsland heeft er ook al twintig. Een geheim wapen dat de logistieke keten verder lean and mean maakt.

De Amazon-vrachtwagens bestaan al langer en binnenkort zien we ook de eerste grote Amazon schepen voor intercontinentale lijnvaart. De licentie van de Amerikaanse overheid is al binnen. Amazon heeft over de hele wereld ontwikkelcentra voor software; in de VS een vijftiental, in Europa meer dan tien en daarnaast ook in India, Japan, China, Israël en Zuid-Afrika. De klantenservices bedienen alle landen waar wordt geleverd en bevinden zich van Japan tot Marokko tot Uruguay, ook hier een wereldomspannend netwerk. Amazon biedt

ook een financieringsmodel aan voor haar verkopende partijen, een win-winmodel voor zowel de verkoper als voor Amazon.

Er zijn wereldwijd zo'n zeventigduizend eenmansbedrijven die via uitgekende producten met gebruikmaking van het FBA concept jaarlijks meer dan honderduizend dollar omzet via Amazon weten te realiseren.

Voer voor retailers

In 2016 bedroeg de omzetgroei ruim tachtig miljoen dollar per dag. Meer dan de helft van de totale omzet die Amazon via haar marketplace realiseert, wordt verkocht door de zogenaamde third party sellers. Dit zijn producenten, merken, distributeurs, agenten, retailers en eenmanszaken. Er wordt wereldwijd geleverd in honderdneuentachtig landen. Als verkopende partij kun je per Amazon-extensie aangeven in welke landen je wilt verkopen. Veel grote merken zijn via verschillende businessmodellen en verschillende aanbieders op Amazon aanwezig. De omzetsnelheid van de voorraad in de distributiecenters ligt hoog. Amazon realiseerde in 2015 een omzetsnelheid van acht, in het jaar daarop al negen. Dat betekent dat de aanwezige voorraad acht tot negenmaal per jaar wordt omgezet. Retailers liggen gemiddeld op twee tot drie. Voer voor retailers.

De andere helft van Amazons omzet wordt gerealiseerd door Amazon-retail, er wordt klassiek ingekocht bij leveranciers en er wordt ook in eigenregie geproduceerd. Er vinden veel enorm veel experimenten plaats binnen Amazon waardoor het nogal lastig is voor de outsiders om succesvol op dit kanaal te opereren. Hoe bepaal je de juiste koers? Alle goederen die via eigen retail worden gekocht, verkrijgen de Prime-status, vindbaarheid is verzekerd. Het concern kent een groeiend aandeel eigen-labelartikelen, van consumentenelektronica tot mode en food. Frances Russel, een voormalig fashion directeur van Marks & Spencer, is aangetrokken om private-labelmerken in de mode verder uit te breiden. Dit voorjaar volgde Karne Peacock, voormalig M&S hoofddesigner damesmode en accessoires.

Amazon weet exact hoe veel overhemden er gedurende een half jaar in de kleur blauw zijn verkocht. Dat ziet het systeem over alle merken, landen en continenten heen. Maten, boordtypes, armlengtes, fits en prijzen, het ziet alles. En maakt daar slim gebruik van. Begin 2016 zijn al de eerste labels geïntroduceerd onder de namen Franklin & Freeman, Franklin Tailored, James & Erik, Lark & Ro, North Eleven, Scout & Ro en Society New York. Vorig jaar is de lingerielijn Iris&Lilly in Europa geïntroduceerd. In december werd in Amerika de basic-mannenoverhemdenlijn Buttoned Down geïntroduceerd. Weinig risico, goede marges en een lagere prijs dan je bij het merk voor een vergelijkbaar hemd betaalt. En ook nog eens verkrijgbaar in alle denkbare armlengtematen. The Telegraph in Engeland schrijft in een recent artikel dat Amazon een sterke bedreiging wordt voor de toch al strompelende high street fashion winkels.

Schoenen, kostuums, damesmode, lingerie, accessoires en kinderkleding zijn vooralsnog dé lijnen in de mode. Amazon werkt hierin samen met LaCoste, Camper en DKNYC, niet de minste bedrijven. Onderzoek in Duitsland eind 2016 liet zien dat ruim tachtig procent van de Duitsers kleding of Amazon-fashion bij

het concern zou kopen, de helft van de Duitsers zou ook food bij het concern willen kopen. In food heeft Amazon in Amerika al langer private-labelmerken live. Mama Bear in babyfood, Happy Belly in koffie, de producten zijn net iets goedkoper dan de merkproducten en leveren Amazon meer marge. Al met al een goede combinatie.

