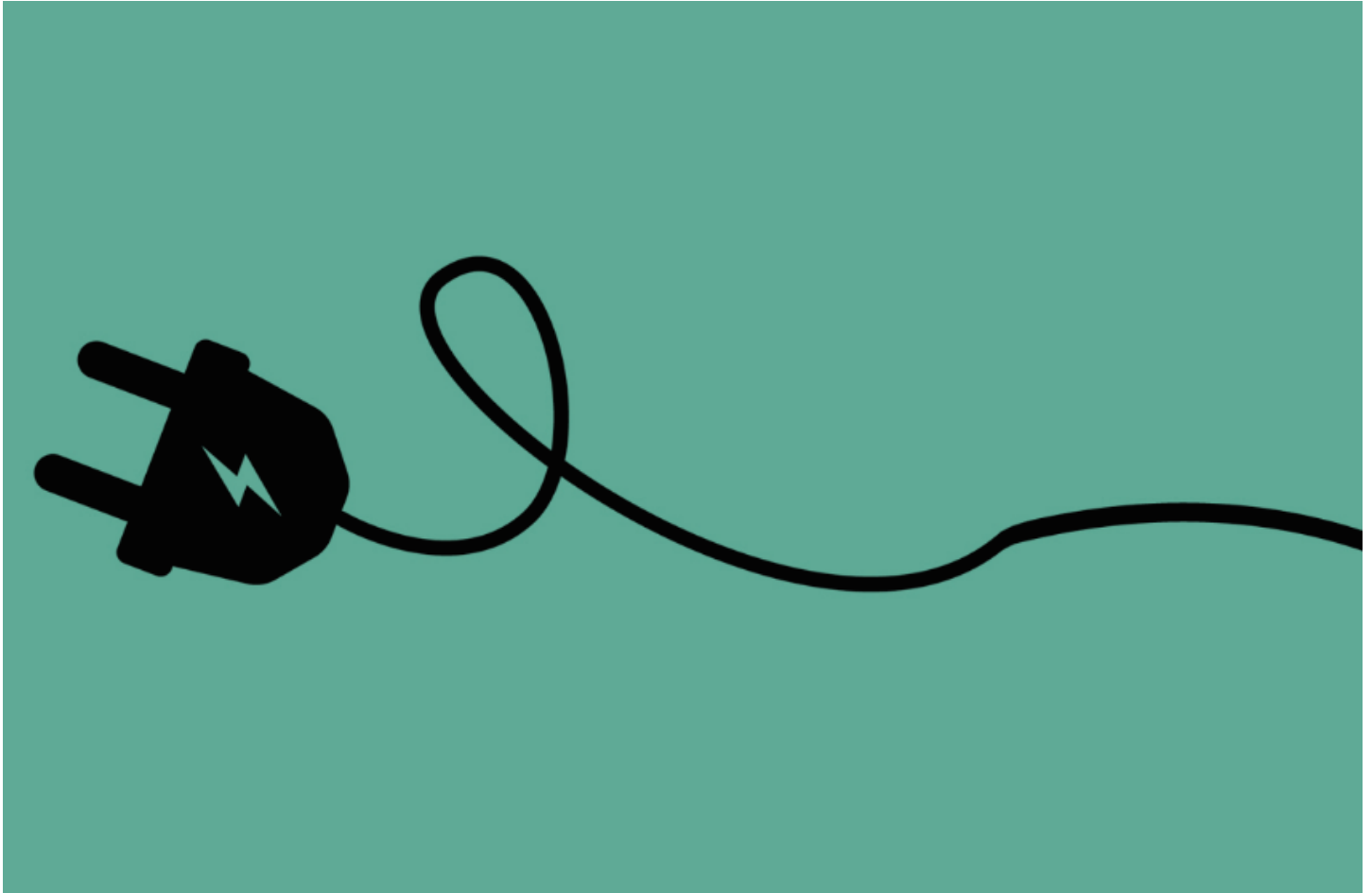


Innoveren kan ook zonder stekker

13-08-2018 13:10



Branded content

Het belang van vernieuwing is duidelijk. Wat betekent dit voor de partijen in de keten? En waar begin je mee? Een tipje van de sluier: innovatie hoeft niet per se een technologisch hoogstandje te zijn.

