

# De Slimme Winkel

shopping  
tomorrow

# De Slimme Winkel



ShoppingTomorrow/  
De Slimme Winkel

Het koopgedrag verschuift razendsnel richting online en omnichannel, waarbij de consument ver vooruitloopt op de gemiddelde retailer. Wat wordt de nieuwe rol van de 'slimme' winkel?

## 1. De consument loopt voorop

Zoals reeds gemeld in het hoofdstuk Kernbevindingen volgen de veranderingen in het koopgedrag van consumenten elkaar steeds sneller op. De klant verwacht steeds meer van de retailer en loopt technologisch steeds meer op hem vooruit.

Binnen de retail is momenteel een sterke verandering merkbaar als gevolg van de keuze van consumenten om te verschuiven naar online en omnichannel shoppen. In de meeste productcategorieën is het online aandeel gegroeid met minimaal 10 procentpunt in de afgelopen drie jaar. 'Best practice' omnichannel-retailers zoals de Bijenkorf, Tesco en Kingfisher, houden (net) hun omzetsniveau vast terwijl hun 'pure player' online tegenhangers zoals Zalando, Ocado en Amazon groeien met 15 tot 90% per jaar.

Er zijn drie belangrijke consumententrends waarmee winkeliers worden geconfronteerd:

- **Selectief informatiegebruik:** de consument wordt ongevoeliger voor massamedia en zoekt zelf actief naar informatie (pull versus push)
- **Omnichannel:** de consument gebruikt verschillende manieren om te winkelen en verwacht een naadloze ervaring tussen de verschillende kanalen
- **Relevantie en personalisatie:** de consument verwacht een steeds persoonlijkere en relevantere interactie.

De consument komt door de laagdrempelige toegang van nieuwe technologie steeds vaker in aanraking met nieuwe oplossingen. Wanneer deze aanslaan, is de adoptiesnelheid zeer hoog. Deze snelheid heeft als resultaat dat consumenten ver voorlopen op het gemiddelde bedrijf als het gaat om adoptie van nieuwe digitale technieken. Zo ligt de smartphone-adoptie (75-80%) een stuk hoger dan het percentage commerciële websites dat voor mobiel gebruik is geoptimaliseerd (circa 40%).<sup>[1]</sup> In feite loopt de consument niet voorop, hij rent voor veel retailers lichtjaren vooruit.

## 2. De consument kiest

De consument kiest er in groeiende mate voor om zijn bestelling online te doen. De jongste generatie denkt daarbij niet meer bewust na over verschillen tussen online en offline winkelen. Offline blijft een rol spelen de komende tijd, maar retailers moeten anders aankijken tegen de rol van fysieke winkels. Deze rol verschuift van 'self picking' naar onderdeel worden van de omnichannel-ervaring. Het gaat niet langer alleen om 'Share of Wallet', maar om 'Share of Experience'.

De fysieke ruimte zal zowel een functionele als sociale rol hebben. Naast 'kopen' kan de winkel andere belangrijke rollen in de omnichannel consumer journey innemen. Zo kan de fysieke winkel gaan dienen als (een combinatie van):

- voorraad- en distributiepunt;
- experience-center;
- servicepunt;
- pick-up- & return-punt;
- productieplaats;
- merkuiting;
- showroom;
- sociale ontmoetingsplek.

De klant bepaalt welke functies hij op welk moment via welk kanaal wil gebruiken. Daarom moet de retailer in veel gevallen in zijn fysieke winkels een combinatie van functies ondersteunen die passen bij zijn propositie. Over het algemeen lijkt de rol die de winkel honderd jaar geleden al had als plek voor advies, inspiratie en persoonlijke interactie weer terug te komen.

**Rol van de winkel moeten passen bij de propositie**

Propositie-elementen	Meest logische functies						
Shopping experience		✓	✓		✓		✓
Service & advies		✓	✓	✓	✓	✓	
Prijs & promotie	✓				✓		
Gemak	✓		✓			✓	
Assortiment & product	✓	✓		✓	✓		
	Voorraad / distributie	Experience-center	Service	Customize/produce	Merk/inspiratie	Pick-up-punt	Sociale plaats

Rol van winkel moet passen bij propositie: indicatieve logische functies (Bron: SparkOptimus)

### 3. De nieuwe rol van de winkel

De winkelier moet zich met zijn merk, propositie en invulling van de customer journey blijven aanpassen aan de wensen en het gedrag van de consument. Inspelen en relevant blijven betekent voor de fysieke locatie verschillende dingen voor de traditionele retailer en de pure player.

