



'Ik vind de kleur niet mooi', 'Het materiaal bevat niet' of 'Anders voorgesteld'. Het zijn drie van de redenen die klanten van Zalando kunnen aankruisen bij het retourneren van artikelen. Items zijn misschien niet eens gepast, maar toch minder nieuw dan toen ze naar de klant gingen. Het kan ook andersom: stofzuigers die retour komen met volle zakken, schuurmachines waar het bouwstof nog aan kleeft en bladblazers waar herfstblaadjes mee terug komen. Welkom in de wereld van de online verkoop, waar sommige klanten er hun eigen ethiek op nahouden. Bij Wehkamp.nl komt in sommige jaren 30 procent van alle online bestellingen terug. Bij de Duitse, in mode gespecialiseerde webwinkel Zalando wordt zelfs 50 procent geretourneerd. Of winkelketens spullen in een winkel of via een website verkopen, lijkt op het eerste oog weinig uit te maken. Maar het zijn twee verschillende takken van sport. De bijzondere moraal op het gebied van retournering is slechts een van de elementen waar verkopers mee te maken krijgen. Gevestigde Nederlandse retailketens zijn al decennia bezig om een stevige online marktpositie op te bouwen. De resultaten zijn zacht gezegd matig.

IDEALE ONDERSTEUNING

Neem de Hema, de warenhuisgrootmacht met zijn bijna 800 winkels in Europa. Het oer-Hollandse imago geeft het

bedrijf een belangrijk streepje voor bij de Nederlandse klandizie en veel van de producten die de eermalige Hollandsche Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam in de winkel heeft liggen, lenen zich bij uitstek voor e-commerce. Webwinkels zijn ook nog eens een ideale ondersteuning voor de gedroomde Europese expansie. Maar de digitale activiteiten van de Hema gingen met vallen en opstaan.

Een decennium geleden leek de uitgangspositie van de Hema beloftevol. Met in 2010 een zesde plaats in de Twinkle 100, de ranglijst van de online retailbedrijven naar omzet, kon de Hema zich redelijk meten met de toenmalige marktleiders Wehkamp en Bol.com. De urgentie om het onlinekanaal beter te benutten werd binnen de Hema sterk gevoeld. "De markt verschuift van off- naar online", zei de Head of E-commerce in 2014 in Emerce. "Als we niet proberen meer van de onlinemarkt te pakken, zullen we geheid geld verliezen." Het bedrijf investeerde in internet-zuilen in de winkels en in tablets voor de winkelmedewerkers, om klanten die een bepaald product niet konden vinden via de webwinkel te kunnen helpen. Bloggers werden aangesteld om artikelen over de producten en diensten te schrijven.

Toen de webverkoop in Nederland onstuimig verder groeide, wist de Hema daar ondanks de investeringen niet van te profiteren. In 2018 kwam het bedrijf met het binnen



Chronologie

1994 In de VS vindt de eerste online consumentenaankoop plaats: een pizza van Pizza Hut | 1994 Jeff Bezos richt Amazon.com op | 1999 Bol.com gaat in Nederland van start met de verkoop van boeken | Coolblue opent de digitale deuren | 2000 De dotcombubble loopt leeg | De Bijenkorf start een webwinkel | 2005 De allereerste iDeal-betaling wordt verricht | 2006 De Bijenkorf stopt met webwinkel | 2007 De Bijenkorf maakt een online herstart | 2007 Postorderbedrijf Wehkamp verandert naam in Wehkamp.nl | 2008 Zalando start in Duitsland | 2009 Blokker opent een webshop | 2012 Ahold neemt Bol.com over | 2014 Blokker start de marktplaats Nextail Connect! | 2015 V&D gaat failliet | 2017 Jeff Bezos is de rijkste man ter wereld | 2018 De marktplaats Nextail van Blokker wordt stopgezet | 2020 Amazon.nl gaat live.

twee uur leveren van online bestellingen via de winkels. Er werd een loyaltyprogramma gelanceerd en de Hema-spullen werden via externe marktplaatsen te koop aangeboden. In de totale e-commerceomzet, die volgens de Thuiswinkel Markt Monitor in de periode van 2010 tot 2019 van 8,2 naar 25,8 miljard euro steeg, bleef de Hema echter achter. Terwijl Bol doorgroeide naar een omzet van ruim 1,6 miljard, kwam de Hema in 2019 op 127 miljoen uit. In de Twinkle 100 neemt de Hema nu een bescheiden vijftiende plaats in.

