

# 5 manieren om te innoveren

Het belang van innovatie is duidelijk, maar hoe je dat goed aanpakt vaak een stuk minder. De puzzel bestaat uit vijf belangrijke elementen die in elkaar moeten passen.

Door: **Jos Voss & Olaf Zwijnenburg** | Beeld: **David Gall**

**I**nnovatie is essentieel om aan steeds hogere klantverwachtingen te voldoen en het hoofd te bieden aan toenemende concurrentie. Het verbeteren en optimaliseren van de klantreis is het enige goede uitgangspunt

voor ieder innovatieplan. Veel retailers hebben moeite met het 'hoe': hoe zorg je dat de noodzakelijke vernieuwing daadwerkelijk plaatsvindt en hoe organiseer je dit? Dit zijn de bouwstenen en een aantal handige tips en tricks.

## 1. Breng de skills beter in balans

**V**oor hun boek *The innovator's dna* deden Jeffrey Dyer, Hal Gregersen en Clayton Christensen onderzoek naar het verschil tussen innovatieve en minder innovatieve ondernemers. Zij concludeerden dat de eerste groep ondernemers veel meer tijd en aandacht besteedt aan en excelleert in de zogenaamde ontdekkingsvaardigheden. Denk aan: vragen – waarbij ze de status quo ter discussie stellen – en observeren: kijken naar het gedrag van klanten. Ook zijn ze goed in netwerken en benutten ze de inzichten van veel verschillende mensen, terwijl ze vrijuit durven te experimenteren, zonder de angst om te falen.

In de startupfase zijn deze vaardigheden extreem belangrijk. Zij zorgen voor een innovatief en onderscheidend concept en daarmee voor een toegangsticket tot de markt. Als organisaties groeien naar een meer volwassen levensfase verdwijnen deze competenties naar

de achtergrond en worden de zogenaamde prestatievaardigheden dominant: analyseren, plannen, implementeren en uitvoeren (figuur 1, pagina 66, red.). Het risico is dat de ontdekkingsvaardigheden te ver uit beeld raken en je onvoldoende vernieuwt.

De uitdaging is om de skills meer in balans te brengen. Daarvoor zijn er verschillende mogelijkheden. Het aannemen van nieuw personeel dat beschikt over de noodzakelijke ontdekkingsvaardigheden is een voor de hand liggende en op het oog gemakkelijke optie. Retailers kunnen een netwerk opbouwen met universiteiten en hogescholen en daarmee nieuw talent vanuit de schoolbanken aantrekken. Ook kunnen ze kiezen voor meer ervaren krachten, waarbij vooral personeel uit andere sectoren waardevol kan zijn. Iemand die van buiten de retailsector komt, brengt niet alleen nieuwe ervaringen, inzichten en netwerken. Hij is ook beter in staat om de status quo uit te dagen en te

veranderen, omdat hij er fris tegenaan kijkt.

Het aannemen van nieuw personeel is echter ook geen gesneden koek. De arbeidsmarkt is krap en in alle branches is vraag naar hetzelfde soort personeel, zowel binnen als buiten de retailsector. Immers, niet alleen de retailwereld is in fundamentele transitie en heeft behoefte aan innovatie. Op de krappe arbeidsmarkt concurreren retailers dus niet alleen met elkaar om schaars personeel, maar ook met andere sectoren. Zowel de sector als de individuele ondernemers moeten talenten dus overtuigen om voor hen te komen werken. Dat is niet alleen een kwestie van arbeidsvoorwaarden. Het heeft vooral te maken met het bieden van een uitdagende baan bij een bedrijf met een heldere strategie en wenkende toekomstperspectieven. Op dat vlak is volgens uitzendbureau Randstad nog werk aan de winkel. Het bureau onderzocht de aantrekkelijkheid van verschillende sectoren voor (potentiële) werknemers. De conclusie is dat de retailsector weliswaar erg bekend is, maar als relatief onaantrekkelijk wordt beoordeeld (figuur 2, pagina 68, red.). De sector scoort relatief laag op onder meer het bieden van stimulerend werk, carrièreperspectieven en het gebruik van moderne technologie.