Traditionele retailers dienen een kritische herevaluatie uit te voeren van hun fysieke winkelaanwezigheid (met eventuele reductie van omvang of oppervlakte). Ter illustratie: een verschuiving van 30% van de omzet naar online bij een gelijkblijvende totale markt geeft enorme druk op het winstgevendheid van bestaande winkels.

Pure players hebben mogelijkheden om hun propositie te versterken met fysieke locaties dicht bij de klant. Coolblue heeft reeds meerdere fysieke winkels voor service en advies geopend. Ook Amazon overweegt winkels op A-locaties te openen ter versterking van het merk en voor snelle service.

Transformatie van de huidige winkel naar een 'slimme winkel', waarbij de beleving van de consument centraal staat, vereist de inzet van nieuwe oplossingen en technologieën in combinatie met organisatorische veranderingen. Dit moet aangepakt worden met een duidelijk stappenplan:

- Bepaal (update of evalueer) de huidige missie en stel vast wat dit betekent voor alle huidige onderdelen van de propositie, zoals klantgroep, prijs of assortiment
- Schets de 'stip op de horizon' vanuit de propositie. Creëer een heldere visie
- Schat de impact in van verschillende toekomstscenario's
- Bekijk voor de eigen categorie en propositie welke rol de fysieke locatie (en andere touchpoints) dient te spelen en evalueer het aantal winkels, hun locatie en het winkelconcept
- Definieer en evalueer benodigde initiatieven en de prioriteiten ervan (impact op beschikbare mankracht, kosten, haalbaarheid, afhankelijkheden, must-haves versus nice-to-haves)
- Maak keuzes qua resources/initiatieven voor de korte (één jaar), middellange (twee á drie jaar) en langere termijn (drie tot tot jaar) en vertaal initiatieven naar een gestructureerd stappenplan
- Zet het veranderproces in gang.

Bij het uitwerken van het stappenplan kan de retailer putten uit diverse inzichten en best practices wat betreft consumentenbehoeften en een veelheid aan (technologische) oplossingen. Concreet dient hij tegelijkertijd te kijken naar:

- wat de consument verwacht en hoe hij het beste geholpen wordt;
- welke (technische) oplossingen hiervoor nodig zijn;
- wat dit vereist vanuit de organisatie en operatie.

De retailer kan gebruikmaken van een brede selectie aan best practices, waarvan sommige must-have 'hygiëne-oplossingen' zijn en andere specifiek nodig zijn voor het versterken van de propositie. Daarbij is het essentieel dat eerst de juiste oplossing voor de consument gevonden wordt en pas daarna hoe deze oplossing ('make or buy') kan worden gerealiseerd binnen de groeiende complexiteit van technologische oplossingen.



Overzicht technologische oplossingen

## 4. Verwachtingen van de consument

Zes intrinsieke consumentenbehoeften moeten worden geadresseerd bij verbetering van de fysieke winkelervaring: relevantie, personalisatie, interactie (zintuigen), transparantie (storytelling), gemak/service en 'consument in control'.

### 4.1 Relevantie

Consumenten verwachten dat retailers hen goed kennen en optimaal bedienen. Relevantie kan op diverse wijze worden gecreëerd om een WOW-effect te realiseren door product, campagne of informatie aan te passen, bijvoorbeeld aan tijdstip, locatie, weer of omgeving, device (smartphone, tablet), persoonlijke voorkeuren of interesses. Enkele voorbeelden:

- Benut de locatie van uw klant in een (responsive) e-mail: de route naar uw winkel met een klik op een link
- Maak gebruik van de weersomstandigheden: breng barbecue-producten onder de aandacht bij mooi weer
- Houd rekening met de merkvoorkeur en aankoopshistorie en speel daar op in met klantprogramma's en persoonlijke aanbiedingen.

Bij het bepalen van relevant aanbod moeten retailers nadenken over hoever ze mogen gaan van de klant. Houd te allen tijde het opgebouwde vertrouwen en de geldende, wettelijke privacyrichtlijnen in ogenschouw.

### 4.2 Personalisatie

De klant zoekt een verbinding en persoonlijke identificatie met de retailer. Zo maakt Starbucks zijn koffie-ervaring persoonlijk door op de mok van iedere bestelling de naam van de besteller te schrijven. Macy's en Apple zorgen dat aanbiedingen emotioneel aansluiten op de behoefte van hun klanten. De consument verwacht dat de interactie en beleving die hij krijgt persoonlijk en passend is. Ook verwacht hij dat retailers hem 'kennen' door voorkeuren en emoties te herkennen en daar op te acteren. Dit door beleving, productaanbod, productinformatie, prijzen en promoties af te stemmen op interactie met de klant.