Connectivity is één, visibility is twee

Prime is een belangrijk onderdeel voor de leveranciers, het verkrijgen van deze status kent voordelen in vindbaarheid en dat is cruciaal voor een merk of leverancier. Connectivity naar het kanaal is één, visibility is twee. Connectivity is meestal nog wel te realiseren, visibility is een stuk lastiger. FBA geeft voordelen, daarnaast heeft Amazon een min of meer vergelijkbaar model geïntroduceerd dat Google kent vanuit de zoekfuncties. Deze wordt ook meegenomen voor het verkrijgen van de Prime-leveranciersstatus. In 2015 wijzigde Amazon zijn marketing en stond verkopers niet meer toe naar andere externe websites te linken.

Zoekwoorden kunnen worden gesponsord via de cost-per-click-techniek, CPC genaamd. Je betaalt een bepaalde som geld voor het zoekwoord en Amazon past dan de veilingtechniek toe, waardoor degene die het hoogst biedt ook hoog in de zoekresultaten verschijnt. De achterliggende technieken zijn best spannend en zeer sterk geautomatiseerd. Amazon biedt technieken die volledig geautomatiseerd aangeven waarop je producten het beste gevonden worden. Dit leidt soms tot sponsoring van zoekwoorden die niets of weinig te maken hebben met het originele product maar wel goede rankings laten zien. Vaak is het zelfs zo dat de geautomatiseerde zoekwoorden-search betere resultaten toont dan handmatig zoeken.

Als laatste argument om Prime te verkrijgen voor de leverancier biedt Amazon een platinum model aan waarin je aan bepaalde voorwaarden moet voldoen. Vooral in categorieën waarin Amazon sterk wil groeien, biedt dat sterke voordelen; mode, schoenen en sport is daar een van. Prime voor de consument biedt ook vele voordelen. Je betaalt een vast bedrag per jaar, in de VS ligt dat op negenenegentig dollar. In Europa zijn de prijsverschillen fors, het Verenigd Koninkrijk is duur met bijna negenenegentig Engelse ponden, Duitsland kost jaarlijks negenenveertig euro en Spanje en Italië kosten negentwintig euro. In 2016 trok Amazon de prijs in Duitsland op naar negenenzestig euro.

Daarvoor ontvang je als consument dan bepaalde voordelen. Gratis verzending, gratis retourneren, instant streaming voor video's, free streaming voor miljoenen muzieknummers en als je Prime-foto's toevoegt, koop je opslag voor je foto's. Een vergelijkbaar opslagmodel dat Apple aanbiedt. En bij speciale acties heb je dertig minuten eerder toegang tot de aanbiedingen op de site dan de niet Prime klant.

Prime Day

Alibaba heeft haar Singles Day in China, Prime Day werd als vergelijkbare actie voor het eerst in 2015 in de VS geïntroduceerd. Speciale aanbiedingen voor

Prime-kanten als tegenhanger voor Black Friday. Prime Day is ondertussen ook in Europa geïntroduceerd. We moeten met z'n allen, zowel producent, merk en retailer als consument, nog even wennen aan dit fenomeen. Amazon kent in de VS meer dan zestig miljoen Prime-consumenten die jaarlijks gemiddeld rond de twaalfhonderd dollar per persoon bij de gigant besteden. In Duitsland heeft Amazon vierenveertig miljoen klanten waarvan er zestien miljoen een Prime-lidmaatschap hebben. Eén op de twee Duitsers koopt of heeft al bij Amazon gekocht.

Bezos houdt van experimenteren. In december vorig jaar lanceerde Amazon het zeppelinmagazijn die boven het sportstadion hangt en tijdens de rustpauzes van de evenementen de bestelling per drone aflevert. Het idee lijkt al door het bedrijf gepatenteerd te zijn. Amazons droneproject zit al in de testfase en maakt het mogelijk goederen binnen een half uur aan de consument aan te leveren. Een mooi project in samenwerking met DHL en Audi maakt het in de omgeving van München mogelijk dat de bestelde goederen door DHL in de kofferbak van de Audi worden afgeleverd. Ook met Shell Duitsland loopt een proef met lockers in benzinestations, Shell hoopt een extra tankbeurt of pizza te verkopen. DHL durfde een dergelijk experiment niet aan vanuit de gedachte dat er ook bommen in de pakketjes geplaatst kunnen zijn.

Bij Amazon speelt dat niet. De pakketten worden veilig in de Amazon-magazijnen ingepakt. In Amerika en recent ook in Europa beschikbaar is het Dash-buttonmodel, kleine knoppen die via wifi verbonden zijn kunnen in huis worden geplaatst. Heb je bijvoorbeeld een Dash van Amazon op het toilet, dan druk je daarop als het wc-papier op is; vervolgens levert Amazon binnen de kortste keren nieuw toiletpapier. Of het hondenvoer is op, je drukt op de daarvoor gereserveerde Dash knop, en daar gaat ie. Amazon weet wat je gewend bent te kopen en levert het opnieuw aan. Bedreiging voor de supermarkt? We zullen het zien.

