

## Amsterdam University of Applied Sciences

### De inzet van innovatieve technologie in de winkel

*leer- en actiepunten*

Verhagen, Tibert; Weltevreden, Jesse

#### Publication date

2019

#### Document Version

Final published version

#### Published in

De meerwaarde van innovatieve technologie in de retail

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Verhagen, T., & Weltevreden, J. (2019). De inzet van innovatieve technologie in de winkel: leer- en actiepunten. In J. Weltevreden, T. Verhagen, & M. Steeman (Eds.), *De meerwaarde van innovatieve technologie in de retail* (pp. 62-70). ShoppingTomorrow.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

DE INZET VAN INNOVATIEVE TECHNOLOGIE IN DE WINKEL

## LEER- EN ACTIEPUNTEN

AUTEURS

TIBERT VERHAGEN EN JESSE WELTEVREDEN



3

# DE MEERWAARDE VAN INNOVATIEVE TECHNOLOGIE

In een tijd van toenemende online concurrentie, snelle technologische en maatschappelijke veranderingen, staan veel fysieke retailers voor de uitdaging hoe klanten te blijven trekken, te boeien en te binden. Vanuit technologiepartijen worden legio oplossingen aangeboden waarmee winkels zich kunnen onderscheiden van de concurrentie. Maar voegen deze innovatieve technologische oplossingen echt waarde toe en hoe zorg je ervoor dat ze ook succesvol geïmplementeerd worden? Met deze vragen worstelen vandaag de dag veel retailers.

Middels deze rapportage wil de expertgroep Innovative Retail Technology van ShoppingTomorrow helpen bij het beantwoorden van deze vragen door hen een handelingskader te bieden en te inspireren aan de hand van praktijkvoorbeelden van de inzet van innovatieve technologieën in winkels. In het rapport is het *store sales cycle model* geïntroduceerd. Retailers maar ook technologiepartijen kunnen dit model als raamwerk gebruiken om het doel van de inzet van innovatieve technologie te bepalen. Daarnaast zijn twaalf praktijkcases beschreven waarmee concrete leerpunten en handvatten zijn verkregen met betrekking tot de inzet van innovatieve technologie in de winkel. In dit laatste deel van het rapport worden de opgedane inzichten uit de cases vertaald naar concrete leer- en actiepunten.

## METEN IS WETEN

Om de meerwaarde van innovatieve technologie in kaart te brengen heeft de expertgroep via de cases zoveel mogelijk informatie verzameld over de gemeten effecten van technologie in en rondom de winkel. Hieruit valt in veel gevallen te concluderen dat de geïmplementeerde technologieën daadwerkelijk van invloed zijn op een reeks van key performance indicators (KPI's). Zo leidt bijvoorbeeld de inzet van de humanoïde robot Pepper tot veel klantaandacht en winkelbezoek, draagt een 3D-people counter

bij aan kennis over de klant, zorgt het interactieve wijnrek voor meer verkopen, en heeft de inzet van een klantfeedbacksysteem een positief effect op klanttevredenheid. De resultaten laten zien dat de KPI's die door de technologieën worden beïnvloed nogal uiteen lopen. Dit hangt echter niet zozeer af van de aard van de technologie zelf maar veel meer van de fase(n) van het store sales cycle model waarvoor een specifieke technologie wordt ingezet. Elke fase vertegenwoordigt in feite een doel in het verkoopproces waar bijbehorende KPI's voor kunnen worden geformuleerd. In de onderstaande tabel worden een aantal illustratieve KPI's per fase van het store sales cycle model gepresenteerd, waarvan een deel naar voren kwam in de twaalf cases.

**TABEL 3**  
Belangrijke KPI's per fase store sales cycle model

	Fase store sales cycle model	Belangrijke KPI's
1	Bereik	Attentieratio, bezoekersaantallen, nieuwe vs. terugkomende bezoekers, aantal abonnees nieuwsbrief, (social) volgers.
2	Begrijp	Looproutes, klantvoorkeuren, <i>dwell time</i> , interacties met personeel.
3	Inspireer	Engagement, gemiddelde verblijfsduur, gebruikersaantallen technologie (humanoïde robot, touchscreen&interactief wijnrek, AR productervaring), gebruiksduur technologie (humanoïde robot, touchscreen en interactief wijnrek, AR productervaring).
4	Informeer	Gebruikersaantallen (digitale schermen, digitale kiosk, <i>wayfinding</i> ), gebruiksduur (digitale schermen, digitale kiosk, <i>wayfinding</i> )
5	Converteer	Verkopen, verkopen per medewerker, gemiddelde transactiewaarde, items per verkoop, marge per verkoop, koopintenties.
6	Ontzorg	Gebruikersaantallen (customer service, instructievideo, thuisbezorgservice), aantal customer service verzoeken, gebruikersaantal, service-escalatieratio.
7	Continueer	Klanttevredenheid, klantretentie, net promotor score, <i>social shares</i> , <i>unsubscribes</i> .

