

Succesvol innoveren
in winkels en winkelgebieden

*‘We concurreren
met technologie,
maar winnen
met mensen’*

CEO Doug McMillon, 2017

De retailsector verandert

De vooruitzichten voor de Nederlandse retailsector zijn nog steeds rooskleuriger. De retail profiteert meer en meer van de hoge consumptiegroei. Deze groei heeft vier oorzaken: hogere werkgelegenheid, meer koopkracht, sterke huizenmarkt en positief consumentenvertrouwen. Toch is het economisch herstel niet de redding voor de retailsector. Veranderingen in consumentengedrag, demografie, concurrentie en technologie hebben veel meer invloed op de sector, dan de golven van de economie. Bovendien zijn ze veel structureler van aard.

Retail Innovatie Agenda

Deze veranderingen zorgen voor een nieuwe uitdaging en vragen om nieuwe businessmodellen en retailconcepten. Verbeteren en optimaliseren van de klantreis staat hierbij centraal. Retailers kunnen zich op die manier voortdurend onderscheiden en relevant blijven voor de consument. Dat vraagt wel om de nodige innovatiekracht van de ondernemers en winkelgebieden. Innovatie is dan geen ‘strategische optie’ meer, maar een absolute voorwaarde om te overleven. Overall buigen kennisinstellingen, retaillabs, de Kamer van Koophandel, brancheorganisaties en marktpartijen zich over vernieuwingen, die de retail en de retailer kunnen versterken. Om de noodzakelijke vernieuwingen in de retailsector te stimuleren, is in 2016 de Retail Innovatie Agenda in het leven geroepen. In korte tijd heeft dat tot de nodige successen geleid: de oprichting van verschillende retaillabs en de integratie van innovatie in de landelijke Retailagenda.

Nieuwe fase

Overall vindt innovatie in de retail plaats: in winkelgebieden, bij retailers en bij lokale overheden. In 2018 is de landelijke Retailagenda een nieuwe fase ingegaan. Met een nog prominentere rol voor retailinnovatie. Kenniscreatie en innovatie vormen de basis voor de sector om toekomstbestendig en aantrekkelijk te blijven.



- De Retailagenda en haar partners signaleren de volgende belangrijke innovatievraagstukken:
- Hoe ben ik als retailer en winkelgebied online beter vindbaar?
 - Hoe weet ik als retailer of winkelgebied beter wat mijn klanten willen?
 - Hoe zien mijn winkel(gebied)concept en businessmodel van de toekomst eruit?
 - Hoe kan ik mijn skills ontwikkelen om als retailer futureproof te zijn?
 - Hoe kan ik met collega-ondernemers en vastgoedeigenaren samen innoveren?
 - Hoe weet ik welke innovaties relevant zijn om toe te passen?
 - Hoe kan ik als stad of winkelgebied retailinnovatie bij ondernemers stimuleren en toepassen?

Deze vragen gaan over de winkel(omgeving) én ondernemerschap. Er zijn al heel wat boeken vol geschreven over de toekomst van retail. Ook het aantal waardevolle ervaringen op het gebied van retailinnovatie groeit. Verder vinden allerlei experimenten plaats op individueel en collectief niveau. Er komen ook steeds meer retailinnovatielabs bij en is er een Retail Innovatie Platform in het leven geroepen. Hierin werken verschillende hogescholen en universiteiten samen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis op het gebied van retailinnovatie.

Klaar voor de toekomst

Innovatie in de retail is hard nodig om retailers en winkelgebieden toekomstbestendig te maken. Maar hoe pak je dit concreet aan? Hoe kun je innovatie stimuleren? Wat kun je leren van anderen? Hoe kun je zelf innoveren en met wie? Hoe ga je om met retailinnovatie in je stad of winkelgebied? En hoe leidt dit tot (landelijke) meerwaarde? Met deze publicatie biedt de Retailagenda een aansprekend spoorboekje aan. Niet alleen voor retailprofessionals, maar ook voor beleidsmakers, die landelijk en/of lokaal willen werken aan retailinnovatie. Naast de bevindingen uit diverse publicaties, leveren ook verschillende cases input voor deze publicatie.

Wat is innovatie?

