

Retailinnovatie sleutel

De retailmarkt heeft te maken met een afnemend consumentenvertrouwen en een groeiend aandeel internetverkoop. Menigeen ziet in beide trends een definitief einde van de huidige retailmarkt. IG&H Consulting & Interim denkt hier anders over. Goed inspelen op een nieuwe generatie shoppers biedt retailers forse groeimogelijkheden. Dit blijkt uit de researchpaper 'Formule-innovatie in retail: over de datum of dagvers?', die recent is gepresenteerd op het Retail Excellence Event van de ING Retail Jaarprijs.

DOOR: ROBERT SPIEKER, MARTIJN WEEDA EN SYLVIA DE BRUIJN

Nieuwe generatie shoppers >

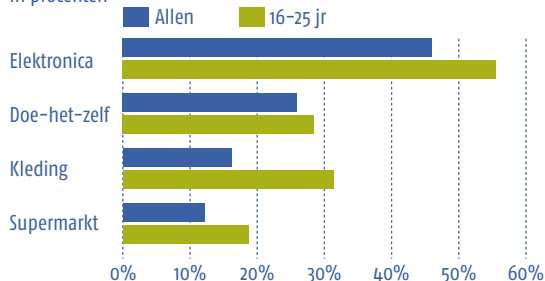
Elke recessie brengt structurele veranderingen in klantgedrag met zich mee. Ook na de financiële crisis van 2009 tekent een aantal veranderingen zich versneld af in het winkelgedrag van consumenten. IG&H vat dit samen als de 3 G's: Gemak, Gewin en Genot. De consument is zeer kritisch op prijs en kwaliteit (Gewin). Het vertrekpunt hiervoor is internet. Dat blijkt uit een klantonderzoek onder zeventienhonderd consumenten van IG&H Consulting & Interim, waaraan ook Q&A Research heeft meegewerkt.

Uit het klantonderzoek blijkt dat productreviews, vergelijkingssites en social media steeds belangrijker worden in het oriëntatieproces. Bij aankoop van elektronica is het gebruik hiervan al gemeengoed, maar ook in de andere retailbranches neemt het gebruik van nieuwe media toe. Zo oriënteert in de modebranche al meer dan dertig procent van de jongste generatie (16 t/m 25 jaar) zich via Facebook, Twitter of internetfora (zie ook grafiek 1).

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat de eisen rondom de andere twee G's, Gemak en Genot, enorm toenemen. Als een consument ervoor kiest om te gaan winkelen, dan verwacht hij een eigentijdse, persoonlijke winkelbeleving (Genot). Daarnaast willen klanten winkelen, waar en hoe ze maar willen (Gemak). Vooral jongere generaties zoeken hierbij crosschannelmogelijk-

Groeiend gebruik social media/internetfora bij jongeren in oriëntatiefase

In procenten



BRON: IG&H KLANTONDERZOEK

Grafiek 1

heden. Bijvoorbeeld, als een product in de winkel niet voorradig is, wensen consumenten die jonger zijn dan 35 jaar nabezorging, terwijl oudere generaties juist kiezen voor 'ophalen in dezelfde winkel' (zie grafiek 2). Bij al deze veranderingen in koopgedrag hebben jongeren een duidelijke voorlopersrol. De leeftijdsgroep 26-45 jaar werkt echter aan een inhaalslag, zo blijkt uit de cijfers. Het koopgedrag van de jongste generatie wordt hierdoor binnen enkele jaren de norm.

Crosschannel groeit met vier miljard euro per jaar >

Met alleen het internet als verkoopkanaal hebben opkomende webwinkels circa vijf procent van de retailmarkt veroverd. Dit zijn voornamelijk pure players die scherpe prijzen bieden aan een marktsegment van internetkopers. Voor bestaande retailers is dit al een