De economische omstandigheden voor de retailsector zijn goed. De groei van de particuliere consumptie – voor de branche het belangrijkste onderdeel van de economie – zet naar verwachting in 2018 en 2019 door. Deze stijging wordt gedreven door vier motoren: een hogere werkgelegenheid, meer koopkracht, een sterke huizenmarkt en toenemend consumentenvertrouwen.

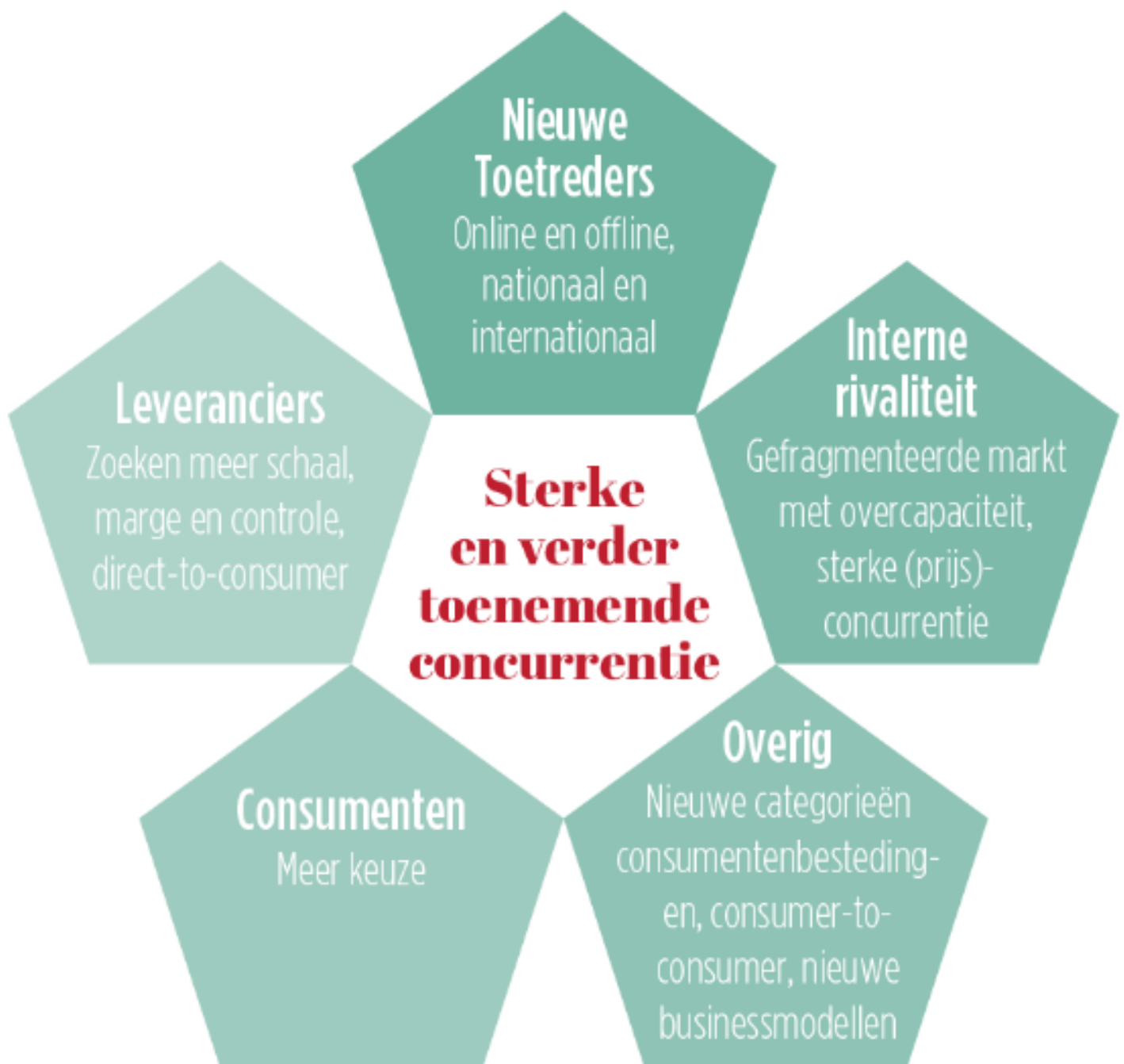
We kunnen echter niet volledig blindvaren op het economisch herstel. Onder andere structurele wijzigingen in de demografie en klantverwachtingen, en technologische veranderingen zijn veel belangrijker dan de golven van de economie. De fundamentele omslag die gaande is, zal als gevolg van technologische ontwikkelingen alleen maar sneller verlopen. Tel daarbij de effecten op van groeiende internationalisatie en lagere toetredingsbarrières en je ziet de concurrentie vanuit verschillende richtingen toenemen (zie figuur 1: Sterke en toenemende concurrentie van alle kanten, red.).