In het personaliseren van de in-store experience kunnen drie fases en acht stappen worden onderscheiden:

#### Fase 1: Kennen van de klant

- **Dataverzameling:** het beter leren kennen van de klant door centrale dataverzameling van bijvoorbeeld klantgegevens, transacties en voorkeuren
- **Data-analyse:** het ontdekken van 'needs, moods & desires' van vooral de beste klanten op basis van zogenaamde 'test & learn'-cycli
- **Herkenning:** de klant herkennen bij interactie of transactie met de medewerker in de winkel.

#### Fase 2: Afstemmen van de beleving

- **Transparantie:** de klant dient zijn eigen profiel, voorkeuren en aankoopshistorie in te kunnen zien en te kunnen aanvullen of wijzigen
- **Product en informatie:** het assortiment (diepte/breedte), de productsamenstelling (maten, kleuren), de productinformatie (context) en het advies dienen te worden afgestemd op de behoeften van de klant

- **Verhaal en beleving:** op basis van het klantprofiel kan een persoonlijk verhaal en ervaring worden gecreëerd via bijvoorbeeld displays om de relatie met de klant te versterken
- **Klant informeren en betrekken:** de klant bedienen met op hem afgestemde communicatie en advies. Dit op basis van eerdere (trans)acties en kennis van klanten. Dit kan verder worden versterkt met tweezijdige communicatie, zoals klanttevredenheidsonderzoeken, contactcenter-logs, focusgroepen en social media.

### Fase 3: Interactie met de klant

- **Loyalty:** het stimuleren van klantloyaliteit via (omnichannel) incentive-programma's om de klantrelatie verder op te bouwen en data te verrijken
- **Ondersteuning:** hulp bij de shopping-trip, bijvoorbeeld in-app via een boodschappenlijst, in-store navigatie, fun en productsuggesties of aanbevelingen
- **Benadering:** het uitrusten van medewerkers met middelen (bijvoorbeeld tablets) om het aankoopproces te versimpelen, zoals klantgegevens, betaal- en adviestools of de mogelijkheid om producten te bestellen die niet aanwezig zijn in de winkel
- **Productsamenstelling:** de klant zelf het product laten samenstellen of bepaalde elementen laten configureren.

## 4.3 Interactie en zintuigen

Bij consumeren worden altijd een of meerdere zintuigen (zoals voelen, horen en ruiken) gebruikt. Door die zintuigen optimaal te stimuleren kan voor de klant een prettigere winkelervaring ontstaan en consumptie worden gestimuleerd. Een aantal suggesties:

- Geuren die verleiden tot consumptie
- Kleuren die als sentiment de consument navigeren naar het aankoopgebied
- Teksten die stimuleren tot consumptie
- Omgevings sfeer creëren die tot de verbeelding van de consument spreekt.

Minimaal dient de omgeving een veilig, vertrouwd en prettig gevoel te creëren dat uitnodigt tot het stellen van vragen aan het winkelpersoneel. De zintuigen op de juiste manier manipuleren geeft fysieke winkels meerwaarde ten opzichte van webwinkels. De consument beslist toch vaak op basis van emoties. In een fysieke omgeving zijn er meer emoties te beïnvloeden dan in een online omgeving.

## 4.4 Storytelling en transparantie

Het sleutelwoord bij storytelling is transparantie. De consument heeft de macht van informatie en keuzevrijheid, waardoor bedrijven transparant moeten zijn in al hun activiteiten. Concreet moet een retailer over de volgende zaken uiterst transparant zijn:

- **Prijs:** dynamiek, kortingen, prijsopbouw en bijkomende kosten zoals verzendkosten. Als best practice kan Media Markt worden gezien dat zijn prijzen dynamisch aanpast aan de (online) concurrentie maar hier ook duidelijk over communiceert, zowel online als via het winkelpersoneel
- **Product:** informatie, samenstelling, herkomst, voedingswaarde, kwaliteit en garanties. Zo vertelt G-Star uitgebreid over de herkomst van de eigen producten en werkt het bedrijf ook continu aan het verbeteren van de werksituatie in fabrieken waar de producten worden gemaakt

- **Beoordelingen:** ervaringen van andere consumenten, keurmerken, tests, tips voor het gebruik, bijwerkingen in combinatie met andere producten. Zo biedt de Bijenkorf een product-scanner als onderdeel van haar mobiele app waarmee alle informatie over het product kan worden opgevraagd.