Continu vernieuwing

Amazon Fresh is het B2C-foodmodel dat in 2008 in de VS is geïntroduceerd en in een aantal grote steden operationeel is. In 2016 is dit model ook in het Verenigd Koninkrijk gelanceerd, dit jaar volgt Duitsland. Food kent binnen internet nog een laag aandeel, dit zal in de komende jaren echter ook naar tien tot vijftien procent groeien. Niet alleen door de aanpak van Amazon, maar ook door de Hello Freshes en overige supermarktactiviteiten. De zelfbestellende koelkast bestaat al. In december 2016 introduceerde Amazon de kassalozesupermarkt. Het technologieconcern uit Seattle steekt daarmee de gevestigde supermarkten de loef af. Als de proef slaagt, liggen er plannen om tweeduizend winkels te openen. Dit voorjaar starten de eerste twee drive-in supermarkten, ook weer in Seattle. Ook Walmart gaat met drive-ins van start. Volop vernieuwing in de food.

In de VS wordt ook de dienst 'home services' aangeboden. Hier kun je een loodgieter, schilder of elektricien bestellen, een schoonmaakster, een handyman die het bouw pakket van je zojuist geleverde barbecue in elkaar zet, een tuinman

of iemand die je computer komt repareren of je firewall installeert. De mannen, vrouwen en bedrijven worden door de opdrachtgever van een waardering voorzien, net zoals de hotels van HRS en Booking een rating van de gast ontvangen. Hierdoor levert het bedrijf dat zijn diensten op Amazon aanbiedt een goede prestatie, slechte prestaties leveren geen opdrachten op. Maximaal transparant.

Alexa is je nieuwe vriendin

Amazon heeft Echo geïntroduceerd, eerst in 2015 in Amerika. In 2016 ook in Engeland en Duitsland. Echo is een apparaat dat muziek kan afspelen, het leest luisterboeken voor, informeert je in gesproken tekst over het weer, kan lampen aan- en uitdoen, bestelt je Uber taxi en doet zo nog honderden andere dingen. Het is een computer die geen toetsenbord meer heeft en uitsluitend via je stem wordt aangestuurd. Er zijn grote uitvoeringen en sinds kort is er ook de Echo Dot, een klein rond apparaat dat je in alle kamers van je huis kunt plaatsen.

Het apparaat wordt geactiveerd als je haar met Alexa aanspreekt. Je kunt Alexa door je hele huis inzetten. En dat gaat heel ver. 's Ochtends bij het opstaan vraag je even naar de agenda van de dag, ze vertelt je dan hoe veel afspraken je hebt. Je kunt met haar communiceren, ze herkent je stem, ook als de muziek wat harder staat en geeft antwoord op al je vragen. Ze is aangesloten op de Amazon cloud die alles van je opslaat en via kunstmatige intelligentie verwerkt. Zo heb je een zelflerende computer in je huis die steeds meer van je overneemt. Na het douchen vraag je even naar het laatste nieuws, daarna vraag je haar je favoriete muziek te draaien. Je bestelt de Uber taxi en Alexa zegt dat deze over drie minuten voor de deur staat. Alexa is via AWS aangesloten aan Lex, de kunstmatige-intelligentiecloud waarmee Amazon de experimenteerfase al lang achter zich heeft gelaten.

Het systeem is via het Amazon AWS-platform volledig geïntegreerd in de systemen van de taxicentrale, de pizzaboer, radio- en TV-zenders, je eigen muziek via iTunes, Spotify, Prime Music of Google Play Music, en natuurlijk aangesloten op de marketplace. Ford integreert Alexa in haar media- en navigatiesysteem. Amazon loopt met haar Artificial Intelligence stemcomputer ver voor op Apple, Google, Microsoft en Samsung, het concern heeft er vier jaar in het diepste geheim aan gewerkt. Via je stem kun je de loodgieter of elektricien bestellen, de rating opvragen van de net uitgekomen nieuwe Tesla of als je 's avonds moe thuisgekomen bent een gerecht bestellen bij je favoriete restaurant. Amazon Fresh bezorgt dat dan binnen een half uur bij je.

In de muziekwereld wordt al aangegeven dat Alexa de opvolger is van de iPod, streamen en het aanmaken van muziklijsten is via de intelligentie van het systeem spraakgestuurd mogelijk. Alexa is al in meer dan zes miljoen Amerikaanse huishoudens in gebruik. Amazon is een 'way of life' geworden. In China tikt het Alibaba klokje al niet veel anders, als je in Alibaba's Roewe RX5 stapt, vraagt de auto aan je waar je naar toe wilt. De navigatie stelt alles in en vraagt of je een kopje koffie wilt. De navigatie dirigeert je naar de dichtstbijzijnde koffieboer en als je je frappuccino aanneemt heb je via Alipay al betaald.