Bestaande merken verkopen bijvoorbeeld direct aan de consument, terwijl nieuwe toetreders proberen terrein te veroveren. De gefragmenteerde markt zelf leidt tot prijs- en concurrentiedruk. En de consument heeft op zijn

beurt veel keuze en switcht gemakkelijk tussen aanbieders. Daar komt bij dat hij behalve de winkel veel alternatieven heeft om zijn tijd en geld te besteden.

Innovatie is het antwoord op deze veranderingen. Retailers kunnen zich hierdoor blijven onderscheiden van de concurrentie en consumentenrelevantie krijgen én houden. De faillissementen in de branche en winkelsluitingen tonen aan dat het niet iedereen lukt zijn businessmodel aan te passen en vernieuwing door te voeren. Voldoende reden dus om continu goed te kijken naar je capaciteiten en strategie op het gebied van innovatie. Die strategie moet antwoord geven op vier vragen: waarom moeten we innoveren, wie moet dat doen, wat moeten we vernieuwen en hoe doen we dat? Het waarom is duidelijk. Innovatie is geen keuze meer, maar een absolute noodzaak. De aspecten wie en wat komen in dit artikel aan de orde. Het hoe bewaren we voor een vervolgartikel.

Figuur 1: Sterke en toenemende concurrentie van alle kanten



Bron: Rabobank, Q&A Consultancy

Iedereen moet mee

Het belang van vernieuwing geldt voor iedereen die direct of indirect een bijdrage levert aan de klantpropositie. Dat omvat dus de hele keten: niet alleen retailers, maar ook vastgoedeigenaren, merkeigenaren, groothandels en logistieke dienstverleners.

Winkelcentra bijvoorbeeld zijn net als retailers concurrenten van elkaar. Klanten hebben veel keuze voor het besteden van hun tijd en geld, zowel online als offline. Als zij besluiten de deur uit te gaan voor hun aankopen,

dan kiezen ze een winkelcentrum dat het best past bij hun winkelbehoefte en dat het meest aantrekkelijk is. Voor vastgoedeigenaren is het dus zaak te zorgen dat hun gebied aantrekkelijker is dan concurrerende locaties. Unibail-Rodamco maakt hier werk van. De vastgoedpartij heeft een innovatielaboratorium in Parijs waar nieuwe concepten en ideeën worden ontwikkeld en bij succes worden uitgerold naar de verschillende winkelcentra. Zo moeten grote digitale led-schermen meer beleving in het winkelcentrum creëren en worden lokale en internationale restaurantconcepten gecombineerd voor een bijzondere dining experience. Bezoekers vinden verder lokale foodproducten op de versmarkt.

Een vastgoedeigenaar kan daarnaast zijn concurrentievoordeel vergroten door een onlineplatform op te zetten of een online samenwerking aan te gaan. Zo wordt het winkelcentrum ook 'online' gebracht, worden huurders geholpen met hun omnichannel model en worden acties ontwikkeld die alleen beschikbaar zijn voor bezoekers van het winkelcentrum.