Met de basisinformatie op orde en transparantie kan er gewerkt gaan worden aan het verhaal van het merk en het product: de story. Lees hier meer over in het hoofdstuk Contentmarketing.

#### 4.5 Gemak en services

De consument verwacht steeds meer gemak en relevante diensten omdat deze elders ook beschikbaar zijn. Denk hierbij aan zaken als 'same-day delivery', achteraf betalen, een vereenvoudigde user interface en advies op maat. De norm is 'seemless' geworden. De hele customer journey moet zo gemakkelijk verlopen dat er geen enkele drempel meer is. Door het internet, en vooral social media, is de wereld zo transparant geworden dat een niet-drempelloze ervaring direct door de consument wordt afgestraft. In het positieve geval doordat de transactie niet tot stand komt, in het negatieve geval doordat het probleem uitgebreid via social media wordt gecommuniceerd. De winkelier dient drempels dus proactief te verwijderen. Enkele voorbeelden:

- De klant verwacht via elk 'kanaal' dezelfde behandeling. Dat betekent dat de 'oneindige' voorraad en keuze die de consument online ervaart ook in de winkel terug te vinden moet zijn, zodat hij niet nog een keer terug moet komen of een alternatief moet gaan zoeken
- De klant verwacht via één account of omgeving te kunnen communiceren met de on- en offline winkel. Eventuele klachten over online aankopen kunnen ook in de fysieke winkel worden opgelost of juist via het online kanaal worden besproken. Het ruilen van een online gekocht product in de winkel dient geen problemen meer te veroorzaken
- De klant verwacht de mening van anderen ook in de fysieke winkel te zien of te peilen. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de Facebook-hangertjes van C&A in Brazilië
- Het loyalty-systeem dient ook overal bereikbaar te zijn. De mobiele telefoon kan de loyalty-pas vervangen en gebruikt worden voor persoonlijke aanbiedingen en kortingen
- Advies op maat gebaseerd op eerdere aankopen of soortgelijke klanten gecombineerd met de kennis van een medewerker die alle adviezen kan interpreteren en de juiste opties aangeeft. Dat kan ook gedigitaliseerd zoals via de 'Inspiration Corridor' van het winkelcentrum van Klepierre in Frankrijk
- Openingstijden die aansluiten bij het schema van de consument (zaterdagavond, zondag) en de mogelijkheid om vooraf een afspraak te maken met een persoonlijke adviseur.