Bij de tijd blijven, de klant verleiden, meer omzet draaien. Innovatie kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren. Sterker, het is een absolute noodzaak. Maar wat is het eigenlijk? En op welke manier zet je het in? Een overzicht.

Innovatie wordt gezien als hét antwoord op de veranderingen in de retailsector. Maar het moet dan wel worden ingezet en iets toevoegen aan de organisatie. Een nieuwigheid die onzichtbaar blijft voor de buitenwereld is geen innovatie. Echte innovatie zorgt voor economische groei en de overheid ziet het dan ook als een essentieel element in de economie.

Innovatie is het invoeren van een nieuwigheid

Als de sector het over innovatieve oplossingen heeft, dan bevatten die meestal een technologisch aspect. Technologie is weliswaar vaak een aanjager van veel bestaande en toekomstige innovaties, maar geen doel op zich. Toch zit niet aan elke vernieuwing 'een stekker'. Het gaat immers om het ontwikkelen van iets nieuws, dat echte waarde creëert voor de consument. Het verbeteren en optimaliseren van de klantreis vormt het uitgangspunt. Daarmee kunnen retailers zich voortdurend onderscheiden en relevant blijven voor consumenten.

Om inzicht te krijgen in de rol en toegevoegde waarde van innovatie voor de retailsector, is het noodzakelijk antwoord te geven op deze drie vragen:

- Waarom moeten spelers in de retailsector innoveren?
- Wat moeten ze innoveren en voor wie?
- Hoe moeten de spelers in de retailsector dat doen?





De klant staat centraal. Deze oude wijsheid blijft actueel

Technologische innovaties

Productinnovatie: toepassing van nieuwe technologie: de bestaande functie van een product verbeteren of compleet nieuwe functies realiseren

Procesinnovatie: inzet van nieuwe technologie om oude producten opnieuw te realiseren

Niet-technologische innovaties

Marktinnovatie: ook wel marketinginnovatie genoemd: aanboren van een nieuwe groep van gebruikers voor een bestaand product

Organisatie-innovatie in bedrijven: zowel vernieuwing in de organisatie als vernieuwing van de arbeidsorganisatie

Sociale innovatie in organisaties: de organisatie van het werk in ondernemingen vernieuwen, zodat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarbij baat hebben

Waarom moeten spelers in de retailsector innoveren?

Door snel wijzigende marktomstandigheden is innovatie geen keuze meer, maar een absolute noodzaak. Faillissementen en winkelsluitingen zijn aan de orde van de dag, ondanks het herstel van de economie. Door alle veranderingen neemt ook de concurrentie toe. Klanten hebben allerlei keuzemogelijkheden om hun tijd en geld te besteden en kunnen makkelijk switchen. Merken gaan direct naar de klant, nieuwe toetreders blijven komen en de gefragmenteerde markt leidt tot prijs- en concurrentiedruk. Deze druk blijft en zal zelfs verder toenemen. Dit geldt ook voor winkelgebieden versus het online 'winkelgebied'.

Wat moeten retailers innoveren en voor wie?

Retailers en winkelgebieden die de gunst van de consument weten te veroveren, zullen de winnaars zijn. Daarom moet de klant centraal staan bij het maken van een 'innovatieagenda'. Innovatie op andere terreinen, zoals het verbeteren van de efficiency van de winkeloperatie, is 'nice to do' maar continue verbetering van de klantreis 'need to do'. Innovatie kan de klanttevredenheid – of het klantgeluk – verbeteren: op het niveau van ondernemer, werknemer, winkel en winkelgebied.

Hoe moeten de spelers in de retailsector dat doen?

