

Expertgroep
**store
innovations
roi**

*Innovaties in de winkel zijn nodig
om te overleven!*

Gastheer/Voorzitter

Hoe digitale winkelinnovaties succesvoller uit te rollen en schaalbaar te maken

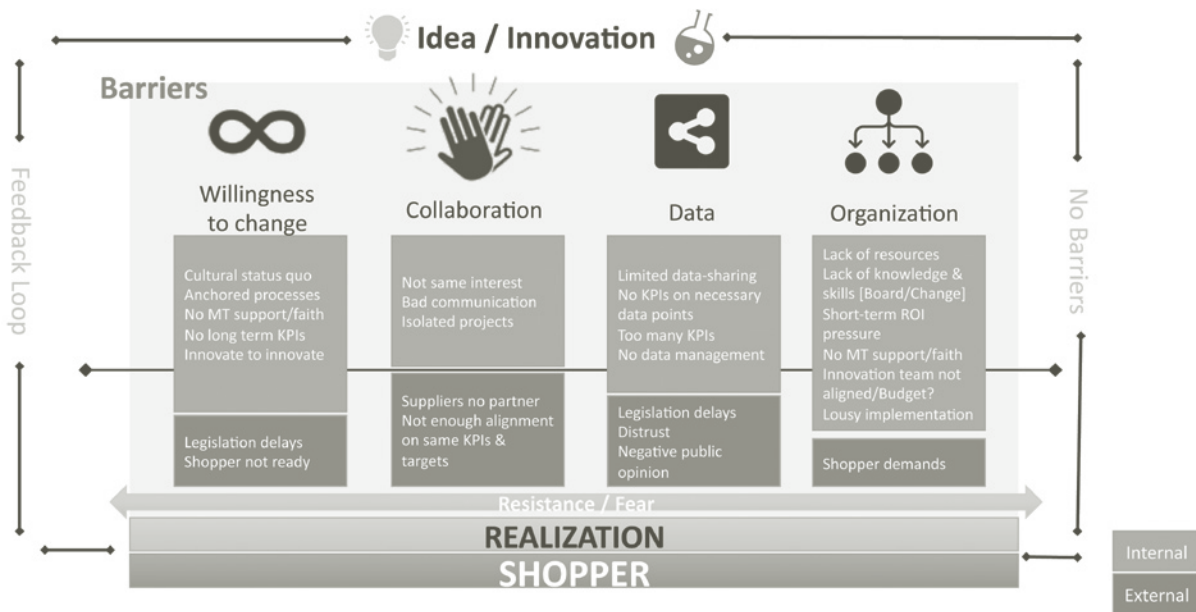
De vierde industriële revolutie – gekenmerkt door onder andere *the Internet of Things* – zorgt ervoor dat het huidige retaillandschap aan de vooravond staat van grote (technologische) veranderingen. De mogelijkheden om met behulp van digitale technologieën progressie te boeken in de wereld van de consument en het retailbedrijf zijn enorm toegenomen. Vanuit elke uithoek in de wereld verschijnen er *trials, pilots, proof of concepts* en *proof of values* op dit gebied; projecten die geïmplementeerd worden door zowel startups (steeds vaker) als grote multinationals. Projecten die geweldige potentie hebben en vaak spot-on zijn met de juiste toepassing. Desondanks constateren wij dat er zowel in Nederland als buiten onze landsgrenzen praktisch geen succesvolle cases zijn van het snel, succesvol en schaalbaar implementeren van digitale winkelinnovaties. Het aantal projecten dat er daadwerkelijk in slaagt om van een implementatie van een, twee of drie winkels naar een volledige roll-out te gaan, is te beperkt.

De centrale onderzoeksvraag die de expertgroep Store Innovations ROI zichzelf heeft gesteld, is hoe dit innovatieproces te optimaliseren om zodoende uiteindelijk de BV Nederland te laten profiteren van grote, schaalbare, succesvolle en winstgevende digitale winkelinnovaties die zowel voor de shopper als voor de retailmedewerker relevant zijn.