Video: Facebook-connected hangers



Video: Inspiration Corridor

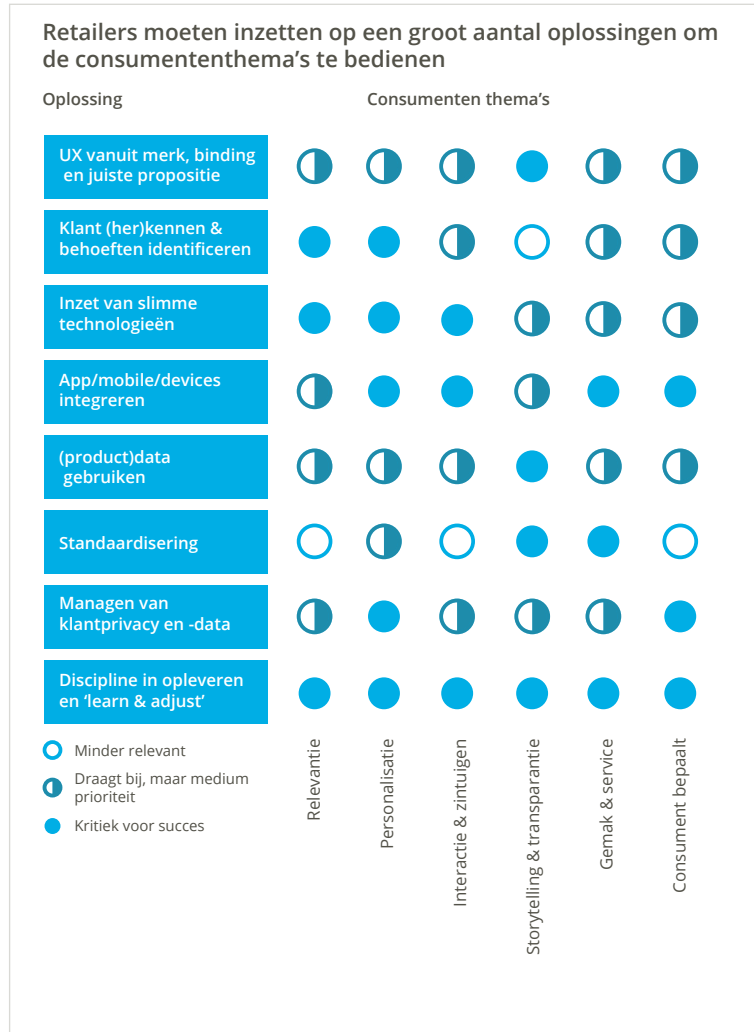
#### 4.6 Consument in control

De consument wordt almachtig en bepaalt wat hij koopt, wanneer hij koopt, waar hij koopt, hoe hij koopt en wat hij leest en deelt. De behoefte van de consument is om zelf het moment en het kanaal van aankoop te bepalen. Kortom, de consument wil zelf compleet 'in control' zijn. Daarom hier enkele tips:

- De klant dient zelf te kunnen bepalen hoe zijn gegevens worden gebruikt door de retailer. Hij kan deze zelf naar zijn wensen aanpassen
- De klant bepaalt hoe en hoe vaak met welke content de retailer met hem kan communiceren
- Bestellingen kunnen ook op zondag of op specifieke tijdstippen worden aangeboden zoals Coolblue, iCenter, Dixons en MyCom reeds bieden.<sup>[2]</sup>

## 5. Technische oplossingen

Om een succesvolle invulling te geven aan de zes consumentenbehoeften kunnen retailers gebruik maken van meerdere oplossingen en technieken. Omdat niet alle oplossingen een garantie zijn voor succes en de retailer de ogen open moet houden voor innovaties, is het advies om meerdere oplossingen tegelijkertijd te testen. Welke oplossingen in welke mate dienen te worden ingezet, hangt af van de propositie en klantenbehoeften.



*Retailers moeten meerdere oplossingen bieden (Bron: SparkOptimus)*

Overkoepelend zijn er verschillende oplossingen en randvoorwaarden die een bijdrage kunnen leveren aan invulling van de klantbeleving. Een selectie van de belangrijkste oplossingen die een retailers in de toekomst moeten bieden, wordt hieronder besproken. Daarbij ligt de uitdaging in het feit dat retailers vrijwel in elk geval een combinatie van deze oplossing tot op zeker hoogte moeten inzetten.



## 5.1 Randvoorwaarden voor de slimme winkel

De eerste stap is een ervaring te ontwerpen volledig vanuit de gebruiker (User Experience) en de merkpropositie. Gebruik hierbij de sterktes van het merk, de propositie die de retailer wil aanbieden en zorg dat oplossingen consistent zijn voor de gebruiker.

De tweede stap is gedisciplineerd te werken volgens de 'learn & adjust'-methode: "Think big, act small, fail rapidly, learn fast." Breng technische oplossingen eerst in Minimal Viable Product (MVP) operationeel om vervolgens continu te verbeteren als het succes bewezen is. Dit betekent echter niet een willekeurige executie, maar juist discipline in de opzet en samenwerking tussen business en ICT.

'Learn & adjust' helpt ook om een aantal technieken als retailer klein te kunnen testen, zoals 3D printing, sensoren of maatwerk-producten. Een te vermijden valkuil is om producten alleen tot MVP te brengen. Retailers moeten bij succes ook gedisciplineerd de vervolgstappen van verbetering maken en continu kijken naar operationele efficiency.

## 5.2 Klantherkenning

Herken de klant zowel binnen de fysieke winkel als via de digitale touchpoints. Ontdek vervolgens welke behoeften op verschillende momenten bestaan en haak daar persoonlijk en relevant op in. Dit vereist een combinatie van herkenning en gebruik van beschikbare data.

De eerste stap is het beschikken over methoden om de klant en bij voorkeur ook zijn mood of intentie te herkennen. Hiermee kan een klantbeeld worden gevormd, bijvoorbeeld op basis van klantcontext en recente on- en offline geschiedenis. Vervolgens kunnen de inzichten gebruikt worden om de klant de beste ervaring te geven. Dit vereist vanuit de organisatie een combinatie van connected en real-time databases, klantherkenningssystemen en een duidelijk (marketing)-programma.

Vanuit de klant dient er natuurlijk toestemming gekregen te worden dat hij mee wil doen aan dit programma. Manage de klantprivacy en diens data strikt. Gebruik data in dienst van de klant (direct voor klantbediening of indirect om keuzes te maken). Bedrijven moeten in toenemende mate gebruikmaken van data van zowel binnen als buiten het bedrijf, waarbij de verwachting is dat een deel van de data in de toekomst volledig eigendom blijft van de klant.