Voor het juiste antwoord is het belangrijk om te achterhalen op welk niveau in de off- en online klantreis innovatie moet plaatsvinden. Deze publicatie gaat vooral in op hoe je kan innoveren. De verschillende voorbeelden in de volgende hoofdstukken geven hier inzicht in. Hierbij onderscheiden we drie niveaus:

- **Skills** De veranderingen in de retailsector vragen van de ondernemers in hun rol als werkgever andere vaardigheden en houdingen. Het is belangrijk dat retailers bewust worden van de manier waarop ze zelf kunnen omgaan met de nieuwste innovaties. De voorbeelden in deze publicaties laten zien hoe verschillende partijen kunnen bijdragen om een nieuwsgierige houding bij de retailer te stimuleren. En in te spelen op zijn eigen motivatie om te leren.
- **Winkel** Naast veranderingen in de 'skills' van de ondernemer speelt de winkel ook een belangrijke rol in de klantreis van de consument. Het aantal innovatieve oplossingen voor winkels is groot en de ontwikkelingen gaan snel. Alleen blijft de inzet van innovaties in winkels achter. Gebrek aan inzichten is een van de oorzaken. Toch zijn er al diverse succesvolle praktijkervaringen opgedaan. Een paar van deze staan in deze publicatie.

→ **Winkelomgeving** Ook de winkelomgeving kan profiteren van een gezamenlijke inzet op innovatie. Elke reis naar een winkelgebied, het verblijf en de reis terug kent touch points waar de betrokkene een informatiebehoefte heeft. Inzicht in deze klantreis helpt te bepalen welke collectieve innovaties kunnen bijdragen aan een aantrekkelijk en toekomstbestendig winkelgebied.



Skills: innovatie vraagt om specifieke vaardigheden



De retailsector verandert in rap tempo. Dat is vaak spannend, soms bedreigend, maar biedt altijd ongelooflijk veel kansen voor ondernemers en medewerkers. Het vergt wel continu en razendsnel aanpassen. Met een open en lerende houding is een ondernemer van de 21ste eeuw niet alleen nu, maar ook in de toekomst succesvol.

Ontdekken en presteren

Om te kunnen innoveren, zijn specifieke vaardigheden nodig. Clayton Christensen (en anderen) stelt in de publicatie 'The Innovator's DNA' dat innovatie vraagt om zogenaamde 'ontdekkingsvaardigheden': Vragen, Observeren, Netwerken, Experimenten, Associëren. De meeste retailers houden zich echter alleen bezig met 'prestatievaardigheden': Analyseren, Plannen, Implementeren, Uitvoeren. Hiermee lopen ze het risico om de balans tussen ontdekkingsvaardigheden en prestatievaardigheden te verliezen.



Future Proof Retail

Maar hoe stimuleer en ontwikkel je als retailer een open houding en creatieve vaardigheden? En hoe ga je om met structurele veranderingen? Waar vind je de mogelijkheid en tijd om jezelf te ontwikkelen en te komen tot de juiste besluiten? Op welke manier leer je snel, leuk en vooral effectief nieuwe skills aan? En welke skills moeten dat zijn, voor de huidige en toekomstige retailer? Future Proof Retail is een programma met innovatieve labs dat hiermee aan de slag is gegaan.

In Future Proof Retail werken meer dan dertig partners samen, onder leiding van De Haagse Hogeschool. In heel Nederland voeren retailers en studenten experimenten uit in 'living labs'. Om te onderzoeken welke skills ondernemers, managers en verkoopmedewerkers nodig hebben om *futureproof* te zijn. En hoe ze die het beste kunnen aanleren. Naast retailers en studenten, doen ook medewerkers mee aan dit onderzoeksproject. Vanaf 2018 zijn zes regionale labs in verschillende Nederlandse gemeenten actief en in 2019 sluiten nog vijf labs aan. Naast de genoemde partijen hebben ook het mbo en de overheid (gemeenten en hun retailorganisaties) zich aangesloten bij deze tijdelijke vorm van samenwerking.

Elk lab is tegelijkertijd leeromgeving. Daarin komen specifieke groepen van retailers – traditionele winkeliers, lokale helden plus medewerkers in de non-food of food retail – in beweging. Ook zij raken geïnspireerd om hun toekomstige skills te bepalen en aan te leren. De labs zijn de plek waar de (vaak) verschillende werelden van retailers, studenten, onderzoekers en overheid bij elkaar komen en met elkaar in gesprek gaan. Dat is niet alleen heel inspirerend, maar ook vaak nodig. Want innovatie en nieuwe antwoorden, vereisen bijvoorbeeld ook nieuwe wetten en regels (overheid) of vernieuwend onderwijs. De labs brengen gemeentes en scholen daardoor dichterbij de behoeften van de sector.