De KPI's kunnen zowel objectief (bezoekersaantallen, verkopen) en subjectief (koopintentie, klanttevredenheid) van aard zijn. Om de meerwaarde van innovatieve technologie te bepalen, is het voor de retailer niet alleen van belang dat hij die juiste technologie kiest die past bij het doel dat hij voor ogen heeft, maar ook, zoals Dennis Lanson (expert vanuit Quince Amsterdam) tijdens een van de expertsessies benadrukte, dat hij deze technologie aan de juiste KPI's koppelt. Door doelstellingen te vertalen naar concrete en meetbare KPI's kan de meerwaarde van de ingezette technologie worden aangetoond.

### SECUNDAIRE EFFECTEN

Aantonen dat innovatieve technologie bijdraagt aan het behalen van KPI's is voor de retailer een primair doel. De cases tonen echter ook aan dat er effecten van de inzet van innovatieve technologie zijn die niet rechtstreeks met het verkoopproces te maken hebben. Wij noemen deze effecten secundaire effecten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de media-aandacht die ontstaat als een winkel innovatieve technologie inzet. Bij een technologie zoals de humanoïde robot Pepper bleek dit het geval te zijn en leverde het positieve pr op die de winkel ten goede kwam. Dit geldt ook voor een digitale marketingtool waarmee verschillende lokale winkeliers de krachten kunnen bundelen om lokale initiatieven

te ontplooiën. Volgens Helma Vonk (expert vanuit Joyn) levert dit ook in sociaal opzicht veel positieve pr op.

Een ander voorbeeld van een secundair effect is een vergroting van de efficiëntie van het personeel. Zo zorgt een technologie zoals een mobiel spaarsysteem ervoor dat het kassapersoneel geen tijd meer kwijt is aan het tellen en innemen van spaarzegels. En bij de inzet van het touchscreen-interactieve wijnrek bleek er een handscanner aan het scherm te zitten waarmee het winkelpersoneel flessen wijn kon inscannen waarna het desbetreffende schap oplichtte. Dit maakte het bijvullen van de schappen erg efficiënt, zeker voor het tijdelijke personeel dat regelmatig in de winkel werkzaam was en minder kennis van het product had. Tot slot wordt als secundair effect genoemd het creëren van een meer klantgerichte cultuur. Zo kwam bij het gebruik van het digitale klantfeedbacksysteem naar voren dat klanten dit erg konden waarderen. Het personeel kreeg dit al snel door waardoor men niet alleen het systeem, maar ook de visie van een klantgerichte cultuur adopteerde. Al met al geven de genoemde secundaire effecten aan dat technologie voor de retailer vaak meer kan betekenen dan de primaire doelen die zijn gesteld. Om een volledig beeld te krijgen van de meerwaarde van innovatieve technologie in de winkel, moeten naast de directe ook de indirecte effecten worden meegenomen.