Onze aanpak heeft zich in de afgelopen maanden gekenmerkt door eerst uitvoerig te analyseren ‘waarom’ de meeste huidige retailers niet in staat zijn geweest om innovaties schaalbaar en winstgevend te implementeren. In deze fase, door ons het ‘Looking Back’-proces genoemd, hebben wij als expertgroep naar verschillende belangrijke deelgebieden gekeken die van toepassing zijn op het wel of niet slagen. Wij hebben input gebruikt van de expertgroep The New Store waarin vooral is gekeken naar mogelijke toepassingen voor verschillende consumentenbehoeften. Elementen als interne organisatie, cultuur, huidige geclassificeerde innovaties en voorbeeldmodellen van ROI-berekeningen zijn niet meegenomen in deze opzet. Wij vinden echter dat dit hoofdstuk meer moet zijn dan alleen een beschrijving van de *as is*-situatie. Als expertgroep bieden wij je daarom niet alleen zeer concrete *Golden Guidelines* met betrekking tot digitale winkelinnovaties aan, maar hebben wij ook een digitale tool ontwikkeld waarmee je snel inzicht krijgt in je eigen succes op het gebied van innoveren, alsmede in de meest relevante innovaties voor jouw organisatie en diens huidige uitdagingen.

1. Interne en externe barrières

We onderscheiden vier dominante gebieden waarin er meerdere interne en externe barrières zijn die een negatief effect kunnen hebben vóór en tijdens het implementeren van digitale winkelinnovaties. De vier gebieden zijn: *Willingness to change*, *Collaboration*, *Data* en *Organization*.



Vier barrières voor winkelinnovatie

1.1 Willingness to change

Deze barrières houden nauw verband met de principes van changemanagement. Hierbij is de basisgedachte dat 'veranderen', net als 'innoveren' in de basis een menselijke aangelegenheid is. Een organisatie kan procedures, regels en processen veranderen; als de mensen niet mee veranderen, ben je klaar. De theoretische paradox is dat mensen, en daarmee organisaties, organiseren om grip te krijgen zodat gecontroleerde en gerichte flexibele actie mogelijk is. Zonder grip geen actie. Het borgen van innovatie in een organisatie impliceert derhalve al een redelijke mate van controle/volwassenheid van de organisatie; dit kan per organisatie en per situatie verschillen.

De belangrijkste interne barrières die wij onderscheiden:

- **Cultural status quo:** Bedrijven zijn vooral uit op imagoverbetering of innoveren soms alleen om het innoveren en hebben niet de cultuur en de wil om echt te veranderen
- **Anchored processes:** Verschillende afdelingen hebben eigen processen, subculturen en vaste structuren waarin het werkproces is verankerd. Verankerde structuren zorgen ervoor dat de bereidheid tot verandering tussen afdelingen enorm kan verschillen
- **No management support:** Wanneer topmanagement geen organisatiebrede commitment op innovatie ondersteunt, is de kans op succesvol innoveren laag.

De belangrijkste externe barrière die wij onderscheiden:

- **Shopper not ready:** Te veel focus op toepasbaarheid voor retailer en leverancier. De consument dient ook 'klaargemaakt' te worden voor de verandering.

1.2 Collaboration

De huidige economie valt of staat steeds meer met de juiste samenwerking. Machtsbolwerken van vroeger kunnen het niet meer alleen. Juist op het gebied van digitale winkelinnovaties is het enorm van belang om zowel intern als extern de beste modus te vinden.

De belangrijkste interne barrières die wij onderscheiden:

- **Bad communication:** Vaak communiceren afzonderlijke afdelingen niet voldoende met elkaar. Een innovatie heeft vaak betrekking op meerdere afdelingen. Wanneer de verandering al op gang is gebracht bij een deel van de organisatie, wordt dit niet altijd duidelijk gecommuniceerd naar het overige deel. Daarnaast is een veelgemaakte fout dat de afspraken niet altijd geborgd worden. Met ruis en vertraging als gevolg
- **Isolated projects:** Innovatieprojecten beginnen te vaak in isolatie. Wanneer het innovatieproject vordert en concreter wordt, blijkt vaak dat er niet genoeg rekening is gehouden met andere stakeholders in de organisatie en met de eindgebruiker. Dit zorgt er regelmatig voor dat het beoogde doel van de innovatie niet wordt behaald.

