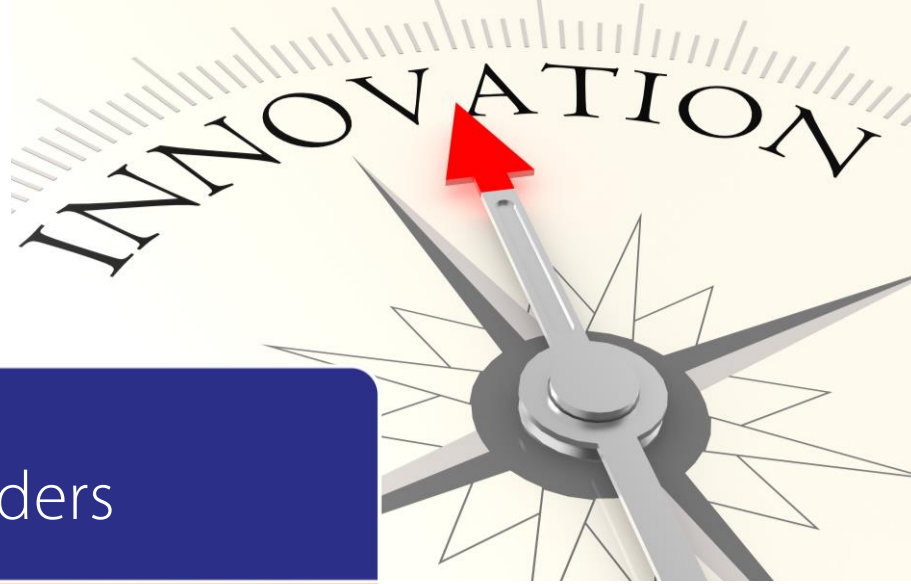




Rabobank



Retailing Beyond Borders

Innovatie is geen keuze meer

Rabobank organiseert jaarlijks het congres 'Retailing Beyond Borders' samen met de Stichting 'Anton Dreesmann'. Bij deze Stichting is een aantal grote Nederlandse retailers aangesloten. De 2018 editie van dit congres is gehouden op 19 januari en had als thema 'Innovation'. Dit thema gaat over het belang van innovatie als een antwoord op de snel veranderende retailwereld. Daarbij is innovatie geen strategische keuze meer, maar een noodzaak om te overleven. In het kader van het congres is door Rabobank, samen met Q&A Consultancy, een rapport geschreven. Deze publicatie bevat de kernpunten van dit rapport. Interesse in het volledige (Engelstalige) rapport? Stuur een e-mail naar [Jos Voss](mailto:Jos.Voss@rabobank.nl)

Innovatie: geen keuze maar noodzaak in snel veranderende retailwereld

Particuliere consumptie groeit over een breed front, maar dit is niet de redding van de sector

Voor de jaren 2017-2019 voorzien we een verdere groei van de particuliere consumptie, het voor de retailsector belangrijkste onderdeel van de economie. Deze groei wordt gedreven door alle vier motoren: hogere werkgelegenheid, meer koopkracht, sterke huizenmarkt en toenemend consumentenvertrouwen. Dit economisch herstel is echter niet de redding van de retailsector. Structurele veranderingen in demografie, klantverwachtingen, concurrentie en technologie zijn voor de toekomst van de sector veel belangrijker dan de golven van de economie. De retailsector zit in een fase van fundamentele verandering en dit zal in een nog hoger tempo doorgaan als gevolg van technologische ontwikkeling, verdere internationalisatie en lagere toetredingsbarrières.

Aanpassen businessmodellen is en blijft key

De belangrijkste uitdaging voor retailers is om hun businessmodel aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid in de sector. Faillissementen en winkelsluitingen gaan door, ondanks het herstel

van de economie. Dit toont aan dat niet iedereen succesvol is met de noodzakelijke aanpassingen van het businessmodel. Door alle veranderingen neemt ook de concurrentie toe van verschillende kanten. Klanten hebben veel keuze en kunnen gemakkelijk switchen, merken gaan direct naar de klant, nieuwe toetreders blijven komen, de gefragmenteerde markt leidt tot prijs- en concurrentiedruk en de klant heeft veel alternatieven om zijn tijd en geld te besteden. Deze concurrentiedruk blijft en zal zelfs verder toenemen.