Lex boekt je vlucht naar New York

AWS staat voor Amazon Web Services, niet helemaal vergelijkbaar met de

marketplace maar het komt er wel dichtbij. De marketplace doet logistiek in goederen, AWS doet iets vergelijkbaars met data en biedt daarnaast complementaire concepten.

Het kent data opslagcenters die via API's goed bereikbaar gemaakt zijn voor bedrijven, zeer schaalbaar zijn en uiterst betrouwbaar in de operatie. Het concern heeft wereldwijd voor deze dienst inmiddels ruim anderhalf miljoen servers operationeel. Ook hier geldt dat de klant centraal staat, net als bij de marketplace. Er wordt goed geluisterd naar de B2B-klant en gezamenlijk worden nieuwe projecten opgezet en afgerond, tegen kosten die lager liggen dan via de normale grote technologiebedrijven. Klanten zijn o.a. Philips, Adobe, McDonalds, Pinterest en AirBnB. Ook V&D was er klant; V&D switchte van een van de grootste mondiale softwareleveranciers naar AWS en zag de verwerkingstijd van de voorraadmutaties van een volle nacht naar een half uurtje krimpen. En ook nog eens voor een veel lagere prijs. Het heeft niet mogen baten.

Sinds 2011 houdt het concern eenmaal per jaar in Las Vegas een event voor ontwikkelaars. In 2016 was het thema kunstmatige intelligentie, dat maar liefst eenendertigduizend developers trok. Amazon zet fors in op 'deep learning'. Deep learning is een interne benaming voor AI – artificial intelligence – of in gewoon Nederlands kunstmatige intelligentie – KI, een dubbel begrip in ons land omdat het zowel kunstmatige inseminatie als kunstmatige intelligentie kan betekenen. Amazon is ook digitaal een absolute innovator. 'AWS is transforming the IT industry', zoals ze dat zelf aangeven. En ze zijn hard op weg om dat waar te maken.

De ontwikkelde methodologieën worden beschikbaar gesteld en ontwikkelaars kunnen naar hartenlust de basismodules gebruiken. Een soort Microsoft Office-model, met zijn keuzepakketten in Word, Excel, OneNote, Skype en andere modules. Amazon biedt datzelfde in AI in SAAS-modellen aan. Zo heeft het Rekognition, Amazon Polly en Lex als platformen. De eerste herkent objecten en gezichten zoals Google dat al langer kent. Polly zet tekst naar spraak om en Lex is het platform dat de Alexa spraakrobot aanstuurt.

Een mooi voorbeeld is de interactie tijdens het boeken van een vlucht via Lex. Je vertelt Alexa dat je naar New York wilt. De robot vraagt wanneer je wilt reizen. Na het antwoord dat je vrijdagmiddag laat wilt vliegen, worden beschikbare vluchten gezocht. De robot antwoordt dat het ticket vijfhonderd dollar kost. Je geeft je OK en de vlucht is geboekt. Dat je via je Prime account betaalt, is vanzelfsprekend. Het is zeer indrukwekkend te zien welke systemen en intelligentie voor zo'n vluchtboeking worden ingezet.

Een bedrijf als McDonald vindt zichzelf opnieuw uit in de IT-structuur en maakt gebruik van AWS. Met negenzestig miljoen klanten per dag en driehonderdduizend kassa's stapt het bedrijf volledig over op nieuwe technologieën die door Amazon gefaciliteerd worden. En het leuke hiervan is dat ook kleine bedrijven dit kunnen doen. Als ze tenminste weten waarover dit gaat. Ook in dit B2B-model geldt dat de klant voorop staat, de tweede AWS spreuk is Bezos' lijfspreuk 'To be the Earth's most Customer Centric Company.' En dat geldt dan zowel voor de B2C- als de B2B-klanten.

Wind- en zonneparken

Het hoofdkantoor van Amazon wordt al milieuvriendelijk gekoeld en verwarmd. Amazon heeft met zichzelf afgesproken dat alle huidige en toekomstige AWS-datacenters energie ontvangen die in de eigen wind- en solarparken opgewekt worden. In 2015 is de bouw van het solarpark US East gestart, tegelijkertijd met de windmolenparken Fowler Ridge en Windfarm US East. Een milieuvriendelijke aanpak die ook nog eens een verdere achterwaartse integratie laat zien. Niet alleen fulfilment, vrachtwagens, vliegtuigen, intercontinentale zeevrachtschepen, ook stroom wordt in eigen regie ontwikkeld. Qua milieuvriendelijkheid verliest Amazon het van Apple, Facebook en Google. In het Go Green rapport van Greenpeace scoort Amazon een schamele zeventien procent terwijl Apple voor het derde achtereenvolgende jaar met tachtig procent op nummer één prijkt. Daar is voor Amazon nog wel iets te winnen.