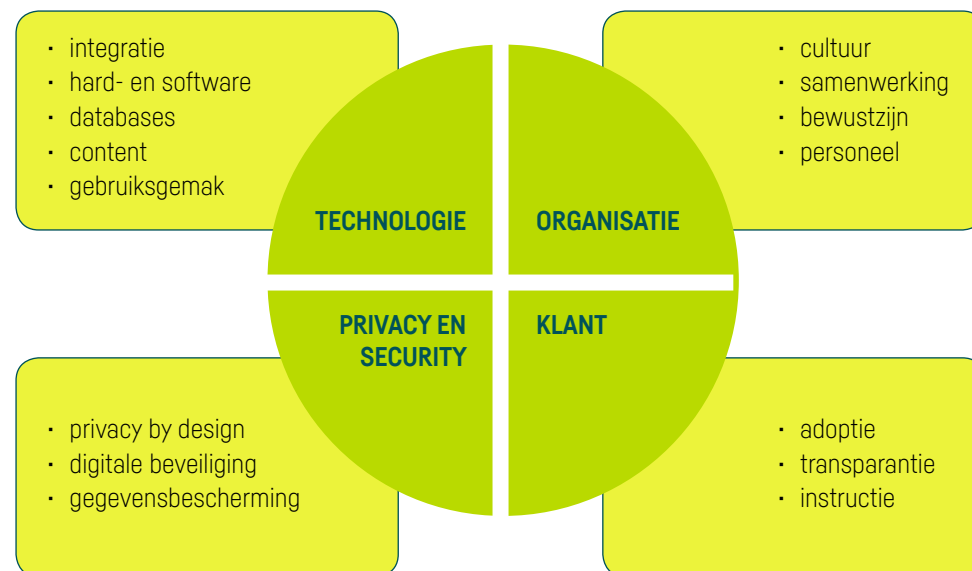
# AANDACHTSPUNTEN SUCCESVOLLE INZET

In de cases zijn lessen getrokken uit de implementatie en inzet van innovatieve technologie. Deze lessen zijn zowel gebaseerd op ervaringen van de retailer als van de technologieleverancier. Op basis van de getrokken lessen uit de cases en academische literatuur<sup>15 16 17</sup> is een viertal aandachtspunten geformuleerd voor een succesvolle inzet van innovatieve technologie in de winkel (zie figuur 3). Deze aandachtspunten zijn onder te verdelen in vier categorieën: technologie, organisatie, privacy & security, en klant. Hieronder worden deze categorieën toegelicht om daarmee de retailer te informeren waar hij extra op moet letten om tot een succesvolle implementatie en inzet van innovatieve technologie te komen.

## TECHNOLOGIE

Technologie vormt de kern van de innovatie zoals die door de expertgroep is bestudeerd. Ofschoon steeds meer technologieën ‘plug en play’ beginnen te worden, zijn er diverse technologische aspecten waar rekening mee moet worden gehouden. Een van deze aspecten is de integratie van technologie. Met name indien technologie in de winkel gekoppeld moet worden aan bestaande kassasystemen, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij een mobiel spaarsysteem of electronic shelf labels, dan bestaat de kans dat deze integratie extra aandacht vergt. Als de integratie van technologie echter op een slimme wijze gebeurt dan kan hier ook een concurrentievoordeel door ontstaan omdat, zoals Evi

- 15 Oliveira, T & Martins, M, F. (2011), Literature review of information technology adoption models at firm level, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* 14(1), 110- 121.
- 16 Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014), Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce* 18(4), 5-16.
- 17 Su, H.-T. & Fu, H.-P. (2015), Information technology adoption models in retailing industry, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences* 4(1), 32-41.



Knuts (expert vanuit Hogeschool PXL) dit tijdens een expertsessie naar voren brengt, deze voor concurrenten lastiger te kopiëren zal zijn. Een ander aspect heeft betrekking op de inzet van hard- en software. Zowel de hardware als de software moet aan alle eisen voldoen om de benodigde applicaties te kunnen draaien. Daarnaast dienen beiden te worden onderhouden (upgrades, updates), wat (doorlopende) kosten met zich meebrengt voor de retailer (o.a. licentie- en onderhoudskosten). Om teleurstelling over de kosten na implementatie te voorkomen, is het belangrijk dat retailers en technologieleveranciers dit kostenplaatje vooraf helder hebben. Ook het gebruik van databases vraagt om attentie. Zijn deze dusdanig ingericht dat data uit verschillende bronnen kunnen worden gecombineerd? Worden alle data verzameld die nodig zijn om het gebruik van de innovatieve technologie goed te analyseren en de KPI's te kunnen meten? Is er een splitsing te

**FIGUUR 3**  
Aandachtspunten inzet innovatieve technologie in de retail

maken tussen klantgegevens en content (tekst, foto, video)? Dergelijke vraagstukken dienen bij voorkeur van tevoren te worden doordacht. Tot slot is het van belang stil te staan bij de content en het gebruiksgemak van de gekozen technologie. Deze twee-eenheid bepaalt wat de klant te zien krijgt (content en functionaliteit) en hoe hij hier toegang toe krijgt en mee om kan gaan.