## 5.3 Slimme technologieën

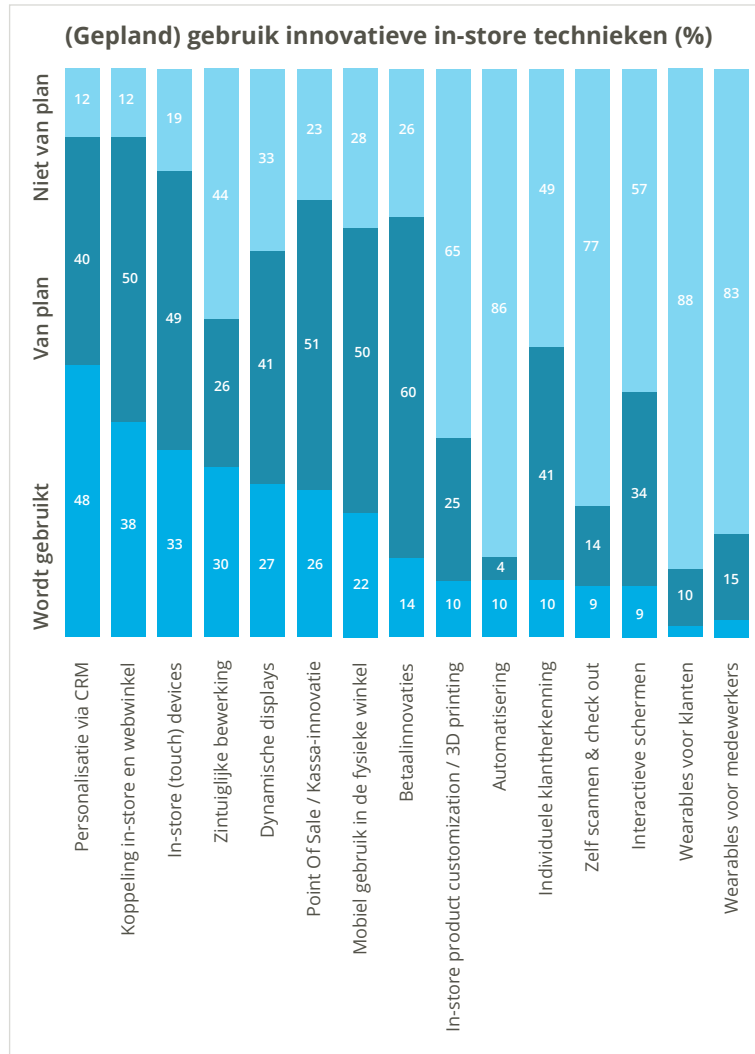
Zet slimme technologieën in en gebruik data voor een optimale beleving. Beleving kan bijvoorbeeld sterk verhoogd worden door het totaal ontzorgen van de klant via slimme schermen, zintuigelijke tools, sensoren, locatie, mobiel, passie en menselijke interactie van (web) winkelpersoneel.

Een handig instrument is storytelling, waarbij op het juiste moment, via het juiste medium, de juiste hoeveelheid informatie over een product wordt gedeeld. Een goed voorbeeld is Coolblue waar de klant zich eerst kan oriënteren via informatieve YouTube-video's, waarna hij op basis van harde specificaties en reviews producten kan vergelijken. Na aankoop biedt Coolblue weer informatie en begeleiding om het product ook daadwerkelijk te installeren en te gebruiken. Ook fysieke winkels zoals supermarkten dienen in 2020 in staat te zijn om zowel in de winkel als online niet alleen prijs en kwaliteit maar ook herkomst van producten te delen. Daarbij verdient

aansluiting bij onafhankelijke keurmerken de voorkeur. Alleen zo kunnen retailers transparant en geloofwaardig naar de consument blijven.

### 5.4 Integreer kanalen

Integreer alle kanalen zodat een daadwerkelijke omnichannel-opzet ontstaat om de klant overal passend en consistent te bedienen. Evalueer wat de belangrijkste touchpoints zijn (bijvoorbeeld POS, apps, interactieve schermen, devices voor medewerkers). Laat waar mogelijk de keuze aan de consument en biedt op ondersteunde touchpoints dezelfde consistente en relevante interacties. Hiervoor is het essentieel dat alle klantinformatie, service, communicatiesystemen en -processen (delivery, pick-up, voorraad, payment) real-time zijn gekoppeld. Dit alles vereist een flexibele integratie met legacy-systemen. Gebruik gestandaardiseerde ('off the shelf-) technologie en processen waar mogelijk.