Figuur 1: Sterke concurrentie van verschillende kanten



Bron: Rabobank en Q&A Consultancy, gebaseerd op 'Five Forces' model van Michael Porter

Innovatie is HET antwoord van de sector op de veranderingen

Er is maar één antwoord mogelijk vanuit de sector: innovatie. Door innovatie kunnen retailers zich blijven onderscheiden van de concurrentie, waarmee ze consumentenrelevante krijgen. Innovatie is niet alleen nodig voor nieuwe spelers die op deze wijze een toegangsticket tot de retailmarkt krijgen. Alle retailers moeten in alle fasen van hun levenscyclus blijven innoveren. Daarmee is innovatie geen 'strategische optie' meer, maar een absolute voorwaarde om te overleven.

Strategische heroverweging rond innovatie nodig

Innovatie moet concurreren om schaarse middelen

De retailsector worstelt met de noodzakelijke aanpassing aan de veranderingen. Te weinig innovatie is deel van dit probleem. Innovatie vraagt om schaarse middelen (talent, managementtijd, geld) en moet concurreren met de 'gewone' business om deze schaarse middelen. We zien voldoende reden voor retailers om nog eens goed naar hun capaciteiten en strategie op het gebied van innovatie te kijken.



Strategie: het waarom-wat-hoe van innovatie

De innovatiestrategie moet antwoord geven op drie vragen: waarom moeten we innoveren, wat moeten we innoveren en hoe doen we dat. Het 'waarom' is naar onze mening vrij duidelijk. Door snel wijzigende marktomstandigheden is innovatie geen keuze meer, maar een absolute noodzaak. Voor het 'wat' onderdeel van de strategie kiezen wij voor een focus op 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 'innovatie agenda'. Innovatie op andere terreinen zoals het verbeteren van de efficiency van de winkeloperatie, is 'nice to do' maar continue verbetering van de klantreis is 'need to do'. De verschillende fasen van de klantreis, van 'oriëntatie' tot 'after sales service', zijn daarom een goed uitgangspunt voor het maken van een innovatieplan. Innovatie kan de klanttevredenheid, of zoals wij het noemen 'klantgeluk', op twee manieren verbeteren: via de prestaties van de retailer en via de verwachtingen van de klant. In de vorm van een formule: $KG (KlantGeluk) = P(\text{restatie}) - V(\text{erwachtingen})$. Innovatie kan op beide elementen van de formule gericht zijn: het verbeteren van de prestatie van de retailer en het managen en uiteindelijk overtreffen van de verwachtingen van de klant.

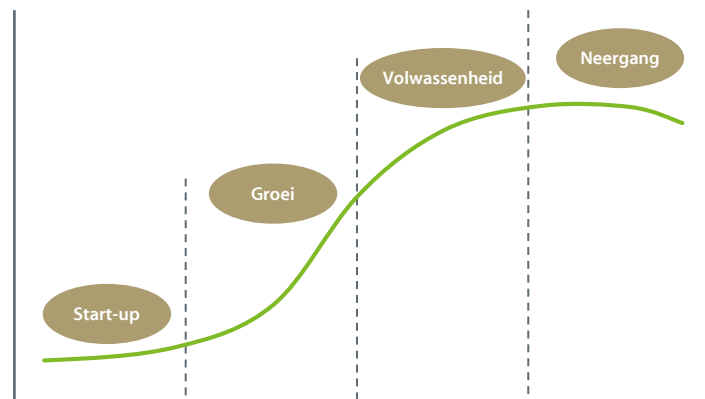
Innovatie vraagt om specifieke vaardigheden

Onze conclusie over het 'hoe' van innovatie is dat voor innovatie specifieke vaardigheden nodig zijn. We hebben daarbij gebruik gemaakt van de uitgebreide research van Clayton Christensen (en anderen), gepubliceerd in 'The Innovator's DNA'. Innovatie vraagt om zogenaamde 'ontdekkingsvaardigheden': Vragen, Observeren, Netwerken, Experimenten, Associëren. Als organisaties groeien van 'start-up' naar een meer volwassen levensfase, verdwijnen deze ontdekkingsvaardigheden meer naar de achtergrond en worden de zogenaamde 'prestatievaardigheden' dominant: Analyseren, Plannen, Implementeren, Uitvoeren.



Groeiende retailers lopen daarmee het risico om de noodzakelijke balans tussen ontdekkingsvaardigheden en prestatievaardigheden te verliezen. Verder zijn innovatieprojecten niet 'lineair'. Er is geen direct en voorspelbaar verband tussen 'inspanningen' en 'resultaten'. Innovatieprojecten moeten daarom op een wat andere manier worden bekeken dan 'normale' projecten, waarbij geduld en een lange adem op zijn plaats zijn.