Floor Wijnen (expert vanuit IceMobile) zegt hierover: “Een succesvolle inzet van technologie wordt gedreven door een focus op de gebruikerservaring en de functionaliteit die voor hen gecreëerd wordt.” Deze stellingname werd zowel bij de cases over het mobiele spaarsysteem, digitale schermen (signage) als de AR product experience bevestigd. Het is overduidelijk dat technologie content dient te bieden waar de klanten behoefte aan hebben, iets wat eerder onderzoek naar schermen in winkelatalages ook al uitwees<sup>18</sup>. Ludwig Landvreugd (expert vanuit xXess 360) onderschrijft dit en geeft aan dat “zonder de juiste content het feitelijk weinig zin heeft om met een technologie in de winkel te beginnen.” Bovendien moet technologie zo gebruiksvriendelijk zijn dat de klant niet hoeft na te denken hoe deze te bedienen.<sup>19</sup> Een gedegen pilot zoals xplace heeft gedaan bij het electronic shelf labels project voor MediaMarkt/Saturn kan helpen om knelpunten die klanten ervaren vroegtijdig te signaleren en al op te lossen voordat de technologie (grootschalig) wordt ingezet.

## ORGANISATIE

Als een retailer van plan is om met innovatieve technologie aan de slag te gaan, is het van belang dat zijn organisatie hier op ingericht is. Dit is enerzijds een kwestie van cultuur. Deze dient bij voorkeur in alle geledingen klantgericht te zijn. Binnen de expertgroep zijn



meerdere experts het hier over eens. Zo geeft Marcel Evers (host expertgroep vanuit INretail) aan dat “technologie alleen werkt als het volledig wordt geïntegreerd in de organisatie en cultuur van een bedrijf”. Bram de Vos (expert vanuit Hello Customer) vult aan: “Vergeet het onderscheid tussen *back* en *front office*: iedereen in de organisatie moet klantgericht zijn”. Alleen door een klantgerichte cultuur in de gehele organisatie te waarborgen, kunnen de ingezette technologie en de hieraan gerelateerde processen (betaling, levering/logistiek, customer service) voor een optimale klantervaring zorgen.

Naast cultuur is en blijft samenwerking tussen organisaties een aspect om rekening mee te houden. Bij de inzet van innovatieve technologie werken veelal verschillende partijen samen (technologieleverancier, winkelontwerp & inrichting, wifi-partij, kabelspecialist, retailer, etc.). Indien deze partijen gewend zijn om op

18 Moes, A., Verhagen, T., & Van Lunsen, A. (2017), Meer winkelbezoek met digitale schermen: De invloed van assortiment, prijs en content, blogartikel *MarketingTribune*, <https://www.marketingtribune.nl/food-en-retail/weblog/2017/07/meer-winkelbezoek-met-digitale-schermen-de-invloed-van-assortiment-en-prijs/index.xml>

19 Krug, S. (2013), *Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability*, 3rd Edition, Pearson Education.

eenzelfde manier te communiceren en projecten te doorlopen dan heeft dit tijdens de implementatie van innovatieve technologie veel voordelen. Het is dan ook goed om de verwachtingen ten aanzien van de samenwerking van te voren tussen de verschillende partijen af te stemmen.

Wat tijdens de sessies met de experts ook duidelijk naar voren kwam, is de relevantie van een stukje bewustzijn binnen de organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat om innovatieve technologie binnen de organisatie te laten slagen er een visie voor de langere termijn nodig is waarbij continuïteit van de innovatieve oplossing (financieel) wordt gewaarborgd. Hierbij kan de inzet van technologie niet afhangen van één enkel persoon maar dient het breed door de organisatie te worden gedragen. Men dient zich bewust te zijn dat de implementatie en het meekrijgen van de organisatie vaak tijd en geld kosten en, zoals Marco Muthing (expert vanuit Xplace) naar voren brengt: “om innovatieve technologie met succes in te zetten moet je als organisatie je te behalen doelen goed voor ogen houden!”

Tot slot is het personeel een belangrijke factor. In de winkelomgeving is het van cruciaal belang dat het personeel goed met de technologie weet om te gaan. Zij wijzen klanten vaak op de technologie en maken hen wegwijs in het gebruik. De organisatie dient zich dit te beseffen en zorg te dragen voor een goede instructie van het personeel. Van belang daarbij is draagvlak te creëren door heldere communicatie over het doel en de werking van de technologie, waarbij ook ruimte is voor medewerkers om vragen te stellen en zorgen te delen. Door transparant te zijn over de toepassing en waarde van technologie en oog te hebben voor de zorgen en vragen die bij het personeel leven zal deze eerder door hen worden omarmd. En mocht de situatie dan toch zo zijn dat het personeel voor weerstand zorgt dan is het, zoals Tessa Vosjan (host expertgroep vanuit de Retailagenda) tijdens een expertsessie naar voren bracht “van belang is dat de ondernemer het personeel vanaf het begin af aan betreft bij de keuze voor een technologische innovatie”.

