

‘We hoeven alleen maar naar onze kinderen te kijken om te zien dat zij nu al in een toekomst leven die wij nog niet kennen, maar wel willen begrijpen. De visie en observaties van Wijnand in dit boek zijn een must read voor elke retailer en ondernemer die in de toekomst wil staan!’

Harmen van der Meulen, CEO FuturumShop.com

‘Wijnand slaagt er uitstekend in om de paradox van de circulaire retail in heldere bewoordingen te ontleden en daarvoor oplossingen aan te dragen.

Wijnands boek is een must voor iedere ondernemer in de retail die maatschappelijk verantwoord wenst te ondernemen.’

*Ed Nijpels, voorzitter Thuiswinkel.org, voorzitter SER-commissie
Circulaire Economie*

‘Wijnands beschrijving van de opkomst van mondiale shopping-ecosystemen en hun mogelijke impact is fascinerend en tegelijkertijd een duidelijke wake-up call voor retailers, fabrikanten en overheden.

In klare taal schetst hij de prisoner’s dilemma’s die ontstaan en de betere alternatieven voor iedereen die tijdig handelt. Dit boek is een must read voor iedereen in retail.’

Daniel Ropers, CEO bol.com

‘Vanuit een scherpe analyse van de snel veranderende wereld van retail en e-commerce formuleert Wijnand een rake visie op de toekomst van de handel. Stof tot nadenken voor leek én professional met interesse in retail.’

Prof. Gino van Ossel, Vlerick Business School

‘De afgelopen tien tot vijftien jaar ben ik net als de meeste consumenten producten en diensten op een totaal andere manier gaan aanschaffen dan daarvoor. We oriënteren ons anders, kopen anders en bij andere spelers en

lossen problemen vaak op nieuwe manieren op. Dat levert geweldige mogelijkheden op en ook een aantal nieuwe problemen. In die dynamiek de toekomst voorspellen is een hachelijke zaak, maar Wijnand doet een ambitieuze en omvattende poging. Buitengewoon leerzaam!’

Bart Combée, directeur Consumentenbond

‘Als één ding duidelijk is na het lezen van dit boek, is het dat grenzen vervagen en traditionele indelingen versmelten: sectoren, branches, businessmodellen, producten, diensten. In Wijnands wereld van *onlife* retail is er plaats voor iedereen die bereid is dit onder ogen te zien.’

Joost Romeijn, founder Sunweb

‘Eindelijk een boek dat retail de ruimte geeft die het verdient. Het geeft een veelomvattend perspectief op de digitale samenleving nu en in de toekomst, met retail als verbindende factor.’

*Kitty Koelmeijer, hoogleraar Marketing & Retailing,
Nyenrode Business Universiteit*

‘Wijnand confronteert op indringende en pakkende wijze met de disruptieve impact van het internet. “Final call” voor retailers: “re-invent yourself, the gate is closing”. Een must read voor de retailer die duurzaam relevant wil zijn én blijven.’

Paul Nijhof, oud-CEO Wehkamp

‘Om te toekomst te kunnen duiden moet je kennis hebben van de ontwikkelingen vanuit het verleden en de uitdagingen van vandaag. Dit is uitvoerig beschreven in Wijnands boek. Iedere student die zich voorbereidt op zijn of haar toekomst moet daar dan ook kennis van genomen hebben. Maar ook iedere manager die plannen maakt voor de toekomst heeft dit overzicht nodig voor de eigen businesscase. Zelden zo’n compleet overzicht met diepgang gezien, waardoor ik dit boek aan zowel studenten als managers kan aanbevelen.’

*Prof. dr. Cor Molenaar, leerstoel e-Marketing & Distance Selling
Erasmus Universiteit*

‘Traditionele economie wordt in razend tempo ingehaald door slimme economie. Wie stil blijft staan heeft het nakijken. Wijnand geeft duiding in een snel veranderende wereld. Wie de boot niet wil missen kan zich maar beter inlezen.’

Daan Weddepohl, CEO & founder Peerby.com

‘Wijnand geeft in dit boek niet alleen een interessant overzicht van een groot aantal trends op retailgebied en een mooi online doorkijkje in verschillende retailsectoren. Als zodanig biedt het een prachtig referentiekader voor iedere retailprofessional. Wat het voor mij extra lezenswaardig maakt is dat hij een volstrekt heldere boodschap heeft over waar het vanaf nu om draait bij succesvol retailen. Namelijk om de *onlife* consument de optimale customer experience te bieden. Een must read voor iedereen die is geïnteresseerd in de toekomst van retail!’