De belangrijkste externe barrières die wij onderscheiden:

- **Supplier no partner:** Een leverancier kan vanuit twee invalshoeken bekeken worden: als partner die ondersteunt in de innovatie of als reguliere leverancier van producten die bij de retailer verkocht worden. In beide gevallen is onze indruk dat de retailer nog te veel opereert vanuit een 'niet-partner-gedachte'. Met andere woorden de krachten van de leverancier worden niet afdoende gebruikt. Dit geldt zowel op het gebied van kennisinbreng als op het gebied van de extra financiële impuls die vaak mogelijk is
- **Not enough alignment on KPIs:** Onduidelijke of tegenstrijdige doelstellingen tussen de retailer en de leverancier (zowel de productleverancier als de leverancier van de innovatie). Zonder gezamenlijk doel is commitment op eindresultaat moeilijk. Deze commitment is wel nodig om succes te realiseren.

1.3 Data

De manier waarop data worden beheerd, geanalyseerd en eventueel zelfs te gelde gemaakt, is essentieel voor het succes van digitale winkelinnovaties.

De belangrijkste interne barrières die wij onderscheiden:

- **No data management:** Het niet willen, kunnen of durven delen van data vanuit de data-eigenaren is vaak de belangrijkste reden waarom op het gebied van data niet of heel moeizaam veranderingsprocessen in gang worden gezet
- **Too many data points:** Door digitale technologie is de hoeveelheid aan datapoints enorm toegenomen. Kennis over hoe dit op de juiste manier voor een retailer te laten

werken is vaak niet in-house. Door het inhuren van externe partijen nemen de kosten vaak toe. Vaak zijn er ook geen KPI's op dit soort datapoints gezet om de ROI te optimaliseren.

De belangrijkste externe barrières die wij onderscheiden:

- **Legislation delays:** De factor angst is bij innoveren misschien extra groot gelet op het feit dat het in veel gevallen gaat over gevoeligheid en privacy. Hierbij spelen vooral juridische kwesties een rol
- **Distrust and public opinion:** Het innoveren van processen met gebruik van data vereist vertrouwen van de data-eigenaren in de partijen die met de data werken. Het gebruik conform de wetgeving is een hygiënefactor. Het onjuist gebruiken van anderen data kan de gehele innovatie in gevaar brengen.

1.4 Organization

Naast de bereidheid om te veranderen is de bekwaamheid van de organisatie enorm belangrijk.

De belangrijkste interne barrières die wij onderscheiden:

- **Lack of knowledge & skills:** Een organisatie heeft in de snel veranderende wereld vaak niet de juiste kennis en kunde. Veelal zijn de oude ict-vaardigheden oververtegenwoordigd en zijn de nieuwe ict-vaardigheden schaars. Veel retailers zijn aan het reorganiseren waardoor bepaalde cruciale kennis wegvloeit
- **Short-term ROI pressure:** Organisaties kijken steeds vaker naar kortetermijnresultaten. Veel digitale winkelinnovaties zijn niet goed 'recht te rekenen' binnen drie jaar. Zolang deze druk en kortetermijnfocus blijft en retailers niet voor de langere termijn gaan investeren, heeft dit een vertragende invloed op het tot wasdom komen van innovaties
- **Innovation team not aligned:** Voor sommige organisaties werkt een apart innovatieteam wel en voor sommige weer niet. In de praktijk ziet men vaak dat deze teams zelfstandig opereren, weinig feeling met de operationele business hebben en opereren zonder duidelijk mandaat.

Het belangrijkste externe elementen dat wij onderscheiden:

- **Execution:** Alles valt of staat met een vlekkeloze executie. Het 100% werkend hebben van de innovatie zou normaal moeten zijn. Ook het trainen en laten gebruiken van de medewerkers van de retailers laat vaak nog te wensen over. Daarnaast is de innovatie vaak goed bedacht maar is de uiteindelijke vorm waarin deze in de winkel staat niet voldoende of te beperkt geïntegreerd in de hele klantervaring.

