

What's Next in Tech: De pijnpunten in de digitalisering van retail

17-11-2017 12:10



Als het gaat om de strategie rond digitalisering, kunnen Nederlandse bedrijven nog wel een lesje in efficiëntie gebruiken. Hoewel 83 procent van hen in de afgelopen drie jaar in digitale initiatieven investeerde, wist slechts 23 procent daarmee een omzetverbetering te realiseren, zo blijkt uit een wereldwijd onderzoek van Simon-Kucher. Ook binnen de retail valt nog genoeg winst te behalen op digitaal vlak. Waar zitten de grootste knelpunten?

Aan de hoogte van de investeringen zal het niet liggen. Retailers investeren niets minder dan gemiddeld in digitalisering. Pure onlinespelers, die dat per definitie doen, trekken dat percentage wellicht iets omhoog. "Maar je ziet fysieke retailers er voor omnichannelbeleid ook heel sterk op inzetten", zegt bestuurder Onno Oldeman van Simon-Kucher. "Dat gebeurt van food tot non-food en daarbinnen over alle categorieën heen, al is het bij de een wat intensiever dan de ander." Reisbureaus lopen bijvoorbeeld ver vooruit, ziet Oldeman. "Wat zij doen om begeerte en conversie te creëren, van oriëntatie tot transactie, is zeer geavanceerd. Daar gaat het niet eens meer zozeer over digitalisering, maar over personalisatie en *mass customization*, het op grote schaal op maat maken van content voor consumenten." Foodretail bungelt nog wat onderaan in de digitale slag. "Met name bij speciaalzaken zie je dat het nog vooral *bricks* is." Alle andere branches zijn ergens daartussen te plaatsen, zegt Oldeman.

Digitalization heroes

Aan aandacht dus geen gebrek, maar levert het ook iets op? Meer dan in andere sectoren, blijkt uit de studie.

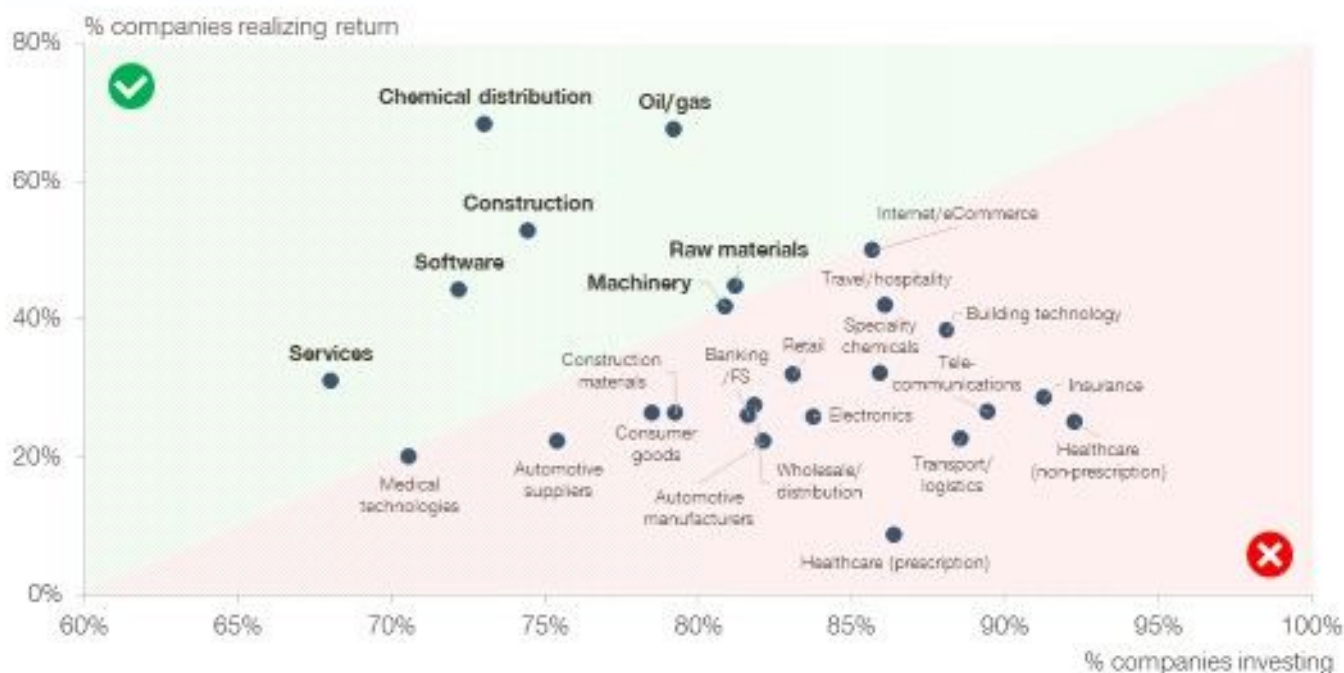
Waar het percentage investerende retailers met 83 procent gelijk is aan het gemiddelde, ziet 35 procent van hen een omzetverbetering als gevolg daarvan. Om te kijken wat maakt of investeringen wel of niet succesvol zijn, heeft Simon-Kucher onderzocht wat de *digitalization heroes* anders doen dan anderen. Dat zijn de achttien procent bedrijven wereldwijd die het adviesbureau als 'succesvol in digitalisering' beschouwt, met investeringen gericht op omzet- en winstverbetering op lange termijn. Bij die groep is het ebitda gemiddeld 37 procent hoger dan bij de rest. Zij blinken uit op vier vlakken, zegt Oldeman: strategie, marketing, sales en pricing. "Strategie komt simpelweg neer op het hebben van een digitaliseringsplan. De *heroes* hebben dat 55 procent vaker dan de overige onderzochte bedrijven."