Frank Oostdam, voorzitter/directeur ANVR

HET EINDE VAN ONLINE WINKELLEN

DE TOEKOMST
VAN RETAIL IN EEN
WERELD DIE ALTIJD
VERBONDEN IS

WIJNAND JONGEN

| business contact

Dit is een fragment uit het boek *Het einde van online winkelen*. Verkrijgbaar bij de betere (internet)boekhandel.

© 2016 Wijnand Jongen
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Bart van den Tooren
Foto auteur Fjodor Buis
Redactie Maria Heesen
Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen
Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 470 0994 8
D/2016/0108/922
NUR 788

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van
Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

INHOUD

Inleiding 7

1. De onlificering van de samenleving 11
2. Onlife retail in de slimme economie 27
3. Consumenten in de deeleconomie 51
4. Duurzaam winkelen in de circulaire economie 71
5. Winner takes all in de glokale economie 95
6. De machtige onlife consument 117
7. Oriëntatie: de $N=1$ factor 137
8. Selecteren: het nieuwe keuzeparadigma 151
9. Betalen: no-click buy in de blockchain 169
10. Afleveren: het dilemma van de last mile 189
11. Customer care: van klantenservice naar customer intimacy 215
12. Nieuwe businessmodellen 231
13. Werken en leven in onlife retail 251
14. De opkomst van de netwerksamenleving 271

Dankwoord 284

Noten 287

Register 313

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 ‘glokale economie’. 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 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.¹

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 en Europa. Ik zag de scepsis bij traditionele ondernemers en de terughoudendheid bij overheden en andere stakeholders. Tegelijkertijd zag

ik de bevlogenheid 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.² 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 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 nieuwe 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.¹ 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 onderzoekt.² Floridi en zijn team concluderen in *The Onlife Manifesto* dat het onderscheid tussen *online* en *life* vervaagt, en op termijn zelfs helemaal zal verdwijnen.³ Het *hier* (analoog, offline) en *daar* (digitaal, online) komen dan samen in een *onlife ervaring*.⁴

Offline en online versmelten

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.⁵ Het feit dat veel bedrijfsnamen werkwoorden zijn geworden spreekt boekdelen;⁶ we facebooken, twitteren, skypen, snapchatten, whatsappen, instagrammen en facetimen wat af. Zelfs mijn schoonmoeder van 89 heeft leren googelen, kan op haar tablet met haar (klein)kinderen communiceren en online bankieren.

Communiceren via sociale netwerken bevredigt de menselijke behoefte om jezelf te presenteren en te laten gelden.⁷ Socioloog Barry Wellman noemt dit *networked individualism*: ‘We zijn steeds onafhankelijker en individualistischer, maar we houden het verlangen om bij een gemeenschap te horen.’⁸ 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.⁹

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- enveertig- 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.

Internet of Things

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. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze het leven van mensen gemakkelijker, aangenamer en voordeliger maken. Het zijn de eerste toepassingen van het *Internet of Things* (IoT). Volgens het Amerikaanse onderzoeksbureau Gartner zullen er in 2020 tussen de 500 en 700 miljoen *smart connected homes* zijn.¹⁰

Andere verschuivingen

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.¹¹ *Augmented reality* draagt daar ook aan bij; hierbij wordt er live een extra laag informatie, in woord of beeld, toegevoegd aan wat je op het scherm van je smartphone of tablet ziet. De Pokémon Go-hype was de eerste wereldwijde toepassing van augmented reality.

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 bitcoins kun je net zo goed betalen als met euro's.

De onlificering wordt behalve door de vervaging van de scheidslijn tussen off- en online en die tussen echt en virtueel gekenmerkt door drie andere grote verschuivingen:¹²

1. Het verschil tussen natuurlijk en kunstmatig vervaagt. Cathy Hutchinson is al twintig jaar verlamd, maar kan nu met haar brein een robotarm aansturen.¹³ Als wij organen namaken of verbeteren en die in ons lichaam inbrengen, zijn we dan nog helemaal natuurlijk? En maakt dat iets uit?
2. 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.
3. Het verschil in tijd en ruimte vervaagt. Dankzij virtual en augmented reality en door nieuwe hologramtechnieken wanen we ons ergens 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.¹⁴ 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 de huidige vluchtelingencrisis 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.

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.¹⁵

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*¹⁶ 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’.¹⁷ 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 uitings-

vormen 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 tot consumenten – lonken nieuwe rollen.

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

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 consumenten alles wat zij in het dagelijkse leven tegenkomen kunnen scannen en kopen. Zodra klanten de online winkelervaringen die zij thuis of onderweg opdoen voort kunnen zetten in de winkelstraat of *online instore*, is het einde van online winkelen waarlijk nabij.