## branded content: analyse

### 2. Laat anderen het wiel uitvinden

**E**en andere vorm van innovatie ligt in het samenwerken met kennisinstituten en startup-accelerators. Zo heeft de Britse retailer John Lewis – waar ook de high-end supermarktketen Waitrose onder valt – sinds 2014 een innovatieprogramma onder de naam JLAB. Ondernemers kunnen hun baanbrekende plan pitchten en de meest veelbelovende initiatieven krijgen de beschikking over geld, kennis en het (offline en online) retailnetwerk van John Lewis. Als het plan verder ontwikkeld is, kan het concern investeren in het concept en het zo verbinden aan de bestaande retailoperatie. Zo investeerde John Lewis vorig jaar bijvoorbeeld in het online netwerk WeFiFo, oftewel We Find Food. Dat koppelt onder meer hobbykoks en organisatoren van foodevenementen aan betalende klanten die op zoek zijn naar een bijzondere maaltijd. Voor het programma werkt John Lewis samen met een gespecialiseerde investeerder: True.

Dergelijke samenwerkingen hebben voordelen voor zowel de startup als de retailer. De startup krijgt niet alleen geld, maar vooral ook toegang tot extra kennis en de mogelijkheid om zijn idee in de praktijk te testen. De retailer kan de meest kansrijke ideeën uitzoeken en

laten testen. Na gebleken succes investeer je en integreer je de innovatie in je retailoperatie.

Het opzetten van innovatieprogramma's is niet voorbehouden aan grote namen. Kleine spelers kunnen dit doen, mits ze onderling samenwerken. Brancheorganisaties zoals INretail of serviceorganisaties zoals Euretco kunnen hierin het voortouw nemen. Zij zetten voor hun leden een dergelijk programma op en koppelen hun leden aan de vernieuwende partijen.

## De klantreis is het uitgangspunt voor ieder innovatieplan

### Fasen levenscyclus



### 3. Koop de baanbrekers op

**I**f you can't beat them, buy them'. Op het vlak van acquisitie van innovators liggen interessante mogelijkheden. Zo heeft Monoprix (onderdeel van de Franse retailer Casino) de online schoenenretailer Sarenza overgenomen. Zo wil men de digitalisering een extra impuls geven en sneller de weg richting omnichannel vinden. Het Franse modemerken Chanel nam een minderheidsaandeel in online modeplatform Farfetch. Niet om spullen te verkopen, maar om te helpen bij het ontwikkelen van Chanel's eigen digitale platformen. Dichter bij huis is fietsfabrikant Accell. De fabrikant had al een minderheidsbelang in Velosopy en neemt de onderneming nu volledig over. Onder Velosopy vallen onder meer de merken Babboe – bekend van de familiebakfietsen – en

bakfietsmerk CarQon en Centaur Cargo dat fietsen voor lastmile bezorging maakt. Accell brengt via de overname een breder en innovatiever productassortiment in de markt en zet daarmee zijn innovatiestrategie in een hogere versnelling.

Via een overname krijg je toegang tot bedrijven die al wat verder zijn in hun ontwikkeling dan de startups. Zo'n strategie vergt echter meer geld en managementaandacht en doet een beroep op schaarse vaardigheden: opsporen van de juiste targets, voorkomen dat er te veel betaald wordt en de club goed integreren in de bestaande organisatie. Natuurlijk zonder het innovatieve karakter van de overgenomen partij teniet te doen.

## Baanbrekende ondernemers excelleren in ontdekkingskills

ringen behoorlijk voor de baat uit.

Een hiermee samenhangend vraagstuk is het vinden van een goed evenwicht tussen 'losmaken' en 'verbinden'. Vaak wordt een nieuwe toepassing losgemaakt van de bestaande organisatie, om een aparte planning en aansturing mogelijk te maken. Zo maakte Alphabet (de moedermaatschappij van Google) zijn reguliere activiteiten waaronder de zoekmachine en YouTube los van de meer risicovolle en innovatieve activiteiten, zoals het onderzoekslab GoogleX. Uiteindelijk moeten de reguliere en innovatieve activiteiten weer samenkomen. Hun doel is immers hetzelfde, alleen hun tijdsdimensie is verschillend.