Het koopgedrag van de jongste generatie wordt binnen enkele jaren de norm



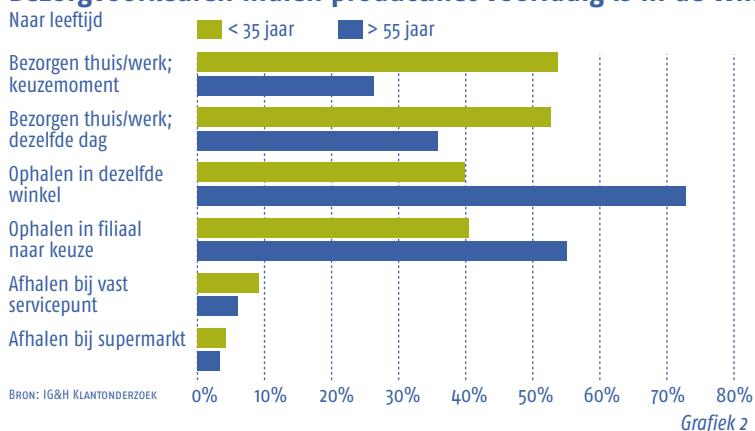
behoorlijke klap geweest. De échte impact van internet op het koopgedrag van consumenten gaat echter nog komen. Volgens IG&H zit die niet in een volledige verschuiving naar online aankopen, maar juist in het crosschannelkoopgedrag. De 'G' van gemak speelt hierbij een cruciale rol. De nieuwe generatie shoppers zoekt meer flexibiliteit in het combineren van mogelijkheden die de verschillende verkoopkanalen bieden. Producten voelen en ruiken in de winkel, maar vervolgens thuis laten bezorgen. Een product online kopen, maar bijvoorbeeld ophalen of retour brengen in de winkel. Gezien de uitkomsten van het klantonderzoek verwacht IG&H dat in 2020 driekwart van de retelaankopen

tot omzetgroei



In de modebranche oriënteert meer dan dertig procent van de jongste generatie (16 t/m 25 jaar) zich niet meer in de fysieke winkel, maar via Facebook, Twitter of internetfora

Bezorgvoorkeuren indien productniet voorradig is in de winkel



De consument is op zoek naar genot, als aanvulling op het gemak dat internet biedt

crosschannel plaatsvindt. Dat betekent dat het aandeel crosschannel in de retailmarkt met zeker vijftien procent per jaar groeit. Omgerekend is dat een stijging van circa vier tot vijf miljard euro per jaar (zie grafiek 3 op pagina 38).

Cruciale rol nieuwe winkel >

In de visie van IG&H is de rol van de winkel nog lang niet uitgespeeld: in het traditionele retailconcept heeft de winkel een belangrijke functie bij het vergelijken van en informatie vergaren over producten. In het crosschannelretailconcept van vandaag gebeurt dat via internet. Klanten komen daardoor veel beter voorbereid de winkel binnen en zoeken daar aanvullende informatie en service. Daarnaast is, zeker op A-locaties, winkelen vaak een bewuste keuze. De consument is op zoek naar genot, als aanvulling op het gemak dat internet biedt. Dit betekent een andere rol voor de winkel, de manager en zijn personeel. In plaats van verkopen, moet er voortaan veel meer aandacht zijn voor inspiratie, service en advies.

Om klanten écht crosschannel te bedienen, is daarnaast een goede integratie tussen internet, social media, smartphone en winkelveestigingen cruciaal. Winkelpersoneel dat social media combineert met daadwerkelijk klantcontact kan de ontmoeting op de winkelvloer heel krachtig en persoonlijk maken. Internet en de fysieke winkel horen hierbij naadloos op elkaar aan te sluiten. Daarom vergt crosschannelbediening een merkpositionering, maar ook klant- en voorraadinformatie die in beide kanalen geïntegreerd is. De crosschannelklant verwacht een gelijke behandeling in elk kanaal.

Dynamiek in retailend Nederland >

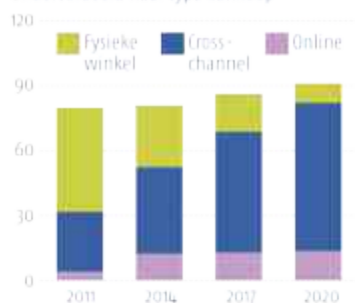
IG&H ziet dat een aantal gevestigde retailmerken zich momenteel vol inzet op crosschannelconcepten. Tegelijkertijd houdt een groot aantal retailers vast aan het traditionele retailmodel, dat internet vaak

als 'stand alone' verkoopkanaal neerzet. Huidige markspelers bedienen hierdoor met wisselend succes het snel groeiende crosschannelsegment. Dit betekent de komende jaren sterk verschuivende marktverhoudingen. De vraag is wie in dit toekomstig speelveld tot de winnaars en wie tot de verliezers behoren, zijn het de pure players of juist de gevestigde 'klassieke' retailers van dit moment?