Er zijn weinig uitschieters, dus mogen we er volgens Oldeman van uitgaan dat dit percentage ook voor de retail geldt. Dat een hele grote groep dus nog niet eens fatsoenlijk nagedacht heeft over digitalisering, is op zijn minst een verrassende conclusie. "Sommigen denken dat een e-businessplan een plan is", verklaart Oldeman. "Heel vaak zie je kanaalspecifieke plannen, zoals een e-commercestrategie om het onlinekanaal neer te zetten. Daarbij wordt dus niet over de kanalen heen gedacht, waar het bij digitalisering juist om gaat."

ROI of digitalization efforts differs per industry

SIMON • KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

Return on investment by industry*



Source: Simon-Kucher & Partners - Global Pricing & Sales Survey 2017 amongst 1,823 companies
*Only industries with more than 25 companies shown

Digitalization conference 2018

18

Op marketingvlak speelt het gebruik van big data de grootste rol, waardoor aan segmentatie kan worden gedaan. De *heroes* gebruiken tachtig procent meer big data dan de rest, zegt Oldeman. "Dat is heel belangrijk voor de omschakeling van product- naar klantdenken. Waar veel bedrijven nog werken met productmanagers, ben ik ervan overtuigd dat dat in de toekomst veel vaker klantsegmentmanagers worden. Over vijf jaar zullen die al de meerderheid vormen, juist door die grote beschikbaarheid van data over klantgedrag." Ook op het gebied van sales blinken de digitale helden uit, waarbij we moeten denken aan de klantreis. Die moet in de

basis digitaal georganiseerd zijn om adequaat te kunnen inspelen op klantvragen, transacties en marketingcampagnes, legt Oldeman uit. “Digitaal moet de hoofdmoot vormen. Veel retailers nemen bij de customer journey nog een klant die hun winkel binnenkomt als startpunt. De klant van vandaag oriënteert zich online en daar moet je volledig op voorbereid zijn.”

Dynamic pricing

Op prijstechnisch gebied draait het vooral om dynamic pricing, stelt Oldeman. “Dat is waar alles in de retail naartoe gaat. Het automatiseren daarvan is de grootste kopzorg voor traditionele retailbedrijven. Hun huidige businessmodel is daar niet op ingesteld, terwijl het bij grote onlineplatforms in de genen zit.” Massale investeringen zijn daarom nodig om een weerwoord te hebben, iets wat Oldeman met name in de Verenigde Staten al ziet gebeuren. “Grote retailers eisen zelfs van fabrikanten dat ze bijdragen aan de kosten die ze maken voor dynamic pricing. Zo ver staat het water ze aan de lippen.” De digitalization heroes hebben vier keer meer pricingspecialisten in dienst dan de overige bedrijven, blijkt uit de studie van Simon-Kucher. De boodschap die daaruit blijkt is volgens Oldeman dat het ontwikkelen van mankracht en vaardigheden op dat vlak net zo belangrijk is als het op orde hebben van de systemen.

Bij het noemen van *digitalization heroes* binnen de retail, ontkomt Oldeman er niet aan een usual suspect als Amazon te noemen. Alleen al gekeken naar het zo belangrijke dynamic pricing-criterium, kan de e-commerceus indrukwekkende cijfers overleggen, met 2,6 miljoen prijsveranderingen per dag. “Soms gaan zelfs prijzen rond de lunch even omhoog, omdat Amazon weet dat consumenten dan meer impulsaankopen doen in bepaalde categorieën en dus minder vergelijken. Na de lunch dalen de prijzen dan weer.” Uit de traditionele hoek is Best Buy is volgens hem een van de weinige goede voorbeelden die digitaal wakker geworden zijn. De elektronikaketen die vijf jaar terug nog op sterven na dood was, maakte een verrassende comeback. Dat gebeurde onder meer door 'showrooming', voorheen een van de grootste bedreigingen, te omarmen en in eigen voordeel te gebruiken. Het implementeerde een systeem dat de prijzen matchte aan die van de concurrentie, verhoogde de winkelbeleving en verbeterde zijn bezorgservice en retourbeleid. Als gevolg kochten consumenten niet alleen meer ter plekke, maar was bij een aanschaf achteraf de webwinkel van Best Buy vaker de eindbestemming. Dichter bij huis ziet het er qua goede voorbeelden in traditionele retailhoek minder goed uit, stelt Oldeman. “In Europa kan ik ze nog niet echt ontdekken. Daar valt dus nog heel veel te winnen.”

RetailTrends besteedt deze week aandacht aan technologie en de kansen voor de business van morgen. In het novembernummer van RetailTrends verkennen we binnen het thema What's Next in Tech onder meer wat algoritmen kunnen betekenen voor de ontwikkeling van fysieke producten, door een kijkje te nemen in de keuken van een Deense en Engelse startup. Lees verder hoe Adidas de 3D-code voor massaproductie kraakte en wat de tussenstand van de robopocaplyse is. [Klik hier](#) om het magazine digitaal te lezen. Nog geen member? [Klik hier](#).

Amnon Vogel