Klantpropositie

Ook merken kunnen niet stilzitten. Als zij betekenisvol willen blijven voor klanten en daarmee voor retailers, moeten zij zichzelf voortdurend vernieuwen. Retailers gaan merkeigenaren meer en meer aanspreken op hun innovatief vermogen en ze hierop selecteren. Voor hen zijn brands immers een middel om hun eigen consumentenrelevantie te verhogen.

De innovatienoodzaak dwingt merken steeds meer richting retail. Dat helpt hen namelijk dichterbij de shopper en zijn voorkeuren te komen en maakt dat zij beter in staat zijn om goed op klantwensen in te spelen. Natuurlijk wordt een merk daarmee ook een concurrent van zijn retailklant, maar de kunst is om met de verschillende touchpoints van beide partijen een sterk merk en stevige klantpropositie op te bouwen. Kortom: niet vechten om de koek, maar gezamenlijk kijken hoe de koek zo groot mogelijk kan worden.

Groothandels nemen door deze ontwikkelingen een kwetsbare middenpositie in de waardeketen in. Net als merkeigenaren bewegen zij zich echter meer en meer richting de consument. Zo heeft de foodgroothandel Bidfood een franchiseformule voor de cafetariabranche ontwikkeld: Restaria. Bidfood ziet ruimte voor vijftig tot tachtig vestigingen van dit concept. Voor Bidfood heeft deze stap verschillende voordelen. De organisatie kan meer waarde bieden aan zijn b2b-klanten, krijgt rechtstreeks toegang tot consumenteninformatie én creëert een extra verdienmodel middels franchisefees. Het maakt zijn middenpositie krachtig: van *stuck in the middle* naar *king of the middle*.

Ook bij logistieke partijen dringt het belang van vernieuwing zich op. Het thuisbezorgen van online bestelde producten wordt een steeds belangrijker onderdeel van de klantreis. Logistieke dienstverleners kunnen daarop inspelen door manieren te ontwikkelen om dit voor de klanten gemakkelijker te maken. Zo maakt Parcer het voor Nederlandse consumenten mogelijk om pakketjes te ontvangen als ze niet thuis zijn. Gebruikers kunnen een slimme brievenbus in de tuin plaatsen of aan de gevel bevestigen. Bezorgers openen de brievenbus via een code op het pakket. De bus kan ook gebruikt worden voor het retourneren van pakketjes.

Figuur 2: Een betere customerjourney



Bron: Rabobank, Q&A Consultancy

Gedeelde missie

Innovatie is belangrijk in alle levensfasen van een onderneming. In de startupfase is dit wel duidelijk. Het is dan een entreeticket tot de retailmarkt. Maar toegang tot die markt garandeert geen eeuwig verblijf. Dat betekent dat iedereen binnen een organisatie zijn verantwoordelijkheid moet nemen. Innovatie is niet voorbehouden aan de directie of aan een speciale afdeling. Iedereen die klantcontact heeft, moet met dit thema bezig zijn.

Een franchiseorganisatie is een goed voorbeeld. Franchisers hebben direct contact met consumenten en kunnen klantwensen ter plekke vervullen. Daarnaast kunnen ze signalen vanaf de winkelvloer doorgeven aan de franchisegever. Die kan de input weer gebruiken om de formule te verbeteren. Franchisenemer en -gever hebben een gemeenschappelijk belang om hun concept fris en actueel te houden. Bij filiaalhouders is er een minder direct financieel belang, maar ook goede filiaalhouders geven signalen door aan het hoofdkantoor. Ditzelfde geldt voor verkooppersoneel. Zij hebben direct contact met klanten en kunnen daarmee belangrijke suggesties geven voor de innovatie van een formule. Maar ook chauffeurs die goederen bezorgen – en soms monteren of installeren – staan in direct contact met de shopper. Dat maakt hen waardevolle bronnen van informatie. Dit kan een reden zijn voor retailers om de bezorging in eigen hand te houden.

Bij Facebook is het heel duidelijk dat iedereen binnen de organisatie een rol heeft in innovatie. Zestig procent van de manuren en middelen wordt besteed aan de ontwikkeling van de business voor de korte termijn. Het concern heeft dat gedefinieerd als een periode van drie jaar. De overige veertig procent wordt gebruikt voor de tien jaar na deze termijn. Hoeveel middelen maakt de gemiddelde retailer vrij voor de lange termijn en voor innovatie? Dit zal aanmerkelijk minder zijn dan veertig procent.