Het Blokker-concern gooide het over een andere boeg. In 2014 werd onder de naam Nextail Connect! een online platform opgezet waarop externe verkopers naast de Blokker-merken hun spullen te koop aanbieden. Gespecialiseerde webwinkels zoals Bol en Amazon passen die praktijk al jaren toe. Het voordeel van zo'n platform is dat de online winkelbezoeker veel meer keus heeft. Toch stopte Blokker de Nextail-formule alweer in 2018. In de Twinkle-ranglijst staat Blokker nu op de negentiende plaats. De Hema en Blokker staan niet op zichzelf. Mede door de opkomst van e-commerce hebben talloze winkels in de Nederlandse winkelstraten het de afgelopen jaren moeilijk gekregen. Merken zoals V&D, Kijkshop en Free Record Shop zijn uit het straatbeeld verdwenen. Op internet 'heersen' vooral de pure onlinewinkels zoals Bol.com, Zalando en Amazon. De komende jaren zal hun online concurrentie de gevestigde retailbedrijven het leven alleen maar moeilijker maken, aldus een rapport van Moody's uit januari 2020. Het grote marktaanbod drukt de prijzen en winstgevendheid. De studie van Moody's werd gedaan vóór de coronacrisis, die de balans van 'stenen' en online winkels waarschijnlijk nog verder in het voordeel van de laatste verschuift.

LASTIGE INVESTERINGSVRAAGSTUKKEN

Wat maakt e-commerce voor bestaande retailketens zo lastig? Het verdienmodel is op essentiële punten verschillend, zegt retaildeskundige Charlotte Hooijdonk. "Om je online staande te houden, heb je een groot aanbod en dus veel voorraad nodig. Maar de conversie is zeer laag. Het is een zaak van de lange adem." De vele retouren en de grote marketinginspanningen om jezelf op internet te onderscheiden, jagen de kosten op.

Onvermijdelijk lopen de gevestigde retailketens tegen lastige investeringsvraagstukken op. En wat moet met de



'Als je klanten niet online kunt volgen, heb je weinig bestaansrecht meer'

fysieke winkels worden gedaan? Hooijdonk: “Als de winkels nog omzet genereren, doe je ze niet zomaar dicht. In een bestaande organisatie is het moeilijk de aandacht te verleggen naar de toekomst en het beleid om te gooien.” Bij elke investeringsronde keert het dilemma terug.

De grote concurrentie op internet maakt het de gevestigde partijen lastig om zich er staande te houden, aldus marketingadviseur Paul Postma. “Het volume dat je nodig hebt om winstgevend te zijn, verschilt per sector en per productcategorie.” Generieke producten worden vaak tegen afbraakprijzen verkocht. Om daar geld aan te verdienen, moet je grote volumes weg kunnen zetten. Postma: “Op gespecialiseerde producten die kleine kopersgroepen aantrekken valt beter winst te maken, maar dat vraagt om een breed aanbod in dat specifieke segment: onderdelen van klassieke auto’s bijvoorbeeld.”