Het Amazon B2B-model

Amazon introduceerde eind 2016 een nieuwe service. Amazon Business. Hierin wordt de B2B-markt dezelfde service geboden als de B2C-markt. Bedrijven kunnen hun producten aan prospects in de B2B-wereld aanbieden. Met een duidelijk verschil: het gaat over de handelsprijzen. Volumes vanaf één stuk tot hoge volumes zijn mogelijk. Er kan korting worden gegeven en er worden afspraken gemaakt over vervoerskosten. Zo kan ook in de business de wereld aan je voeten liggen, het is een marktplaatsmodel voor bedrijven. Het systeem ziet er vergelijkbaar uit als de consumentensite. En als klap op de vuurpijl kun je ook hiervoor FBA inzetten. In december vorig jaar is het systeem bij onze oosterburen live gegaan. Amazon is hard op weg een wereldspeler van formaat te worden in de B2B-goederenhandel, dataopslag en cloudsystemen.

De loopgraven zijn gegraven

De Amazon marketplace is een technologiebedrijf en één grote marketingmachine, vanuit het surf-, klik- en koopgedrag weet het zeer veel van zijn klanten. De CRM-modules zijn up-to-date en zorgen volledig geautomatiseerd voor gepersonaliseerde nieuwsbrieven naar de klanten. In 2012 heeft Amazon een patent verkregen op een predictive delivery module voor fulfilmentdoeleinden. Het artikel wordt al verscheept naar het fulfilmentcenter vóórdat de consument weet dat zij het artikel gaat kopen. Zo verkort Amazon de levertijd en optimaliseert het zijn verdienmodel. In Europa is Amazon actief in Duitsland, Frankrijk, Engeland, Spanje, Italië en sinds kort ook in Nederland. In de andere landen met bijna alle categorieën, in Nederland alleen nog met boeken.

In ons land zijn al tien afhaalpunten operationeel, het concern zoekt momenteel nog eens zevenhonderd afhaalpunten en de verwachting lijkt dan ook gerechtvaardigd dat Amazon het aantal categorieën zal gaan uitbreiden. In Duitsland liggen de maandelijkse bezoekersaantallen rond de dertig miljoen. Engeland en Frankrijk liggen op iets meer dan de helft en Zuid-Europa is nog te overzien met zo'n vijf tot tien miljoen bezoekers per maand. In Duitsland bestaat naast de waardering ook weerstand vanuit de bevolking door de magere arbeidscondities die het concern aanbiedt. Vakbonden hebben het wel een beetje gehad met de

22

Virtual merchandising

De tijd is rijp voor een harttransplantatie in de retail

Een nieuw hart voor de mode, dat is de virtual merchandiseafdeling. Het oude hart pompt nog wel maar de aders zijn verstopt. De hartoperatie gaat voor veel nieuwe energie zorgen. Veel patiënten hebben er al last van maar durven de chirurgische ingreep nog niet aan. Hoe langer je wacht, hoe eerder je je laatste adem uitblaast.

De businessmodellen

In het plan van aanpak van producent, merk of retailer wordt besloten in welke landen distributie gaat plaatsvinden. Als die keuze is gemaakt, volgt de keuze via welke businessmodellen er gewerkt gaat worden. Klassieke wholesale, partnerprogramma of een combinatie daarvan? Worden het marketplaces of retailers die ook als marketplace functioneren? Wordt gekozen voor de open of gesloten kanalen? Wordt er vanuit een centrale voorraad gewerkt of worden consignatievoorraden aan de marketplaces beschikbaar gesteld in de vorm van fulfilment by Amazon of Zalando?

De businessmodellen van de marketplaces zijn nogal verschillend. Bij klassieke inkoop is het eenvoudig: de marketplace koopt in en de leverancier levert. Deze laatste moet zich echter realiseren dat er geen enkele controle meer is over de consumentenprijs. Dat is in fysieke retail niet anders.

Er is een 'maar'. Zodra een artikel niet presteert, wordt het afgeprijsd. Dat kan zo ver gaan dat de marketplace volledig geautomatiseerd per artikel, per kleur en zelfs per maat afprijsd. En daar zit 'm de kneep. In fysieke retail is dat minder relevant. In de e-wereld is dat echter overal en à la minute zichtbaar. Prijszoekmachines pikken de afprijzingen op en zo ziet de consument in haar customer journey met een klik dat haar gekozen artikel in haar kleur en haar maat soms enorme prijsverschillen per aanbieder laat zien. Maximale transparantie voor de klant. Of het merk daar ook blij van wordt, is een ander verhaal.