2. Huidige inzet van digitale winkelinnovatie

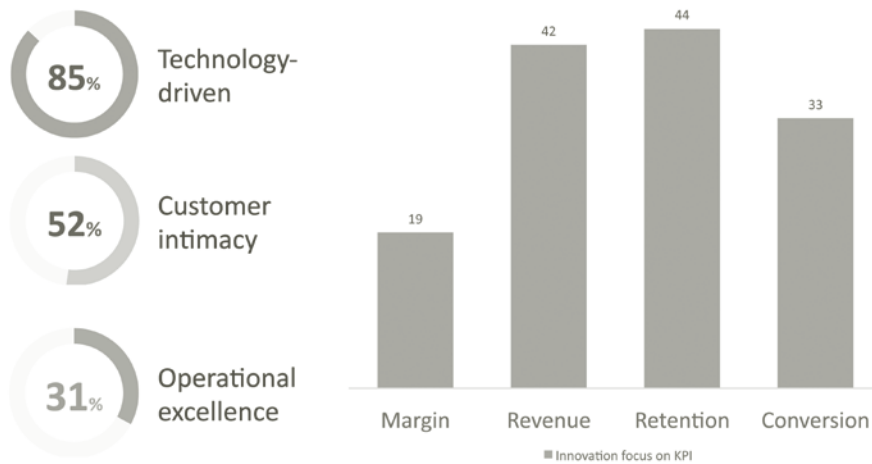
De analyse van de interne en externe barrières helpt het *umfeld* te begrijpen waarin digitale winkelinnovaties zich afspelen. Een andere invalshoek die wij hebben gekozen om optimalisatiemogelijkheden te zoeken, is die van de innovaties zelf. Wij hebben honderd digitale winkelinnovaties van de afgelopen vier jaar geanalyseerd en geclassificeerd. Doel is geweest om te achterhalen welk nut de innovatie dient en vanuit welk perspectief deze is ontwikkeld. Per innovatie hebben wij de volgende zes belangrijke inpu-telementen bepaald en samengevat in 'The Store Innovation Matrix' (zie onderstaande afbeelding).

Environmental driver of innovation	Retail innovation	Store category breakdown	Business focus	Shopper interest	Classic retail KPIs
<ul style="list-style-type: none"> • Technology • Economy • Regulation & Globalization 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital activities • Multi-channel marketing • Store atmospherics & design • In-Store merchandising • Shopper marketing metrics & organization • Manufacturer/retail collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Associate tools • Coupons & rewards • Display tech • Discounting tools • Inventory management • Loyalty • Omnichannel engagement • Payment/ POS • Sensors & beacons • Smart dressing rooms 	<ul style="list-style-type: none"> • Operational excellence • Product leadership • Customer intimacy 	<ul style="list-style-type: none"> • Shopping goals • Search & discovery • Evaluation – consideration – choice • Purchase 	<ul style="list-style-type: none"> • Margin • Retention • Revenue • CSAT • Traffic • Conversion • Labor cost vs revenue • Basket size <i>EUR</i> • Basket size <i>items</i> • Returns

The Store Innovation Matrix¹

1 THE STORE INNOVATION MATRIX – GROENENBOOM & SMEETS 2016

Onderstaande grafiek laat de belangrijkste take-outs zien vanuit The Store Innovation Matrix.



Key Performance Indicators winkelinnovatie

85% van alle geanalyseerde digitale winkelinnovaties zijn technologiegedreven. ‘Slechts’ de helft (52%) heeft betrekking op het verbeteren van de intieme relatie met de consument. Bijna een derde (31%) heeft een specifieke focus op het verbeteren van de *operational excellence*.