## PRIVACY EN SECURITY

Het gebruik van innovatieve technologie biedt veel voordelen maar roept ook vragen op die betrekking hebben op de privacy van de klant en de beveiliging van gegevens. Vanuit de expertgroep zijn er drie privacy- en securityaspecten naar voren gekomen die extra aandacht verdienen. Een eerste aspect is het zogenoemde *privacy by design*. Hiermee wordt bedoeld dat tijdens het ontwikkelproces van innovatieve technologie al rekening wordt gehouden met het zorgvuldig verzamelen van en het omgaan met persoonsgegevens. Hierbij kan worden gedacht aan het beperken van het verzamelen van informatie die niet primair nodig is en het anonimiseren van verzamelde gegevens.<sup>20</sup> Privacy by design is vooral iets wat de ontwikkelaars van de technologie op zich nemen maar indien er specifieke toepassingen voor de retailer worden gemaakt dan is het ook aan de retailer om hier van tevoren scherp op te blijven. Immers, na implementatie is (ook) de retailer verantwoordelijk voor het verzamelen en beheren van klantdata in overeenstemming met de geldende wetgeving.

Een tweede aspect is digitale beveiliging (*security*). Om te voorkomen dat derden zich toegang verschaffen tot persoonsgegevens die via een innovatieve technologie worden verzameld, is digitale beveiliging van belang. Denk hierbij aan een beveiligd netwerk, een zorgvuldige accountbeveiliging (*two factor authentication*), het uitvoeren van updates, en beveiligde servers. Tot slot is gegevensbescherming een belangrijk punt van aandacht. In lijn met de algemene verordening gegevensbescherming (AVG) dienen zowel retailers als technologiepartijen rechtmatig met persoonsgegevens om te gaan. Indien via innovatieve technologie persoonsgegevens worden gebruikt/verzameld dan dient dit extra aandacht te krijgen. Zo mogen persoonsgegevens alleen worden verzameld worden met een gerechtvaardigd doel, dienen klanten van de verzameling op de hoogte te zijn, en zal de verzameling en verwerking van gegevens tot het noodzakelijke beperkt moeten

<sup>20</sup> <https://www.nederlandict.nl/news/avg-uitgelegd-deel-3-privacy-by-design-privacy-by-default/>

blijven.<sup>21</sup> Wederom is het zowel aan de retailer als de technologieleverancier om dit in de gaten te houden.

## KLANT

Het doel van de inzet van innovatieve technologie is om het verkoopproces zo vorm te geven dat de klant goed wordt bediend. Ofschoon de retailer hierbij centraal staat betekent dit niet dat, zoals Stephanie van de Sanden (expert vanuit de Vrije Universiteit Brussel) aangeeft, “het technologiegebruik van de klant mag worden vergeten”. Om het gebruik van technologie te doen slagen, is er een aantal klantgerichte aspecten die mede bepalen of de inzet van technologie succesvol zal zijn. De adoptie van de innovatieve technologie is hierbij een van de eerste uitdagingen. Want hoe zorg je als retailer dat de klanten een app downloaden, een augmented reality toepassing gebruiken, of informatie van een digitaal scherm opnemen? Duidelijke communicatie vanuit de retailer is hierbij de crux. Klanten zullen in de winkel op de technologie moeten worden gewezen. Dit kan met speciale uitingen die de klant oproepen om een technologie te gebruiken maar ook met een actieve rol van het winkelpersoneel. Zo bleek bij diverse cases (bijv. interactief wijnrek, augmented reality productervaring, informatiekiosk) dat klanten deze pas echt begonnen te gebruiken op het moment dat het personeel in de winkel ze aanmoedigde. Zoals Tim Gielen (expert vanuit DOBIT Solutions) het verwoordt: “Medewerkers zijn cruciaal om de eindklant over de drempel van het eerste gebruik van nieuwe technologie te helpen. Betrek ze en motiveer ze”.