De verkopende partij

Tot zo ver de klassieke inkoop. Nu volgt de keuze voor de open of de gesloten platformen. Eerst worden de voorwaarden goed bekeken, want er moeten commissies over de verkopen worden betaald. Percentages van de omzet, soms ook extra bedragen per verkooptransactie en er zijn eventueel vaste maandelijke kosten. Levertijden van bestellingen zijn door de marketplace vastgelegd en het retourproces is bepaald. De marketplace geeft aan of zij zelf een servicecenter hebben. Als dit niet het geval is, wordt van de leverancier verwacht dat hij het callcenter in de lokale taal op zich neemt.

Afspraken over de betaling aan de leverancier worden gemaakt en intern valt de beslissing of er aan deze marketplace wordt deelgenomen. Wanneer dat het geval is ontvangt de leverancier een manual met specificaties waaraan ieder product moet voldoen voor publicatie op de site. Op de open marketplaces is de leverancier de verkoper, op de gesloten marketplaces is de marketplace de verkopende partij. Iedere marketplace hanteert individuele richtlijnen waaraan de leverancier zich te houden heeft.

De off-priced marketplaces hanteren heel andere businessmodellen. Hier gaat het om hoge kortingen die door de verkopende partij op de site worden gegeven. Vaak slechts gedurende korte tijd, het betreft in veel gevallen ook restpartijen. Het merk reserveert de goederen een bepaalde periode en levert de tijdens de actie verkochte aantallen aan de marketplace of direct aan de consument. De marketplace verlangt een percentage van de bruto omzet, vaak ook inclusief de verzendkosten. Net als in de fysieke outlets zijn er ook merken die speciaal voor dit kanaal produceren. Er worden dan SMU's — special make-ups — geprodu-

Grenzen tussen merk en retailer vervagen

Zowel merk als retailer hebben last van het monopolie van marketplaces en grote merken als Nike, Ralph Lauren, H&M, Zara, Gap, Tommy Hilfiger, Levi Strauss, Coach of de snelle stijger Under Armour. Merken en retailers die kleiner zijn dan de hierboven genoemde zullen nieuwe samenwerkingsmodellen met elkaar moeten aangaan om te overleven en geld te kunnen verdienen. Amazon begint met boekenwinkels, Zalando betreft retail in 'click, reserve, collect & return'-concepten, zelfs Google heeft al een eerste shop-in-shop in Londen bij Curry's PC World. De mastodonten rukken verder op in het domein van de retail en verworden tot retailers.

De grenzen van de bedrijfsmodellen tussen merk en retailer vervagen. Het *wheel of retail* dendert voort met de veranderingen in het distributieproces en het wordt tijd dat er een symbiose ontstaat tussen merk en retailer. We kennen nu al afspraken over marketingbijdragen, recht van omruilen of retour, bijdragen in personeelskosten, consignatie shop-in-shopmodellen maar dit vindt toch plaats onder het juk van een 'ieder voor zich'-mentaliteit. Intensievere samenwerking in nieuwe concepten met een sterke wederzijdse afhankelijkheid biedt nieuwe kansen.

Retailer en merk zullen vertrouwen naar elkaar moeten uitspreken en het motto invoeren dat delen vermenigvuldigen is. Afspraken kunnen vanzelfsprekend in contractvorm dichtgetimmerd worden, de V van vertrouwen speelt echter de hoofdrol. Retailers zullen meer dan voorheen de verkoopresultaten gaan delen met de merken. Merken delen op een virtuele wijze de beschikbare voorraden naar de retailers in de nieuwe longtailmodellen.

Merk en retailer maken bijvoorbeeld individuele afspraken over het delen van de longtailmarge in een bepaalde verhouding. Ook het delen van de consumenten-data hoort in dit rijtje thuis: wie is eigenaar van deze data en hoe kan hier gezamenlijk vermenigvuldigd worden? Via de EDI-techniek — Electronic Data Interchange, of elektronische gegevensuitwisseling — delen merk en retailer berichten over voorraden, verkopen, artikelinformatie en prijzen.

Het EDI-model is al twintig jaar live en toch is het niet gelukt alle merken en retailers aan te sluiten. Het delen van RFID-informatie — Radio Frequency Identification, of identificatie via radiogolven — zou een geweldige stap voorwaarts zijn. Het biedt beide partijen vele voordelen. De techniek hiervan is voortreffelijk, qua uitvoering staat het echter nog in de kinderschoenen. Met name verticale retailers zetten het instrument in, de Inditex groep is volop bezig met de integratie, ook H&M zet in op deze techniek. Hopelijk laat de volledige acceptatie van deze techniek niet twintig jaar op zich wachten. Het ultieme model voor de consument is een samenwerkingsmodel tussen merk en retailer, waarbij de consument het gewenste product op veel kanalen kan kopen, reserveren, afhalen, terugbrengen of retour sturen. Van dat model zijn we nog wel even verwijderd.