Kruisbestuiving is heel stimulerend

Niet alle labs functioneren op dezelfde manier. Er zijn zogenaamde 'nomadische' labs. Die kunnen met hun activiteiten naar de plek van de retailer gaan. En er zijn statische labs. Bijvoorbeeld het stadslab van Hogeschool Rotterdam. Een creatieve omgeving met allerlei technologie in huis, waar retailers welkom zijn.

EHBR(etail) lab

De Haagse Hogeschool en ROC Mondriaan

Een nomadisch lab dat naar wijkwinkeliers toe gaat. Als container of pop-up store. En direct ondernemersvragen koppelt aan studenten. Zij gaan aan de slag met de urgente vraag van de retailer. Tegelijkertijd brengen de onderzoekers in kaart aan welke skills ondernemers behoefte hebben. Het EHBR(etail) lab – bij zowel wijk- winkelcentrum Mariahoeve als in de Weimarstraat in Den Haag – heeft al heel wat materiaal opgeleverd voor het onderzoek. En de retailers pakkende antwoorden gegeven op hun meest dringende vragen. Daarnaast heeft het ook studenten geholpen de actuele situatie van kleine retailers beter te begrijpen en te plaatsten in een grotere context van trends en ontwikkelingen in de retail.



Een praktijkvoorbeeld: studentadvies aan juwelier Vuyk

Juwelier Vuyk heeft een zaak in het Haagse winkelcentrum Mariahoeve. Hij is blij met de hulp van de studenten: “Op hun advies gaan we de verlichting op de winkelvloer en in de etalage aanpassen. Met extra spotjes kunnen we verschillende dingen nog beter uitlichten. Ook gaan we het logo op de gevel een moderne uitstraling geven, zodat het beter bij de winkel past.”

De juwelier vindt ook de tips over betere vindbaarheid op het internet waardevol. Zoals meer inzetten op SEO-toepassingen door het gebruik van externe links. En het aanpassen van de content op de website. “We hebben bijvoorbeeld een reparatieatelier voor klokken, horloges en sieraden. Bovendien kunnen klanten bij ons terecht om batterijen te laten vervangen of bandjes in te korten. Alleen staat dat nog niet op de website. Daardoor blijven we onzichtbaar voor mensen als ze dat zoeken op het internet. De oplossing: een extra pagina op de website publiceren. De studenten gaven ons hele praktische adviezen, waarmee we echt iets kunnen. Ik raad andere retailers dan ook aan om mee te doen met EHB(R) als die kans voorbijkomt.”

Lessons learned:

- De retailer wordt het meest geactiveerd na te denken over de toekomst van zijn winkel en het ontwikkelen van bijbehorende skills door persoonlijk en frequent contact dichtbij of in de winkel.
- Creatief denken en de toekomst bekijken door de ogen van nieuwe generaties klanten: skills die bij vele traditionele wijkwinkeliers ontbreken.
- Het is belangrijk om de doelstelling en belangen van alle betrokkenen bij het lab helder op het netvlies te hebben. De retailer wil meestal meteen resultaat, de student vooral leren en de gemeente weer iets anders. Namelijk handvatten bieden, maar tegelijkertijd zichtbaar verschil maken. Een goede evaluatie van het lab-experiment is daarom een vereiste. Dat levert niet alleen verbeterpunten op voor EHBR, maar ook input voor een hulpmiddel om retail labs samen te evalueren.

STOREY

Haags Retailpunt en De Haagse Hogeschool

Ondernemen kan soms als eenzame business aanvoelen. Bijvoorbeeld als je voor de 23e keer het marketingwiel blijkt te hebben uitgevonden. Of wanneer je ontdekt dat jouw wiel beduidend vierkanter is dan dat van anderen. Wat zijn nu eigenlijk de best practices op het gebied van bijvoorbeeld marketing of merchandising? Hoe betrek je klanten intensiever bij je activiteiten? Waar gaan ze kikker-breed van glimlachen? En waar worden ze gezond hebbertig van? Storey, een initiatief van Haags Retailpunt, maakt een eind aan onderneemzaamheid.