Beide typen organisaties moeten overigens nog flink aan het werk. De eerste initiatieven van pure players met fysieke winkels zijn al zichtbaar in Londen, waar Amazon.com en Google.com de deuren van een fysieke winkel hebben geopend. Het zijn partijen die online in de oriëntatiefase veel traffic genereren en dit nu ook in de fysieke winkelstraat pogen te doen. Echter, het opbouwen van een merknaam kost dergelijke pure players veel tijd en geld. Kijk bijvoorbeeld naar de moeite die

Omzet retailsector (x € mrd)

Onderverdeeld naar type aankoop



BRON: I&H CONSULTING & INTERIM, THEMAWISSELING, CROSSCHANNEL ONDERZOEK 2019-2020
Grafiek 3

Zalando doet op dit vlak, alvorens omzet te genereren. Daarnaast moet een pure player een eigen winkelnetwerk opbouwen. Het is een vak apart om dit te managen. Kortom, het vereist voor web only's een forse investering en andere competenties om het crosschannelsegment succesvol te bedienen.

Daar staan de bestaande traditionele retailers van Nederland tegen-

De vraag bij 'klassieke retailers' is of zij hun retailformule en organisatie snel genoeg vernieuwen

over. Die hebben al een gevestigde merknaam, met een loyale klantenkring en een bestaand winkelnetwerk. Zij kunnen hun ontbrekende competenties (veelal IT- en internetgedreven) relatief makkelijk inkopen (of deels uitbesteden) en hebben bovendien het financieel vermogen om dit te doen. De grote vraag bij 'klassieke retailers' is echter of zij hun retailformule en organisatie snel genoeg vernieuwen.

Innovatie en 'dagvers' sleutel tot succes >

Via een interactieve quiz zijn de resultaten van het IG&H klantonderzoek en het jaarlijkse Shopperonderzoek van Q&A Research ook gepresenteerd op het Excellence Event van de ING Retail Jaarprijs, begin oktober. De resultaten zijn tekenend. Allereerst werden relatief veel vragen over klantgedrag door de aanwezige retailers anders beantwoord dan door consumenten. Het geeft aan dat het écht doorgronden

van klantgedrag en hierop inspelen met de juiste innovaties nog een flinke uitdaging blijft.

Daarnaast is het niet toevallig dat uit dezelfde quiz bleek dat 'vernieuwing in de retailsector' hét aspect is waar consumenten het minst tevreden over zijn. Dit is echter niet verrassend als je naar de historie en het type organisatie kijkt. In de afgelopen decennia heeft bij veel retailers de focus op kostenefficiëntie en logistiek gelegen. Bovendien zijn het vaak grote organisaties, die het moeilijk vinden om te innoveren. Retail en innovatie gaan echter wel degelijk samen. Het einddoel is om een retailformule 'dagelijks vers' te houden. Er is een beperkt aantal Nederlandse retailers dat dit kan. Het is een proces van continue, kleine innovatiestappen en het stopt eigenlijk nooit.

Deze manier van innoveren is echter niet voor iedereen weggelegd. Op basis van praktijkervaring en een

Formule innovatiematrix

Mate van urgentie:

■ Hoog ■ Gemiddeld ■ Laag



rondgang langs de ceo's van retailend Nederland heeft IG&H vier aanpakken gedefinieerd voor formule-innovatie in de retail. Uitgangspunt is de specifieke situatie waarin de retailer zich bevindt (zie bovenstaand schema). De juiste aanpak - en in veel gevallen een lange adem - is essentieel. Daarnaast kan worden vastgesteld dat innovaties vaak mislopen op de executie. Een idee is vaak makkelijk geboren,

maar vereist een eigentijdse doorvertaling naar de specifieke retailformule en moet passen bij de rest van organisatie. Formule-innovatie vereist daarom bij iedere aanpak een heldere visie, een stevig fundament (de juiste competenties) en een excellente executie. ■

Voor meer informatie over de nieuwste klantinzichten en formule-innovatie in retail, download de researchpaper 'Formule-innovatie in retail: over de datum of dagvers?' op igh.nl of scan de QR-code:



Robert Spielker is partner bij IG&H Consulting & Interim. Martijn Weeda en Sylvia de Bruijn zijn beide managing consultant.