Terug naar ieders kerncompetentie

Er zijn diverse modellen denkbaar waarin retailer en merk intensief kunnen

37

De middleware: Dossier Hoofdpijn

*Tweeënhalf miljoen prijsveranderingen per dag,
ben jij er klaar voor?*

De door emoties gedreven wereld die mode heet, draait om stoffen, kleuren, stijlen en klinkende namen van designers en merken. De wereld van de marketplaces draait om nullen en enen, kille data. Volstrekt tegenstrijdig met elkaar. Veel mode-bedrijven worstelen dan ook met de kilheid van de technologie. De middleware is een onontbeerlijk technologisch stuk gereedschap die het als verbindende software mogelijk maakt via de verschillende internationale marketplaces te verkopen. Meester PIM is de baas, hij moet ervoor zorgen dat de datakorrels niet in de nauwe hals van de zandloper blijven steken.

Intussen is internet wijdverbreid op onze aardbol. Meer dan een derde van de mensen die erover beschikken, kopen via internationale marketplaces. Dat betekent nogal wat; voor veel bedrijven betekent het inzetten van crossborder-e-commerce als distributiemodel niets minder dan een ‘dossier Hoofdpijn’.

Sommige merken en retailers vinden het lastig om naast hun eigen website ook via andere e-kanalen te verkopen. Het argument is dat dat tot mogelijke concurrentie van het eigen kanaal leidt. Je kunt er ook anders naar kijken en het gewoon als expansie zien. Een nieuw land opstarten via e-commerce is veel eenvoudiger dan de klassieke manier van uitbreiding via een agent of distributeur, als je die al kunt vinden.

Wanneer het nieuwe exportland is bepaald, dan ga je kiezen via welke kanaaltypes – retailers, shop-in-shop concepten, eigen webshop, marketplaces, Google Shopping, sociale media, prijsvergelijkers – je de producten in dat land wilt verkopen. Denk ook aan de aanvliegroutes naar de kanalen vanuit de verkoop, klassieke wholesale of gecontroleerde distributie. In het internationale e-speelveld is er een beperkt aantal spelers. Amazon en eBay spelen daarin een belangrijke rol. In Europa kan je dan ook nog denken aan Zalando, Edited, AboutYou, Asos, Privalia, LaRedoute, Lafayette, El Corte Inglés, SportScheck, Magasin du Nord, Lidl en tientallen andere grotere marketplaces.

Ach, ik leg wel even een interface aan

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de uitdagingen waarmee ondernemingen te maken krijgen als de beslissing eenmaal is genomen om via de grote e-kanalen te gaan verkopen. De belangrijkste regel is dat verkopen via de third party marketplaces alleen mogelijk is als je de regels van dat specifieke kanaal volgt. Ieder kanaal heeft zijn eigen regels, technische wensen, categorieën, kleurindelingen, maatsystemen, fotowensen en nog tientallen andere zaken. Daar wordt vanuit de aanstaande verkoper vaak nogal lichtvoetig over gedacht. Ach, ik leg wel even een interface aan en dan stromen de omzetten vanzelf binnen.

De praktijk is behoorlijk weerbarstiger en vraagt een gedegen voorbereiding en veel kennis van het model. Fouten maken op een kanaal als Amazon is dodelijk; het kan leiden tot uitsluiting. Eenmaal buiten kom je via dezelfde entiteit niet zo eenvoudig meer binnen, als dat al mogelijk is. Amazon is zeer strikt in haar toelatingseisen. Bereid je dus goed voor als je via de marketplaces wilt gaan verkopen, doe aan research, lees de forums en zoek externe ondersteuning als je er niet zeker van bent of je zelf alles wel goed kunt inrichten. Een foutje is zo gemaakt en kan veel geld en ergernis kosten.

Het verkopen op één marketplace is in eigen regie nog wel te realiseren. Veel ondernemingen verkopen op Bol.com en dat vraagt een behoorlijke inspanning om de juiste content en data aan te leveren. Het kost veel tijd en moeite om alles goed georganiseerd te krijgen, zowel binnen Bol.com als binnen de eigen organisatie. Bij aansluiting naar een tweede kanaal moet de hele exercitie compleet opnieuw gedaan worden. Dat kan veel logischer en beter georganiseerd worden als je dat via een zogenaamde middlewaresoftware organiseert.

41

De IT-architectuur

Je kunt niet eindeloos stoelen blijven aanschuiven

De verbouwing van een huis wordt veelal begeleid door een architect of bouwkundige. Prestigieus, doeltreffend of beide. Soms is het de binnenhuisarchitect die de begeleiding op zich neemt. Bedrijfsprocessen verbouwen doen we echter liever zelf, want we weten immers wel hoe het allemaal werkt? IT en software? Lossen we wel even op via het eigen netwerk. Niks architect. Niks flexibel. We gaan voor logge systemen en de contracten kunnen ons niet lang genoeg lopen. ‘Help, mijn man is klusser’ is voor tachtig procent van de bedrijven het rolmodel voor de aanpak van de nieuwe processen.