Interactieve technologie die online en offline retail verbindt, maakt in de komende jaren een forse opmars door, bijvoorbeeld in de vorm van 'alles in een'-apps.¹⁸ Met de Chinese super-app WeChat kun je al bijna alles regelen: van het zoeken en boeken van een vakantie tot betalen in webwinkels én in fysieke winkels, van je bankzaken tot het de-

len van de rekening in een restaurant; van een afspraak bij de kapper tot het achterlaten van recensies. Het zijn apps zoals WeChat die online en offline met elkaar verbinden. Meer dan 800 miljoen Chinezen kunnen inmiddels niet meer zonder.¹⁹

Van online naar offline

In China is het zoveelste acroniem in de wereld van e-commerce opgedoken: *o2o*, wat staat voor *online to offline*. Hierbij gaat het erom consumenten via het digitale kanaal te bewegen om offline – in stenen winkels – te gaan winkelen.²⁰ Via een app, webwinkel of platform worden producten of diensten besteld en afgerekend, waarna het product bij een lokale winkel wordt opgehaald of de dienst bij een lokale dienstverlener wordt gebruikt. In China is *o2o* hét buzzwoord sinds e-commerce-gigant Alibaba in 2015 een deal ter waarde van 4,6 miljard dollar sloot met elektronicaketen Suning Commerce Group. Met deze grootste investering tot dan toe breidde Alibaba in één klap zijn aanbod in elektronica-producten enorm uit én versterkte het bedrijf zijn logistieke dienstverlening. Het werkt heel simpel: offline retailers openen een online winkel op Tmall.com, Alibaba's online platform, en vergroten daarmee hun bereik. Omdat zij de goederen binnen twee uur kunnen leveren, ongeacht in welk van de 2800 districten in China de consument zich bevindt, ontstaat een win-winsituatie voor alle partijen.²¹

Ook Amerikaanse bedrijven zoals Walmart en Nordstrom hebben zich inmiddels op de Chinese *o2o*-markt gestort. Walmart lanceerde in 2015 Walmart To Go. Via de shopping-app worden verschillende online en offline betaalopties aangeboden, plus de keuze om boodschappen af te halen of thuis te laten bezorgen. Een zelfstandig To Go Service Center inclusief een eigen fulfillmentteam zorgt voor de afhandeling van app-orders in elke winkel.²²

Als ergens de versmelting tussen offline en online zichtbaar wordt, dan is het wel in de opmars van de vele ophaalpunten. Hier kunnen klanten hun online bestelde producten ophalen of retourneren. Voor een belangrijke groep consumenten zijn deze punten heel waardevol: ze sparen er bezorgkosten mee uit en hoeven niet thuis te wachten op de bezorger. Steeds vaker fungeren kleine lokale winkels (naast winkelcentra en supermarkten) als *pick-up point*. Ook benzinestations fungeren soms als afhaalpunt, waarbij zij een *drive-through*-concept (à la McDrive) combineren met een servicedesk.²³ Voor hen zou het zelfs wel eens het businessmodel van de toekomst kunnen zijn, wanneer de elektrische auto het tanken overbodig heeft gemaakt.

Van web- naar stenen winkel

Kunnen grote webwinkels niet zelf fysieke winkels openen? Met name gemeenten en de vastgoedsector zijn daar erg in geïnteresseerd. Het businessmodel van een online webwinkel laat zich echter niet zomaar vertalen in een *bricks and clicks*-propositie. Webwinkels zullen in de komende jaren weliswaar meer fysieke winkels openen, maar niet op zo'n schaal dat de leegte in de winkelstraten van de westerse wereld wordt opgelost. Het is ook niet altijd nodig; soms volstaat voor webwinkels een showroom bij het distributiecentrum of een beperkt aantal servicewinkels in de winkelstraat.

Elektronicawebwinkel Coolblue heeft in Nederland met vijf en in België met twee fysieke winkels de online propositie versterkt. Met elke nieuwe winkel ziet het bedrijf de online omzet in de betreffende regio extra hard stijgen. Het is een van de redenen voor Coolblue om in de komende jaren meer fysieke winkels te openen. Hiermee komen ze met name klanten tegemoet die graag persoonlijk met een goed opgeleide adviseur over hun aankoop overleggen. Ook muziek-instrumentenwinkel Bax Music opent om deze reden fysieke winkels. De laagdrempelige (after)service- en helpdeskbalijs met goed opgeleide medewerkers zorgen voor onderscheidende klantcontactmomenten.²⁴