Welke innovatieve in-store oplossingen verwacht u te gebruiken in 2020? (Bron: GfK expertonderzoek 2014)

Welke oplossingen gemeengoed worden, is nog niet duidelijk. Uit een GfK-onderzoek in opdracht van de expertgroep blijkt echter dat personalisatie via CRM en koppeling van in-store met de webwinkel al veel gebruikte oplossingen zijn. Retailers verwachten tevens fors te investeren in betaalinnovaties, mobiel gebruik in de fysieke winkel en innovaties van kassasystemen en Point of Sale.

## 6. Impact op organisatie en operatie

Om de slimme winkel succesvol te implementeren dienen zowel de visie, organisatie als de operatie aangepast te worden aan de nieuwe realiteit en met elkaar in lijn te worden gebracht.

### 6.1 Visie en missie

De visie heeft een richtinggevende en inspirerende rol. Een visie geeft focus en stuurt de organisatie de gekozen richting in. Belangrijk is dat deze visie goed wordt gecommuniceerd waardoor zowel medewerkers als klanten zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie.

Bedrijven met een duidelijke visie presteren beter dan organisaties die dat niet hebben. Een goede visie geeft de organisatie richting, brengt focus aan en bindt medewerkers en klanten. Het zorgt voor inspiratie, enthousiasme en doelgerichtheid. Kortom, een visie moet AMORE hebben, zo betoogt Hans van der Loo in zijn boek *Kus de visie wakker* (2010):

- Ambitieuw of zelfs idealistisch
- Motiverend of zelfs committerend
- Onderscheidend
- Relevant en richtinggevend voor stakeholders
- Echt, evenwichtig, eenheid, eenvoudig.

Zo mogelijk de beste visie is door president Kennedy begin jaren '60 verwoord: "I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth." Deze visie haalde de Verenigde Staten uit een diepe (emotionele) recessie. Hier ook enkele aansprekende visies/missies van retailers:

- McDonald's: "Good Food Fast"
- Zappos: "Deliver happiness"
- Coolblue: "Klanten blij maken."

Een visie hoeft niet voor eeuwig vast te liggen. Pandora checkt elke 90 tot 120 dagen of de eigen visie nog in lijn is met de buitenwereld.

Een belangrijke taak hierin is weggelegd voor het management, dat de visie moet vertalen naar concrete initiatieven. Hiervoor dient het management aan een aantal voorwaarden te voldoen om de medewerkers te ondersteunen de klantbelofte te leveren:

- Denk omnichannel, waarbij de winkel een duidelijke plek heeft binnen de kanalenmix
- Zet de klant centraal en neem deze mee bij het vaststellen van de nieuwe richting
- Creëer intern draagvlak, motiveer en stimuleer
- Denk aan de lange termijn
- Stuur bij als dit nodig blijkt maar houd het doel vast

- Maak heldere keuzes en zorg voor interne focus. Wees flexibel, snel en daadkrachtig
- Wees transparant in communicatie en onderbouw keuzes
- Geef ruimte aan medewerkers en streef een open cultuur na
- Vertaal visie en wensen in acties binnen de financiële kaders.

## 6.2 Organisatie

Voor de organisatie zijn vijf elementen van cruciaal belang voor een succesvolle aanpassing aan de nieuwe realiteit:

- **Structuur:** de organisatie moet omnichannel zijn opgezet, met een gelijkwaardige positie voor offline en online. Er zijn twee extremen voor het organiseren van de omnichannel-activiteiten:
  - Online/e-commerce is een los onderdeel, geografisch en/of juridisch, voor flexibiliteit en om bijvoorbeeld channel-conflicten te voorkomen. Zo heeft Blokker Holding alle internetactiviteiten van haar formules (Blokker, Leenbakker, Intertoys, Bart Smit, Xenos) in een apart bedrijf (NextTail) geïntegreerd
  - Offline en online (marketing, sales, inkoop, categoriemanagement, BI) zijn volledige geïntegreerd en vallen onder dezelfde afdelingen. Burberry doet dit al, Media Markt werkt eraan
- **Innovatie:** de initiatieven moeten gericht zijn op zowel de korte als de (middel-)lange termijn. Implementatie hiervan dient te gebeuren in een 'agile way of working' met kleine iteratieve stappen en door toegewijde en flexibele teams. Zo heeft Starbucks een aparte pilot-store waar nieuwe concepten razendsnel getest kunnen worden. Nordstrom geeft multidisciplinaire teams vrijheden om flexibel problemen aan te pakken en heeft daarnaast een apart Nordstrom Innovation Lab
- **Capabilities:** Specifieke competenties zijn noodzakelijk op het gebied van marketing, categorie management, operatie en ICT. Maar ook het winkelpersoneel moet nieuwe competenties ontwikkelen. Identificeer welke kerncompetenties nodig zijn en zorg dat deze intern beschikbaar zijn of extern aangevuld worden. Zo investeert Coolblue aanzienlijk in het continu opleiden van winkelpersoneel, zowel inhoudelijk als procesmatig
- **Business-to-IT interface:** Voor efficiëntie is het van belang dat de business dicht bij ICT staat en vice versa. Steeds vaker wordt de director e-commerce van een organisatie ook verantwoordelijk voor ICT
- **Dashboards en KPI's:** Overzichtelijke dashboards met de juiste KPI's maken directe, datagedreven sturing mogelijk.