Met het project Storey trakteren ondernemers elkaar op een rondje van de zaak. Oftewel: een dagje bij elkaar stagelopen. Zo leert klein van groot, retail van hospitality, de binnenstad van Scheveningen et cetera. Er zijn talloze combinaties te maken. Met Storey wil het Haags Retailpunt ondernemers verbinden en inspireren, zodat de stad een nog aantrekkelijker en vernieuwender ondernemersklimaat krijgt. De Haagsche Hogeschool gebruikt Storey als lab voor onderzoek naar ondernemersskills voor Future Proof Retail.

Hop & Stork en Hotel Indigo

Anil Soekhoe heeft een passie voor koffie en chocola. Met Hop & Stork toverde hij zijn passie om in werkelijkheid. Gastvrijheid is voor hem een kernwaarde. En waar kun je dat beter leren dan in een tophotel? Uiteraard is Anil goed voorbereid. Naast tal van vragen, heeft hij een originele manier om zijn Haagse chocola onder de aandacht te brengen. Bekijk de video van Anil en de andere ondernemers op www.haagsretailpunt.nl/video-s.

Lessons learned:

- Ondernemers bilateraal met elkaar in contact brengen, betekent toegevoegde waarde. De behoefte is groot onder lokale retailers om te leren en samen te werken met andere ondernemers. Ondanks dat dit al wordt gedaan op allerlei niveaus, denk aan lokaal inkopen, is de verleiding groot om over te gaan tot de orde van de dag.
- De match tussen ondernemers, die aan elkaar zijn gekoppeld, moet wel complementair zijn. Op die manier kunnen ze elkaar versterken en ontstaan er kansen om samen te werken. Ondernemers in hetzelfde speelveld kunnen veel van elkaar leren, maar een spin-off blijft vaak uit.
- Retailers sluiten het liefst aan als netwerken en leren wordt aangeboden in de eigen wijk.

.....
 'Iedere Storey is het verhaal van een ondernemer. Waar ze goed in zijn. Hoe ze dat zijn geworden. Maar ook: waar ze nog veel beter in kunnen en willen worden. Storey biedt ondernemers de mogelijkheid van elkaar te leren. Zo stimuleren we ondernemerschap.'



Winkel: innovatie die positief winkelbezoek stimuleert

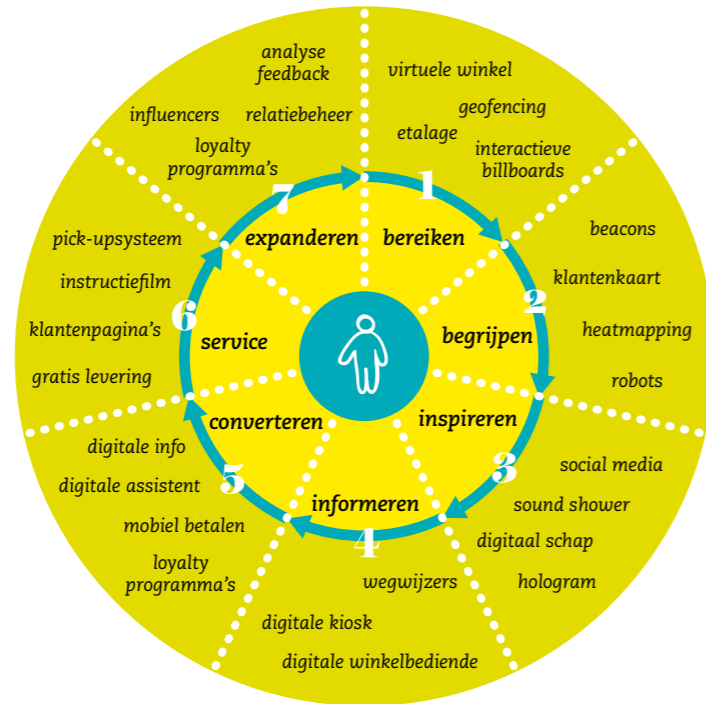
4

Een uitnodigende zaak die klanten als een magneet naar binnen trekt. En aan zich verbindt. Voor die uitdaging staan veel retailers. Gelukkig zijn er tal van mogelijkheden om dat voor elkaar te krijgen. Technologie kan daarin een belangrijke rol spelen.