BESTAANSRECHT

Retailers concurreren op internet enerzijds met duizenden vaak kleine webwinkels en -boetiekjes, en aan de andere kant met wereldspelers zoals Amazon en Alibaba. De laatste lijken naar andere economische wetten te leven dan ‘gewone’ warenhuizen. Dat Amazon eerder dit jaar zijn offensief op de Nederlandse markt heeft ingezet, is dan ook bepaald geen goed nieuws voor de Nederlandse partijen. “Er is een rover in het bos”, vat Paul Postma de komst van Amazon samen. “De rover is briljant, steenrijk en een parasiet.” Al decennia hanteert het Amerikaanse bedrijf een agressieve groeistrategie. Het berekent bodemprijzen voor de producten op de site, die het zich kan veroorloven omdat het veel geld van zijn aandeelhouders heeft binnengehaald, zodat winst maken aanvankelijk niet nodig was. Dankzij de aandeelhouders ‘koopt’ Amazon marktaandeel met zijn lage prijzen. “Langetermijngroei is belangrijker dan kortetermijnwinst”, herhaalt oprichter Jeff Bezos regelmatig. Het zet bestaande warenhuizen die wél winst moeten maken bij voorbaat op achterstand. Postma: “Amazon gaat zo ver onder de prijs zitten, dat de concurrentie kapot gaat. Het is een potje monopolie waarbij één partij zoveel geld heeft dat deze alles kan opkopen.”

Heeft het gezien de gevraagde investeringen en concurrentie van partijen zoals Amazon eigenlijk wel zin voor retailbedrijven om met hun webwinkel door te gaan? Volgens Wijnand Jongen, directeur van Thuiswinkel.org en auteur van ‘25 jaar online winkelen in Nederland’, zou je die

vraag moeten omdraaien. Jongen: “Wat gebeurt er als je niet doorgaat? Besta je dan over vijf of tien jaar nog?” Een wezenlijk onderdeel van de retail is dat winkels hun klanten volgen, zegt Jongen. En de ontwikkeling is nu eenmaal dat de klanten steeds vaker online te vinden zijn. “Als je ze daar niet kunt volgen, heb je weinig bestaansrecht meer. Afzijdig blijven is geen optie.”

Onlineactiviteiten zijn absoluut winstgevend te krijgen, denkt Charlotte Hooijdonk. “Maar je moet wel in nieuwe manieren van winkelen mee.” Daarbij functioneert de webwinkel vaak meer als marketing- dan verkoopkanaal. Via internet kan uitgebreid met nieuwe producten en productcategorieën worden getest. Juist uit de combinatie van een fysieke en een webwinkel zijn voordelen te halen, aldus Hooijdonk. Bijvoorbeeld met het inspelen op de ‘ropo’-trend: research online, purchase offline. Consumenten oriënteren zich vaak via internet, om de uiteindelijke aankoop in een winkel te doen. Hooijdonk: “Door klanten online te volgen, weet je vaak méér van ze dan als ze alleen in de winkel komen. Daar kun je bijvoorbeeld met loyaltyprogramma’s op inspelen.”

GEÏNTEGREERDE BENADERING

Steeds meer retailbedrijven krijgen de juiste combinatie van on- en offline onder de knie, zegt Hooijdonk. Als voorbeeld noemt ze de Bijenkorf. “De Bijenkorf heeft de bewuste keuze gemaakt om het aantal winkels omlaag te brengen en de online aanwezigheid te versterken. Inmiddels hebben ze veel gegevens van hun vaste klanten verzameld.” Onder andere met de samen met Mastercard ontwikkelde Bijenkorf Card, waarmee klanten gepersonaliseerde aanbiedingen krijgen, neemt de kennis over klanten nog meer toe.

Een geïntegreerde benadering van de on- en offline verkoop stelt hoge eisen aan de organisatie, aldus Wijnand Jongen. Teams van productontwikkelaars, marketeers en inkopers moeten nauw samenwerken met IT’ers en dataspecialisten. Informatie uit het verkoopkanaal moet soms real time in de planning en processen kunnen worden verwerkt. Om snel op marktontwikkelingen in te kunnen spelen hebben organisaties dit soort flexibiliteit steeds meer nodig, zegt Jongen. Het online verkoopkanaal is onderdeel geworden van de digitale transformatie – de transformatie waar organisaties toch al niet omheen konden. 