## 7. Operationele uitvoering

---

Met alleen het bedenken en bouwen is slechts de eerste stap genomen. Daarom behandelen we een aantal tips uit de praktijk. Als u wilt excelleren in service en gemak, is het essentieel het personeel te trainen. Alleen trainen op het gebruik van de systemen is niet voldoende. Ook dient het personeel gecoacht te worden om:

- echt gastvrijheid te bieden;
- de merkwaarden over te brengen aan de klant;

- de producten en diensten op een dusdanig niveau te kennen dat men echt de klant kan adviseren;
- het totale aanbod ('longtail') te kunnen verkopen.

Dit vereist ook een dagelijkse voorbeeldfunctie van de manager op de vloer. Een tweede advies is om personeel de tools te geven om daadwerkelijk de 'long tail' te kunnen verkopen, te adviseren en te kunnen cross- en upsellen.

Afhankelijk van de propositie kan het personeel de vrijheid krijgen om zelf een ultieme klantbeleving over te brengen. Dat kan door cadeaubonnen of refunds te geven indien nodig en zelf processen en systemen te verbeteren, bijvoorbeeld via de Kaizen-methodiek.

Cruciaal hierin is dat beslissingen en voortgang dagelijks worden geëvalueerd. Via het consequent meten (bijvoorbeeld consumer-reviews maar ook door 'mystery visits') en analyseren van vastgestelde KPI's van de slimme winkel (in de context van on- en offline) kan consequent het niveau van gemak en service voor de consument worden verhoogd.

### Meer lezen?

Op [ShoppingTomorrow.nl](https://ShoppingTomorrow.nl) vindt u nog veel meer informatie over De Slimme Winkel.



*ShoppingTomorrow/  
De Slimme Winkel*



**GASTHEER**  
**Jacob Brobbel**  
*Commercial Manager*  
Hollander Techniek  
jacob.brobbel@hollandertechniek.nl



**VOORZITTER**  
**Steven Koolen**  
*Senior Manager*  
SparkOptimus  
s.koolen@sparkoptimus.com

LEDEN EXPERTGROEP



**Francine Van Dierendonck**  
*E-Commerce Director*  
Etam Retail Groep



**Martijn Cornelissen**  
*Global Ecommerce Manager*  
Rituals



**Karin de Bleyser**  
*Sr. Business Consultant Retail*  
Hollander Techniek



**Lisette Hartwijk - de Jonge**  
*Business Consultant Digitale Kanalen*  
Loyalty Management Netherlands BV  
(Air Miles)



**Gerard Pruijn**  
*Country Leader TGCS Netherlands*  
Toshiba



**Roland Tabor**  
*Founder*  
Vanishmyself.com



**Carlo Klaasse**  
*Marketing & E-Commerce Manager*  
College Style



**Karlijn Pels**  
*Industry Manager*  
Google



**Antonie de Kok**  
*Account Development Executive*  
Apple



**Pieter Saman**  
*Marketing & Multichannel Director*  
Bever



**Gardien van Vuurde**  
*E-commerce manager*  
America Today



**Jos Boot**  
*CEO*  
Retail Development Company



**Robert Verstraeten**  
*Manager Operations Omni Channel*  
Prenatal Moeder & Kind BV



**Onno Rip**  
*Directeur Retail*  
T-Mobile



**Roland Simon**  
*Marketing Manager*  
Ahold



**Chris Vedder**  
*CEO & Founder*  
REDDEV Management



**Frank van der Heide**  
*Directeur*  
Tuinbranche Nederland



**Gerben Kiel**  
*Sr. Functioneel Beheerder*  
ANWB-retail



**Meindert Bos**  
*Creative Director*  
B&C international