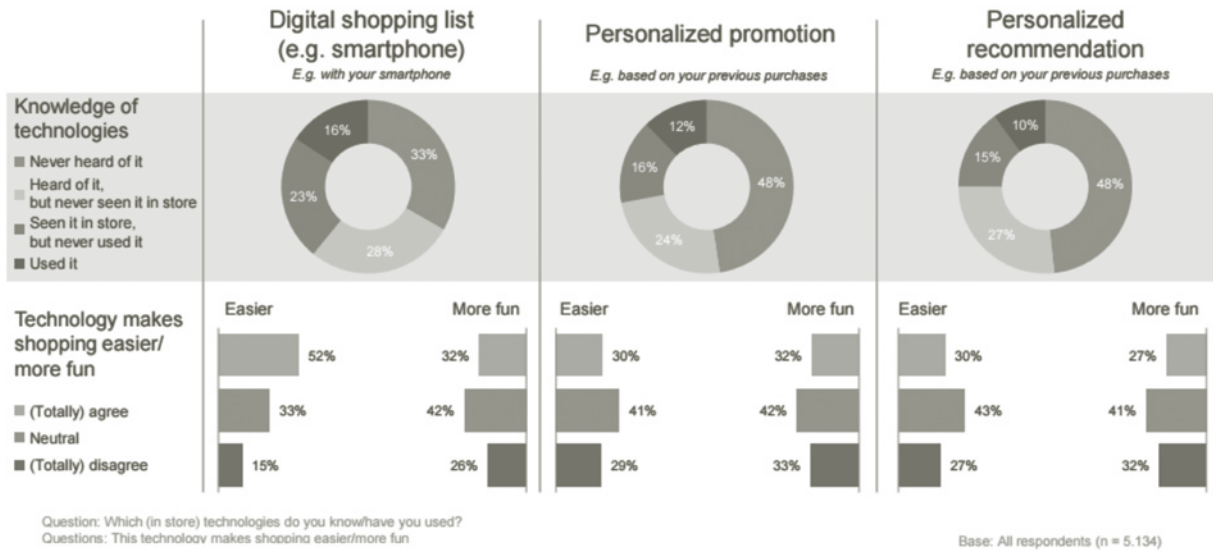
Het meest opvallende is dat er geen hele grote ‘winnaars’ zijn op het gebied van de KPI’s waar het meest op gefocust wordt. De ‘traditionele’ KPI’s, meer winst en loyalere klanten, zijn weliswaar de KPI’s waar het meest aandacht aan besteed wordt, maar over het algemeen genomen worden alle KPI’s wel benoemd.

3. Complexiteit van de shopper

Na het *umfeld* en de analyse van de digitale winkelinnovaties zelf bekeken te hebben, missen we nog één belangrijke en zeer dominante speler met betrekking tot het succesvol implementeren: de shopper. Dit is een complex wezen waarbij niet alle digitale winkelinnovaties een-op-een binnenkomen.

In samenwerking met GfK hebben we onder meer dan vijfduizend huishoudens twaalf verschillende digitale winkelinnovaties laten onderzoeken (zie onderstaande afbeelding). Deze twaalf zijn: *self-scan*, *self-checkout*, *smart payment*, *digital shopping list*, *personalized promotion*, *personalized recommendation*, *product information kiosk*, *personalized product*, *in-store navigation*, *body/foot scanner*, *smart mirror* en *smart fitting room*.

Adoption and evaluation of innovative shopping technologies



Een overzicht van drie van de twaalf bevraagde innovaties?

In meer dan 60% van alle gevallen kent slechts de helft van het aantal ondervraagden überhaupt de uitgevraagde innovatie. Bij slechts een beperkt aantal innovaties heeft een hoger percentage ondervraagden ook daadwerkelijk gebruikgemaakt van de innovatie in de winkel. Bij het zien van alle uitslagen concluderen wij dat niet alleen de executie in de winkel maar ook de ‘marketing’ van de innovatie zelf richting de consument van cruciaal belang is voor de adoptie.

4. Dertien Golden Guidelines

Barrières zijn er om overwonnen te worden. Als expertgroep hebben wij dertien *Golden Guidelines* opgesteld. Richtlijnen die gebruikt kunnen worden om digitale winkelinnovaties beter geïmplementeerd te krijgen en die het succes op schaalbare innovaties verbetert. De *Golden Guidelines* hebben betrekking op de vier hoofdbarrières benoemd in de voorgaande hoofdstukken. Voor de leesbaarheid en wijze van implementatie hebben wij ze verdeeld in interne en externe richtlijnen en met onderstaande letters is terug te herleiden op welke barrière deze van toepassing is.

