

Vijf vragen over de retailer van overmorgen

16-03-2018 11:40



De technologische schok die retailers gaat opschudden, doet techondernemer Peter Hinssen een beetje denken aan Buienradar. “Je ziet die bui wel aankomen, maar het blijft moeilijk inschatten waar en wanneer hij precies valt.” Daarom moeten bedrijven hun blik niet op vandaag en morgen, maar op óvermorgen richten, zegt hij in zijn nieuwste boek [The Day After Tomorrow](#). De retail is volgens hem bij uitstek een sector die achterop dreigt te raken.

Hoe komt het dat de retail zo achterblijft?

“Het is een sector van grote omzetten en kleine marges. Dan is het verleidelijk om vooral naar morgen te kijken, want alleen daaraan heb je houvast. Inspelen op ‘daarna’ betekent: risico’s nemen, investeringen doen. De retailsector heeft daar vaak niet veel ruimte voor. Wat ook meespeelt, is dat retailers technologie altijd hebben gezien als een antwoord op de vraag: hoe kunnen we het iets sneller, net iets efficiënter zijn? Terwijl de vraag zou moeten zijn: hoe kunnen we technologie inzetten voor nieuwe modellen en manieren om klanten te betrekken? Kortom, technologie vanuit efficiency-oogpunt, niet vanuit opportunity-denken.”

Waarom is dat typerend voor retailers?

“Het zit diep in het gedachtegoed ingebakken. Dat zie je ook aan het type mensen dat op de IT-afdeling van een retailer werkt. Die zijn vooral goed in backoffice-denken en hebben weinig *skills* om nieuwe mogelijkheden aan te boren. Hier moet een mentaliteitswijziging plaatsvinden. Banken zijn daar een goed voorbeeld van. Die hebben vaak ook een traditionele IT-afdeling. Maar alles wat met nieuwe technieken te maken heeft, brengen

ze daar niet meer onder. Daarvoor stellen ze een aparte chief digital officer aan. Die begint vaak met nieuwigheidjes voor klanten, maar gaat snel naar nieuwe businessmodellen. Bij retailers zie je die stap nog veel te weinig.”

Aan welke nieuwe businessmodellen zouden retailers kunnen denken?

“Ik ben heel enthousiast over het out-of-the-boxdenken van Amazon, zoals de Amazon Go-supermarkt. Ik ben er geweest en eerlijk is eerlijk: het is echt een experiment. Het werkt nog helemaal niet goed als er meer dan 35 mensen in de winkel zijn. Maar zij hebben wel het model van een fysieke winkel opnieuw uitgevonden, volgens een Uber-achtig concept (met automatische betalingen via de smartphone, red.). Toen het werd gepresenteerd, waren de reacties veelal: waarom dóen ze dat, het is een onlineretailer *for crying out loud*. En toen kocht Amazon Whole Foods en viel een stukje van die puzzel in elkaar. Bovendien heeft Amazon totaal lak aan de korte termijn. Tegen zijn aandeelhouders zegt het: wij gaan niet voor het kwartaal, en ook niet voor het fiscaal jaar. Wil je in ons investeren? *We’re only in it for the next twenty years.*”

Moeten retailers het streven loslaten om hun boekjaren in het zwart af te sluiten?

“Retailers zijn gewend om concurrentie te hebben van andere retailers en te concurreren op marges en prijs. Ze moeten zich realiseren dat die oorlogsvoering zal veranderen, waarbij de slag om de aandacht van de klant centraal komt te staan. Het gaat niet meer om *the other retailer*, maar om de loyaliteit van de klant. Dat betekent dat je moet strijden met andere wapens. Een oorlog van vandaag win je niet met een leger uit de Tweede Wereldoorlog. Veel retailers moeten nog een grote inhaalslag maken. Op skills, mensen en technologie, maar vooral op mindset. Ze moeten hun aandeelhouders ervan overtuigen dat er een andere fase komt, die bepaalde investeringen vergt. De kop in het zand steken en denken dat ‘het wel zal meevallen’, lijkt me een gevaarlijke instelling.”

Wanneer gaan we de ingrijpende gevolgen ondervinden die u voorziet? Met andere woorden: wanneer breekt de dag van overmorgen aan?

“Een retailer heeft nog een goede vijf jaar om zich helemaal te wapenen voor *the day after tomorrow*. Lukt dat niet, dan is de kans groot dat je blijft bestaan, maar minder relevant bent in de ogen van de klant. Om op de regenbuien terug te komen: het druppelt nu toch echt langzaam in het land van retail.”

*In zijn boek *The Day After Tomorrow* laat Peter Hinssen ons kennismaken met pioniers die erin slaagden zich aan veranderingen aan te passen en in hun innovatie voorbij vandaag en zelfs morgen te denken. Door zo ver vooruit te durven kijken, stuurden ze volledige industrieën een nieuwe richting uit. *The Day After Tomorrow* beschrijft de businessmodellen van deze pioniers, de organisatieculturen, het talent, de mentaliteit en de technologieën die nodig zijn om ons succes in de 'Day After Tomorrow' zo groot mogelijk te maken. Het boek is te koop via onze [boekenshop](#).*

Amnon Vogel