Overigens speelt bij veel technologieën ook de positionering in de winkel een rol bij de adoptie. Er moet goed worden nagedacht waar een technologie wordt geplaatst zodat voldoende klanten deze kunnen zien om de technologie vervolgens te kunnen ervaren. Zo bleek uit de case van tuincentrum Aveve waarbij digital signage werd ingezet, dat een scherm met productinformatie geplaatst

in de buurt van de kassa beter werkt in termen van verkopen, dan een scherm dat bij de ingang van de winkel staat.

Een tweede uitdaging is om als retailer transparant te zijn richting de klant over het gebruik van technologie in de winkel. Transparantie betekent in dit geval dat de klant op de hoogte is van de aanwezigheid van de technologie en begrijpt waar deze voor wordt gebruikt. Zo zou men zelfs over het gebruik van embedded technologieën die opgaan in de winkelomgeving transparant kunnen zijn door dit openlijk in de winkel te communiceren. Het is juist de transparantie die klanten het gevoel geeft dat de retailer niets te verbergen heeft en het beste met hen voor heeft.<sup>22</sup> Dit komt de vertrouwensband en het winkelgedrag ten goede. Tot slot is het belang van om aandacht te besteden aan instructie richting de klant. Ook als klanten een innovatieve technologie gebruiken, kan het zijn dat er onduidelijkheden of vragen zijn over het gebruik van de technologie. Dit speelt vooral als een technologie voor het eerst wordt gebruikt. Om de ervaring dan goed te laten verlopen, is een goede instructie een must. Dit kan door richtlijnen naast de technologie te hangen, op een scherm te tonen, of door het personeel de klant vriendelijk te instrueren. Met name dit laatste blijkt vaak goed te werken.

<sup>21</sup> <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg>

<sup>22</sup> Moes, A., Verhagen, T. & Tsjon a Joe (2019), Face detection in de winkel: De rol van transparantie bij zorgen over privacy, *MarketingTribune*, blogartikel 8 oktober 2018, <https://www.marketingtribune.nl/online/weblog/2018/10/face-detection-in-de-winkel-de-rol-van-transparantie-bij-zorgen-over-privac/index.xml>



# KIEZEN VOOR DE JUISTE TECHNOLOGIE

**D**at innovatieve technologie voor de retail van meerwaarde kan zijn, is duidelijk. Bovendien kan de retailer door rekening te houden met de bovenbeschreven aandachtspunten er voor zorgen dat een technologie zo efficiënt mogelijk wordt ingezet. Een belangrijke vraag die dan nog rest is: hoe maak je als retailer een keuze voor een technologie? Het aanbod van innovatieve technologieën is dusdanig groot dat kiezen vaak lastig is. Om deze keuze te vergemakkelijken, is vanuit de expertgroep een stappenplan geformuleerd:

## Stap 1: Bepaal in welke fase van het verkoopproces technologie te implementeren

De eerste stap bestaat uit het bepalen van de fase(n) van het verkoopproces waarin de technologie zal worden ingezet. Hierbij kan de retailer gebruikmaken van het *store sales cycle model* (zie pagina 9). Retailers kunnen meerdere fasen selecteren, maar de praktijk leert dat een duidelijke focus op één fase veelal het meeste oplevert. Een goede strategie om een fase te kiezen is door in kaart te brengen welke verkoopfase minder goed loopt of zelfs tot ergernissen bij klanten leidt. Om het afbreukrisico in de winkel te verminderen, is in dat geval een keuze voor een specifieke fase snel gemaakt.

Maar een retailer kan ook voor een fase van het verkoopproces kiezen waarin hij zich ten opzichte van zijn concurrenten wil onderscheiden. In dat geval wordt de keuze gemaakt om een nog sterkere profilering te bewerkstelligen in plaats van het oplossen van een probleem. Zeker voor retailers die in de markt voorop lopen is een dergelijke wijze van vooruit denken volgens Hermien Raedts (expert vanuit de Hogeschool PXL) “een must om te voorkomen dat concurrenten hun positie overnemen”.

## Stap 2: Stel verbeter- en actiepunten vast

Na het kiezen van een fase zal de retailer in kaart moeten brengen wat er echt moet gebeuren. Waar liggen de specifieke pijnpunten? Hoe zouden klanten dit verbeterd willen zien? Waar liggen kansen om het ten opzichte van andere retailers beter te doen? Door middel van observatie, input van het winkelpersoneel, maar zeer zeker ook door de klant aan het woord te laten, kan inzichtelijk gemaakt worden welke specifieke verbeter- en actiepunten moeten worden opgepakt.