Willingness to change = W | Collaboration = C | Data = D | Organization = O

4.1 Interne richtlijnen

- 1. Verander om de propositie te verbeteren, niet het imago [W+O]:** Veranderingen moeten ingezet worden vanuit een intrinsieke drive om de retailpropositie te verbeteren. De verandering moet een bepaalde mate van 'body' hebben en niet alleen worden gedreven vanuit het principe 'kijk mij eens innoveren'.
- 2. Innoveren betekent dat je moet proberen; fouten maken mag [W+O]:** Bevorder een cultuur waarin het oké is om fouten te maken. Innoveren betekent een steile leercurve en dat je direct van je fouten moet leren en moet bijsturen.
- 3. First never follows; trap niet in de valkuil van een 'te nieuwe' techniek [C]:** Onderscheid je met de 'vernieuwing' van de toepassing van je innovatie, niet met de techniek zelf. Kies nieuwe digitale oplossingen maar wel diegenen die uit de R&D-fase zijn.
- 4. Creëer een agile way of working om processen en structuren te doorbreken [W+C+D+O]:** Het werken in sprints met multidisciplinaire teams zorgt ervoor dat je niet zit te wachten op bepaalde expertise en dat je adequaat kunt omgaan met verrassingen later in het proces. Door aan het eind van elke sprint in een demo de resultaten te laten zien, blijven stakeholders buiten het team ook betrokken.
- 5. Communiceer, communiceer, communiceer, en voorkom isolatie [C]:** Voor het slagen van de innovatie is het essentieel om tijdens het project regelmatig te communiceren over het doel van het traject en het beoogde voordeel voor alle betrokkenen, zowel intern als extern.
- 6. Waardeer data en deel, verdeel, gebruik en monetariseer in de juiste context [D]:** Wees je bewust van het feit dat data 'het nieuwe goud' vertegenwoordigen. Waardeer de data die je gaat collecteren en deel en gebruik deze zowel intern als extern met de juiste groepen. Zorg ervoor dat je klaar bent om de data op elk gewenst moment te gelde te maken. Rijkere klantprofielen zijn de basis van nieuwe ROI-berekeningen. Optimaliseer de ROI-berekening ook over een langere periode en met 'zachtere' variabelen.
- 7. Analyseer, leer en stuur frequent bij tijdens pilot en roll-out [W+C+D+O]:** Zowel tijdens de pilot als tijdens de roll-out is het motto 'analyseer, analyseer en analyseer'. Als je als retailer goed zicht hebt op uitkomsten tijdens een pilot leer je van de uitkomsten en ben je in staat om direct bij te sturen. Doe dit dan ook frequent en wacht niet met analyseren totdat een pilot klaar is. Gebruik bij voorkeur agile werkmethodes.
- 8. Zorg voor digitale retailskills (business & nieuwe ict) in de eigen organisatie [O]:** Deze skills zijn belangrijk om zelf de regie te kunnen nemen voor de pilot en uitrol van de winkelinnovatie. De winkelinnovatie hoeft niet in-house ontwikkeld te worden. In veel gevallen is het zelfs beter van niet, maar er moet wel een zeker kennisniveau in de organisatie aanwezig zijn om de innovatie te laten landen. In de innovatietheorie hebben we het dan over de *absorptive capacity* van een organisatie; het vermogen om de waarde van nieuwe informatie te herkennen, te verwerken en toe te passen voor commerciële doelen.
- 9. De korte termijn is niet heilig, commitment op de lange termijn is nodig om te overleven [W+D+O]:** *Penny wise, pound foolish*. Het is belangrijk je niet blind te staren op resultaten op de korte termijn en de uitrol van de winkelinnovatie daarvan af te laten hangen. Innovaties kunnen breder bekeken worden met betrekking tot de impact op de *brand equity* en het bestaansrecht van een formule. Wees kritisch, maar niet te kritisch.