Klantreis

Behalve het vrijmaken van voldoende tijd en geld voor het opzetten van een innovatiestrategie is focus voor veel retailers een uitdaging. Want welk aspect van de onderneming heeft als eerste vernieuwing nodig? Op nummer één staat wat ons betreft het beter en gemakkelijker maken van de klantreis. De winnaars van de strijd om de gunst van de consument zullen de winnaars in de sector zijn. Daarom moet de klant centraal staan bij het maken van de innovatieagenda. Het aanpakken van andere terreinen, zoals het verbeteren van de efficiëntie van de winkeloperatie is *nice to do*. Continue optimalisatie van de klantreis is echter *need to do*.

De verschillende fasen van de customerjourney – van oriëntatie tot aftersales service – zijn daarom een goed uitgangspunt voor het maken van een innovatieplan (zie figuur 2: Een betere customerjourney, red.). Zo kunnen shoppers die op zoek zijn naar een nieuwe bank met een IKEA-app een meubelstuk virtueel in hun woonkamer plaatsen en het resultaat van alle kanten bekijken. En Gamma adviseert klanten via een livechat hoe zij hun aankopen het best kunnen gebruiken bij hun klus.

Innovatie kan de klanttevredenheid – of klantgeluk, zoals wij het noemen – op twee manieren verbeteren: via de prestaties van de retailer en via de verwachtingen van de klant. In de vorm van een formule ziet dat er zo uit: $KG \text{ (klantgeluk)} = P \text{ (restatie)} - V \text{ (verwachtingen)}$.

Innovatie kan op beide elementen van de formule gericht zijn. Picnic is hiervan een goed voorbeeld. Onderdeel van het businessmodel van deze onlinesupermarkt is dat het assortiment kleiner is dan van een fullservice supermarkt. Picnic vertelt zijn klanten dat dit beperkte assortiment voldoende is om in hun behoeften te voorzien en dat een beperkt assortiment ook gemakkelijker is. Het geeft namelijk minder keuzestress. Verder belooft de onderneming dat een artikel aan het assortiment wordt toegevoegd als ten minste vijf klanten daarom vragen. Op deze manier werkt Picnic tegelijkertijd aan zowel de P als de V: een businessmodel dat de klantreis verbetert en het managen van de verwachtingen van de klant.

Daarnaast laat de etailer hiermee zien dat innovatie zich niet per se op technologisch vlak hoeft te richten. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht. Technologische nieuwigheden zijn steeds sneller breed geaccepteerd en worden de nieuwe norm. Technologie is een aanjager van veel huidige en toekomstige innovatie, maar geen doel op zich en staat altijd in dienst van de consument. Toch zit niet aan iedere vernieuwing 'een stekker vast'. De kern is immers het ontwikkelen van iets nieuws, dat waarde creëert voor de consument.

Een ander eenvoudig voorbeeld heeft te maken met openingstijden. In veel steden en winkelcentra worden lange discussies gevoerd over openingstijden. Wel of niet op zondag open? Moet de koopavond nog blijven? Vaak luisteren stakeholders hierbij te weinig naar de klant. De kernvraag is: welke openingstijden passen bij de vraag van de klant, gegeven het profiel van een winkelcentrum? Voor een leisurecentrum in een grote stad is dit anders dan voor een lokaal buurtwinkel centrum. Openingstijden die flexibel zijn, aangepast aan klantwensen en die regelmatig worden heroverwogen op basis van klantonderzoek is een innovatief idee zonder stekker.

Retailers kunnen hierin nog een stap verder gaan door specifieke openingstijden te maken voor specifieke klanten of klantgroepen. Denk aan besloten koopavonden. Voor de innovatieve retailer die goed luistert naar

zijn klanten, zijn er op deze manier meer dan genoeg ideeën te bedenken.

Bron: [RetailTrends 4](#)

Jos Voss & Olaf Zwijnenburg