

Overleef de retailtoekomst - les 2

03-11-2015 09:39

Door Paul Moers

Merkenstrateeg en auteur van het boek [Werk aan de winkel 3.0. Hoe overleef ik als retailer de toekomst?](#)

We weten allemaal dat je alleen maar goede besluiten kunt nemen als je ze baseert op de juiste feiten. Buikgevoel alleen is in deze complexe wereld niet genoeg. Besluitvorming vereist niet alleen intensief marktonderzoek, maar ook een besef van wie je bent, waar je vandaan komt en wat je voor shoppers kunt betekenen. En daar gaat het bij veel retailers vaak goed mis. Het merk is het sturende principe van de organisatie. Bedrijven die aan de strategie gaan sleutelen, nemen soms stappen die rechtstreeks indruisen tegen de merkbeloofte. Dat is een groot gevaar.

Bouwen aan een goede merkreputatie kost jaren. Een merk moet je laden met een goed strategisch plan dat perspectief biedt voor de organisatie. Het is een reactie op concurrenten en inzichten in de klant. Veel bedrijven hebben echter geen visie meer op hun bestaansrecht. Dat is funest, want medewerkers verliezen daardoor energie. Het bieden van perspectief is een onmisbare pijler bij het inspireren van medewerkers en helpt om hun hoge werkdruk te rechtvaardigen. De omslag maken naar een toekomstbestendige organisatie is een proces van bloed, zweet en tranen.

Leer dus denken en handelen buiten de gevestigde kaders. Dat vraagt lef van directies om een nieuwe richting in te slaan en een echte omslag te maken. Neem Blokker Holding, dat na meer dan een decennium stilstand onder leiding van de nieuwe topman Casper Meijer de gehele organisatie op de schop moet nemen. Zijn intenties zijn vast goed, maar de grote vraag is of zijn plannen toereikend genoeg zullen zijn.

Stilstand is fataal. Formules moeten om de vijf tot zeven jaar weer aangepakt worden om relevant te blijven. We zitten midden in het tijdperk van radicale keuzes. Consumenten gaan massaal op zoek naar 'value for money'. Retail wordt steeds meer gedomineerd door paradoxen: bedrijven doen iets wat niet voor mogelijk werd gehouden en wat ingaat tegen gevestigde strategische principes. Een paradox biedt voordeel én toegevoegde waarde vanuit een radicaal nieuwe manier van denken. De consument vindt dat duidelijk sexy. De waardepropositie is uniek. De ene na de andere paradox duikt op.

Paradoxen zijn op alle markten te vinden. Nu nieuwe technologieën ter beschikking komen, zal het nog harder gaan. Als winkelier moet je als nooit tevoren je ogen en oren openhouden. Het is belangrijk om zelf na te denken over je concept en dit te blijven evalueren. Je moet helder krijgen of je nog altijd waarde toevoegt. Daarbij hoeft echt niet alles op de schop, maar je kunt er wel over nadenken om onderdelen van je formule als paradox te gebruiken.

Een aantal voorbeelden uit de retailpraktijk. IKEA is de grote grondlegger van het paradox-principe. Het woonwarenhuis biedt hoogwaardige design tegen een uiterst scherpe prijs.

En dan Swatch. Swatch was het antwoord op de crisis van begin jaren '80. Dit kunststof horloge bestond niet uit 91 of meer maar uit slechts 51 componenten. De productiekosten waren tachtig procent lager dan bij andere horloges, wat zich vertaalde in een heel scherpe verkoopprijs die niemand kon evenaren. De populariteit van de smartwatch presenteert een nieuwe uitdaging voor de horloge-industrie. Swatch belooft in elk geval al voor de Olympische Spelen in 2016 met een eigen lijn smartwatches te komen die niet lijken op de huidige generatie.

Binnen foodretail laat de Markthal in Rotterdam een interessante paradox zien. De Markthal is geen

doorsneemarkt, maar de eerste overdekte versmarkt van overvloed in Nederland met spanning en inspiratie. Dat het werkt wijzen de bezoekcijfers uit: in het eerste jaar 8,5 miljoen bezoekers, waarbij 79 procent tijdens zijn bezoek iets heeft gekocht. Omzet: zeventig miljoen euro. Als dat geen leuke paradox is.

Deze blog is de tweede in een serie waarin Paul Moers in gaat op de vraag: hoe overleef ik als retailer de toekomst? In [de eerste editie](#) ging hij in op het maken van scherpe keuzes. In het derde deel vertelt Moers waarom consumenten blijkbaar niet zonder fysieke winkels kunnen.