4.2 Externe richtlijnen

- 10. Gebruik 'beproefde' marketingtechnieken om de winkelinnovatie sneller te laten adopteren [W+O]:** Net als met een marketingcampagne om nieuwe producten onder de aandacht te brengen hebben winkelinnovaties ook vaak een zetje nodig om hun waarde bewijzen, zowel aan de medewerker als aan de klant. Monitor ook na de introductie het gebruik en schenk er weer extra aandacht aan als je het gebruik ziet terugzakken.
- 11. Maak van de leverancier een partner; stem gezamenlijk KPI's af [W+C+D+O]:** Dit gaat om zowel de leverancier van de winkelinnovatie als de reguliere toeleverancier van artikelen in de winkel. Bespreek een gezamenlijke definitie van succes en wie wat (financieel) kan bijdragen om dat te behalen.
- 12. Dataprivacy is een voorwaarde [D]:** Onwetendheid of verschil van inzicht over wat er wel en niet mag met data, mag geen issue zijn. Om verrassingen en onenigheid over dataprivacy en -veiligheid te voorkomen, moet dit vanaf de start duidelijk zijn. Indien kennis niet in huis is, huur deze dan in.
- 13. Executie is essentieel. Zorg voor de juiste insteek qua digitalisering [W+C+D+O]:** Van hoofdkantoor tot winkelvloer. Van medewerker tot shopper. Een idee kan nog zo goed zijn op papier, alles valt of staat bij de executie. Zorg dat alles klopt en iedereen begrijpt hoe de winkelinnovatie zijn leven makkelijker maakt. Blijf betrokken tot en met de laatste stap, monitor de adoptie en stuur bij waar nodig.

5. De Retail Innovation Benchmark

Het omarmen van deze dertien *Golden Guidelines* is een eerste stap.

Om zowel de maturiteit van je organisatie als mogelijke relevante winkelinnovaties te selecteren, hebben wij als expertgroep een algoritme ontwikkeld die wij in een online applicatie beschikbaar stellen.



Retail Innovation Benchmark

Op basis van dertig geselecteerde vragen stellen wij de maturiteit van jouw organisatie vast op de vier barrières. Wij gebruiken een door ons gedefinieerde benchmark om je inzicht te geven op welke dimensies er extra aandacht gevestigd dient te worden om een succesvolle implementatie te kunnen behalen.

Daarnaast geven wij met de Retail Innovation Benchmark een aantal eerste relevante winkelinnovaties op basis van door jou geselecteerd KPI's, zoals 'verhogen conversie'.

6. Tot slot

Als expertgroep hebben wij altijd in ons achterhoofd gehouden dat wij de BV Nederland verder willen helpen op het gebied van digitale winkelinnovaties. Wij gaan ervan uit dat we via dit hoofdstuk sterke inzichten hebben gegenereerd om jouw bedrijf verder te helpen. Succes gewenst met komende implementaties en mocht je iets willen delen of overleggen dan kun je altijd contact opnemen met de leden van de expertgroep Store Innovations ROI.

GASTHEER/ VOORZITTER



Danny Groenenboom

Head of Retail
ATOS

Leden expertgroep



Henri van den Broek

E-Commerce Manager
ANWR-GARANT Nederland B.V.



Tom Beerens

Category Development Manager
Benelux
Bonduelle



Justus Boggemann

Senior Procurement Buyer
Blokker Holding



Fer van der Plas

Chief Marketing Officer
Digiloket/schoolpoort.nl



Anne de Jongh

Business Developer
fonQ/ Cafedeco



Nancy Dierick

Channel Analyst
Proximus



Danny van den Burg

Industry Lead Consumer Goods
GfK



Sandro Lauria

eCommerce Foodretail
Sligro Food Group



Bas van der Krogt

Formule Manager Runnersworld
Euretco



Jennifer Heuwerjans

Account Manager Ecommerce
Unilever



Pauline van der Linden

Strategic Business Developer
Retail
KPN



Lindy Borgman

Innovatiemanager
Univé Verzekeringen



Richard Wijngaard

Projectmanager
Retail & ICT
Livera



Tim Smeets

Senior Manager Digital
Cognizant



Arthur van Diemen
*Omnichannel Development
Manager*
Nextail



Henk Steinz
*Business Consultant Digital
Transformation*
ATOS



Dirk Essing
*Senior Business Development
Manager*
Philips Lighting



Malaika Brengman
*Professor Marketing &
Consumentengedrag*
Vrije Universiteit Brussel -
Solvay Business School