Figuur 2: Vaardigheden gedurende levenscyclus



Focus van de organisatie

Ontwikkelen en lanceren nieuwe ideeën	Opschalen idee. Processen ontwikkelen voor uitvoering	Exploiteren van middelen en vaardigheden	Zoeken en ontwikkelen van nieuwe ideeën
---------------------------------------	---	--	---

Dominante vaardigheden

Ontdekking	Prestatie	Prestatie	Prestatie, maar Ontdekking neemt toe
------------	-----------	-----------	--------------------------------------

Bron: 'The Innovator's DNA' door Christensen, Dyer, Gregersen

Retailers moeten balans vinden in vaardigheden en organisatie

Snel kunnen opschalen is belangrijk

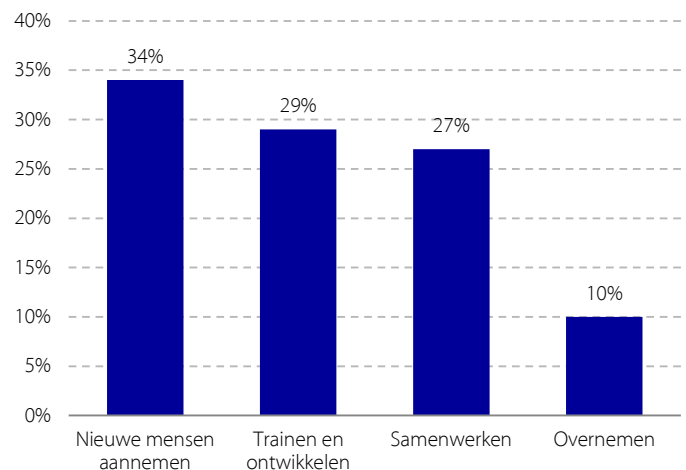
Het is noodzakelijk dat innovatieve activiteiten snel kunnen opschalen. Vaak is innovatie verliesgevend bij de start. Snelle groei is noodzakelijk om dit verlies in winst om te zetten. Verder brengt een snelle groei in een markt die hooguit beperkt groeit, de concurrentie in problemen en laat het minder ruimte voor andere spelers. Dit is positief voor de innovator.

Vaardigheden meer in balans brengen

Retailers moeten de balans verbeteren tussen hun ontdekkings- en prestatievaardigheden. Daarvoor zijn verschillende strategische opties beschikbaar waaronder het opzetten van eigen 'innovatielaboratoria', het trainen en ontwikkelen van vaardigheden, nieuwe mensen aannemen, samenwerking met incubators en/of met kennisinstituten, acquireren (overnemen) of onderdeel worden van een andere organisatie (laten overnemen). In een online survey hebben wij aan retailers gevraagd hoe ze de beschikbare middelen (geld, managementaandacht) zouden willen verdelen over verschillende strategische opties. De uitkomsten (figuur 3) laten een voorkeur zien voor het aannemen van nieuwe mensen. Om dit te kunnen doen, moeten retailers de concurrentie op de arbeidsmarkt aangaan, niet alleen met andere retailers, maar ook met andere sectoren. Immers: ook andere sectoren hebben vergelijkbare uitdagingen rond het versterken van hun innovatievaardigheden en zoeken naar dezelfde mensen. Er is werk aan de winkel om de retailsector aantrekkelijker te maken voor nieuwe werknemers.



Figuur 3: Verdeling van middelen over verschillende mogelijkheden om meer balans te krijgen in vaardigheden



Bron: Rabobank en Q&A Consultancy, gebaseerd op een online survey onder retailers

Innovatie goed organiseren

Het gaat niet alleen om het in huis halen van nieuwe en andere vaardigheden. De middelen (mensen, talent, managementtijd, geld) moeten ook op een goede manier georganiseerd worden. Het vraagstuk van de organisatie van de innovatie heeft verschillende facetten. Innovatie wordt vaak organisatorisch losgemaakt van de 'normale' activiteiten om een andere wijze van planning en aansturing mogelijk te maken. Echter, het belangrijkste verschil tussen 'innovatie activiteiten' en 'normale' activiteiten zit niet in de doelstellingen (die moeten in lijn zijn), maar in de tijd die nodig is om de doelstellingen te bereiken. Bij innovatie is deze tijdsdimensie dynamischer en lastiger te voorspellen. Innovatie moet uiteindelijk ook weer verbonden worden met de 'normale' activiteiten om de resultaten van de innovatie concreet te kunnen realiseren. Het vinden van een goed evenwicht tussen 'losmaken' en 'verbinden' is een belangrijke opgave voor het management. Daarbij is innovatie eigenlijk een taak van iedereen en altijd.

Contactgegevens Non-food retail Rabobank

Jos Voss – sectorspecialist

Jos.Voss@rabobank.com

Olaf Zwijnenburg – sectorspecialist

Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl

Jeroen Wortman – sectorbankier

Jeroen.Wortman@rabobank.com