Ook een scherpe blik op de eigen business is bij het vaststellen van de verbeter- en actiepunten relevant. Zo is het voor een chocoladewinkel als The Belgian Chocolate House essentieel om het bereik te vergroten door de aandacht te trekken van een deel van de vele consumenten op het vliegveld die de winkel passeren. En zo is het voor electronicawinkels zoals MediaMarkt en BCC die in een markt met veel prijsdruk opereren juist van belang dat ze in de informeerfase met concurrerende prijzen kunnen komen. Dit soort kennis van de eigen business helpt bij het bepalen van de meest relevante verbeterpunten.

## Stap 3: Kies de technologische oplossing

Nadat de verbeter- en actiepunten zijn vastgesteld, kan een keuze voor een technologie worden gemaakt. De gekozen technologie dient rechtstreeks in te spelen op de in stap 2 geïdentificeerde verbeter- en actiepunten. Zo bleek de inzet van robot Pepper voor The Belgian Chocolate House een goede oplossing om vanuit de winkelingang meer passanten over te halen om de winkel te bezoeken. En zo bleek de inzet van electronic shelf labels voor de MediaMarkt de technologie waarmee realtime de prijzen van de



producten konden worden bepaald waardoor er op prijsconcurrentie kon worden ingespeeld. Het succes van beide technologische interventies komt volgens Malaika Brengman (expert vanuit Vrije Universiteit Brussel) vooral omdat technologie “niet als doel op zich wordt gezien, maar als concreet instrument om problemen aan te pakken of doelen te bereiken”. Kortom, door technologie te kiezen die aanhaakt bij geïdentificeerde verbeter- en actiepunten in het verkoopproces is de kans stukken groter dat de inzet van deze technologie een succes wordt.

Hier is het verhaal echter nog niet mee af. Want ook de kosten dienen meegenomen te worden. Een afweging op basis van *return on investment* (ROI) mag dus niet ontbreken. Wat betreft het bepalen van de ROI breekt de expertgroep hierbij een lans voor een breder perspectief in de zin dat naast de eerder genoemde primaire effecten (meer bezoekers, meer omzet, etc.) ook de potentiële secundaire effecten (bijvoorbeeld media-aandacht / pr, efficiëntie personeel, een meer klantgerichte cultuur) meege-

wogen moeten worden. Zo ontstaat er een compleet beeld van de opbrengsten van de technologie waardoor de keuze voor een technologie gefundeerder kan worden gemaakt.

#### Stap 4: Implementeer en meet

Op het moment dat een innovatieve technologie is gekozen, kan deze worden geïmplementeerd en ingezet. Bij de implementatie is het aan te raden de eerdergenoemde aandachtspunten (figuur 3, pagina 65) mee te nemen waardoor de implementatie wordt vergemakkelijkt. Zodra de technologie daadwerkelijk in de winkel wordt ingezet, zullen de effecten moeten worden doorgemeten. Alleen zo kan worden vastgesteld in welke mate het gebruik van de technologie echt een succes is. Ook kunnen metingen worden gebruikt om de inzet van technologie bij te stellen. Een praktisch voorbeeld van dit laatste betreft het inzetten van digitale schermen in de winkel. Alleen door echt te meten hoe winkelbezoekers op de schermen reageren, kan de content zo worden aangepast dat het resultaat optimaal is.<sup>23</sup> Bij goed meten hoort dat de juiste KPI's worden gekozen. Afhankelijk van de beoogde verbeter- of actiepunten kunnen dit harde (meer bezoekers, meer verkopen) of meer zachte KPI's (klanttevredenheid, net promotor score) zijn. Alleen door de KPI's goed en structureel te meten, ontstaat een betrouwbaar beeld van de effecten van de ingezette technologie. Dit lijkt een logische zaak maar bij de uitwerking van de cases bleken gewenste KPI's regelmatig niet voorhanden te zijn en/of niet gemeten te worden. Dit is iets wat in de toekomst door elke retailer gewaarborgd zou moeten worden want alleen dan kan de waarde van innovatieve technologie echt worden vastgesteld.

<sup>23</sup> Moes, A. & Verhagen, T. (2018), Digitale schermen in de etalage: Hoe geef je content het beste weer?, blogartikel Adformatie, <https://www.adformatie.nl/contentmarketing/digitale-schermen-de-etalage-hoe-geef-je-content-het-bes>