### 4. Kijk anders naar innovators

**H**et gaat bij innovatie niet alleen om het binnenhalen van de juiste mensen met de juiste vaardigheden, maar vooral om het goed organiseren daarvan. Daarbij hebben vernieuwingsactiviteiten een lastige eigenschap: ze zijn niet lineair, terwijl retailers juist daaraan gewend zijn. Neem het openen van winkels. Dat is een vrij lineaire activiteit, met een redelijk voorspelbaar verband tussen kosten (investeringen, aanloopkosten) en opbrengsten. Je investeert in een nieuwe winkel, stuurt bij op basis van omzet, bezoekersaantallen en klantfeedback. Op basis van ervaring weet je dat een nieuwe winkel na een bepaalde periode winstgevend is.

Innovatieprojecten hebben vaak geen voorspelbaar verband tussen kosten en opbrengsten. Soms gaan projecten erg voorspoedig en zijn ze snel een succes. Vaker gebeurt het echter dat de innovatie een langere aanlooptijd heeft. Er moet eerst flink geïnvesteerd worden en de opbrengsten komen pas veel later. Bovendien zit ook de concurrentie niet stil. Die kan een alternatief in de markt zetten waardoor het hele traject vertraagt of zelfs opnieuw moet starten. Je moet dus bereid en in staat zijn op een andere manier naar vernieuwingsstappen te kijken in vergelijking met 'reguliere' projecten. Vaak is meer geduld nodig en gaan kosten en investe-

## branded content: analyse

## 5. Schaal snel op

**D**at baanbrekende bedrinksels moeilijk voorspelbaar zijn, wordt versterkt door een ander punt: innovatie moet snel kunnen opschalen. In het begin is het traject vaak verliesgevend. Er moet flink geïnvesteerd worden in een nieuwe organisatie en in marketing, terwijl de opbrengsten nog beperkt zijn. Groei is de enige mogelijkheid om uit de verliezen te komen en moet snel gaan. Een hoog groeitempo geeft de concurrentie namelijk minder kans om aan te haken. Verder brengt een hoge groei in een markt die zich beperkt ontwikkelt de concurrentie in de problemen. Die verliest snel marktaandeel, omzet en marge terwijl de kosten overwegend vast zijn. Geen wonder dat het enorm rap groeiende Zalando veel traditionele schoenenformules naar de afgrond leidde.

Voor het tempo is het belangrijk dat je weet op welke activiteiten je wel of niet vol gas moet geven. Traditionele beoordelingscriteria zoals winst en marge werken in deze situatie vaak niet. In een notendop de belangrijke factoren: een sterke groei (minstens 'double-digit'), niet alleen jaar op jaar, maar liefst maand op maand, een stijging van het aantal klanten en de gemiddelde orderwaarde en afnemende marketingkosten per nieuwe klant. Dat laatste is niet alleen belangrijk uit financieel oogpunt (je kunt niet oneindig in marketing investeren als je winstgevend wilt worden), maar bewijst ook of het nieuwe concept krachtig genoeg is. De klantpropositie

moet zo aantrekkelijk zijn dat de omzet kan groeien zonder verdere marketing. Denk aan terugkerende klanten en mond-tot-mondreclame, versterkt door social media.

Een innovatie laat zich echter niet gemakkelijk uitbouwen. Men moet bijvoorbeeld zoeken naar geldschieters. Traditionele bancaire financiering is gebaseerd op kasstromen en zekerheden en vaak niet geschikt om snel groeiende, maar verliesgevende activiteiten te financieren.

Venture capital, overheidsgaranties en crowdfunding zijn belangrijke alternatieven. Vooral crowdfunding is geschikt. Zo heeft de startup en voormalig RetailRookie Beer in a Box (speciaalbier via een abonnementsmodel) zijn groei gefinancierd met een crowdfunding-campagne. Bijkomend voordeel: investeerders kunnen aan het (retail)merk gebonden worden en als ambassadeurs optreden. ■

## Innovatie verloopt vaak onvoorspelbaar en nooit lineair. Retailers vinden dat lastig