Veel bedrijven worstelen met de architectuur van het meerkanalenmodel. Op zich is dat niet zo verwonderlijk. Voor je kunt multichannels moet je immers een aantal keuzes maken, of je nu merk of retailer bent. Als er dan ook nog wordt gekozen voor crossborder, dan neemt het spel al snel complexe vormen aan.

Er zijn meerdere manieren om via B2B te verkopen. Ook het B2C-traject kent diverse mogelijkheden. Uiteindelijk leidt dat tot het elfkanalenmodel met haar enorme aantal variaties in verkoop- en businessmodellen. Tel daarbij op dat in de komende jaren de individuele consument centraal in de bedrijfsprocessen komt te staan en de uitkomst is onverbidlijk: het leeuwendeel van de huidige IT-systemen scoort een vette onvoldoende.

De omgekeerde wereld

Ik zie regelmatig dat bedrijven de nieuwe bedrijfsmodellen opzetten vanuit de bestaande IT-structuur. Dan worden er veelal houtje-touwtjeoplossingen gekozen die als los zand aan het hoofdsysteem hangen. Het verdient natuurlijk de voorkeur éérst te definiëren welke concepten je als bedrijf wilt gaan inzetten en welke bedrijfsprocessen daarbij horen. Dat dient bovendien op het hoogste bedrijfsprocesniveau te gebeuren. Pas daarna kun je keuzes maken in de architectuur en de daarbij behorende systemen. Overigens is het meestal heel goed mogelijk het bestaande systeem te behouden. Gelukkig maar, want voor veel ondernemingen is alles in een keer overhoop gooien onbetaalbaar en onwerkbaar. En daardoor niet wenselijk. Kort samengevat, eerst op hoofdniveau definiëren wat je als organisatie wilt aanbieden, pas daarna de IT-structuur aanpassen en zeker niet de omgekeerde weg bewandelen.

Trek de vergelijking met de renovatie van een huis: dan laat je toch ook de fundering en mogelijk de muren staan? Met de architect wordt een plan gemaakt, er wordt goed nagedacht over de ruimtelijke indeling, een eventuele uit- of aanbouw, de kleuren, de materialen en er wordt een tijdsplan gemaakt. En er wordt scherp gekeken naar het geld dat kan worden uitgegeven. De fundering voor de uitbouw wordt gestort, de verbouwing begint en ingangen, wanden, ramen en deuren worden verplaatst of opnieuw opgebouwd. Wie heb je er allemaal bij nodig? Een architect, opzichter, metselaar, timmerman, loodgieter en verdere specialisten. De woninginrichter wordt niet overgeslagen en het huis wordt vaak ook nog van energiebesparende elementen voorzien waardoor deze investering wordt terugverdiend. Het huis is na oplevering aangenaam veranderd, door de uitbouw ook groter geworden, wind- en waterdicht en kan verwarmd en soms ook gekoeld worden. In de architectuur van het meerkanalenmodel is het niet anders. In de praktijk zie ik echter dat veel bedrijven de commerciële en IT verbouwing meer dan knullig aanpakken, waardoor het model aan alle kanten tocht en er onnodig moet worden bijgestookt. Dan is het ook volkomen logisch dat je in de digitale wereld geen geld kunt verdienen.

Niet verder kijken dan je neus lang is

Er zijn tientallen softwarebedrijven onderweg in de verschillende onderdelen van het distributiemodel. Ook dat is logisch als je bedenkt hoe breed het

42

De nieuwe organisatie

Een perpetuum mobile

Veranderen is van alle tijden. Daarin meelopen ook. Net zoals het niet kunnen of willen accepteren. Fulltime is parttime in de 24/7 economie. Het gaat vandaag de dag wel zeer snel en het veranderingsproces is geworden tot een continuproces. Wat morgen in is, kan overmorgen al weer uit zijn. In de nieuwe wereld is flexibiliteit van mens, proces en systeem gevraagd. Een perpetuum mobile voor organisaties.

43

Hoe pak je het aan?

*Meedenken met producent, merk en retailer,
oplossingen voor de vreselijke spagaat*

Afsluitend een zeer plechtig hoofdstuk met mogelijke oplossingen. Er is geen blauwdruk, want daarvoor heeft elk bedrijf te zeer zijn eigen historie en zijn eigen kijk op de toekomst. En het spectrum is domweg te breed. Daarom ligt de focus op de volgende pagina's op het onderlinge verband tussen het elfkanalenmodel, de IT-architectuur, de rol van data, de nieuwe organisatie, het berekeningsmodel en het belang van de inzet van voldoende mensen en partners met kennis van zaken. Kanaalverbindende digitalisering heeft de toekomst. Blaak je van gezondheid of ga je aan het infuus?