Retailers vragen zich af hoe zij hun winkel futureproof kunnen maken: welke innovaties passen bij mijn winkelconcept? Tegelijkertijd groeit het aanbod van retail solutions. Stuk voor stuk beloven die meer bezoekers naar de fysieke winkel te lokken. Zoals innovatieve technologieën als mobile loyaliteits-apps, digitale passpiegels, *heatmapping*, interactieve schermen, *geofencing* en augmented reality-applicaties. De grote vraag is alleen hoe deze technologieën het best kunnen worden ingezet en of ze de retailer echt iets opleveren.

De expertgroep Innovative Retail Technology van Shopping Tomorrow heeft onlangs een onderzoek gedaan naar technologische innovaties in winkels. Hieruit is een model ontwikkeld op basis van het verkoopproces binnen de klantreis. Het doel van het model: retailers en technologiepartijen een raamwerk bieden om de inzet van innovatieve technologie in kaart te brengen.





HET STORE SALES CYCLE MODEL

Centraal in het verkoopproces staat het bedienen van de klant (consument). Deze vormt het hart van het model. In de cirkel rond de klant zijn de fasen van het verkoopproces opgenomen. Dit zijn achtereenvolgens:

- 1 **Bereiken:** De klant bereiken om de winkel en/of de producten onder de aandacht te brengen
- 2 **Begrijpen:** De klant en zijn behoeften begrijpen om het verkoopproces hier verder op af te stemmen.
- 3 **Inspireren:** De klant inspireren door het laten ervaren van de winkel en/of de producten.
- 4 **Informeren:** Het verschaffen van de juiste soort, hoeveelheid en kwaliteit van productinformatie.
- 5 **Converteren:** De klant stimuleren en het makkelijk maken tot een aankoop over te gaan.
- 6 **Service:** Nazorg verlenen aan de klant, nadat de aankoop is gedaan, inclusief de bezorging en instructies voor het gebruik van het product.
- 7 **Expanderen:** Het voortzetten van de relatie met de bestaande klant en/of het promoten van de winkel en/of de producten op basis van positieve klantervaringen.

Om alle fasen vorm te geven of te ondersteunen, kunnen retailers verschillende innovatieve technologieën inzetten. Een aantal voorbeelden van deze technologieën is in de buitenste schil van het Store Sales Cycle-model opgenomen. Dit model kan de retailer helpen in zijn keuzeproces om innovaties in zijn winkel toe te passen. Het Shopping Street Innovation Lab in de Amsterdamse Beethovenstraat en het Hype! Lab in Delft spelen hierop in.

Shopping Street Innovation Lab

Stichting Detailhandelfonds, Q&A Consultancy, Stad&CO, HVA, gemeente Amsterdam HMBO

Het Shopping Street Innovation Lab is een platform om retailinnovaties in de praktijk te testen en de effecten hiervan te onderzoeken. Om de retailers te helpen, is een testlab opgezet, dat verschillende innovaties uitprobeert: van robots tot nieuwe betaalsystemen, van digitale passpiegel tot heatmapping. Het eerste lab draaide in de Beethovenstraat in Amsterdam. Een van de doelstellingen van de innovaties is het verhogen van de winkelbeleving.

Beleving bestaat uit vele aspecten. In de context van winkelen spelen visuele aantrekkingskracht en entertainment een belangrijke rol. Deze twee aspecten zijn door winkeliers goed te beïnvloeden. Er bestaan technologieën die zowel visueel aantrekkelijk zijn en entertainmentwaarde hebben. De Hogeschool van Amsterdam heeft onderzocht wat dit doet met koopattitudes en de intenties van de klant om de winkel bij anderen aan te bevelen. Een van de onderzochte technologieën die de winkelbeleving positief kan beïnvloeden, betreft de interactieve producttafel.

Klanten hebben behoefte aan mooie verhalen in een winkel



Interactieve producttafel (Wijnzaak De Logie, Beethovenstraat Amsterdam)

Een interactieve producttafel biedt op creatieve wijze productinformatie aan de klant. Bij dit onderzoek is een winetable gebruikt. Met een projector en sensor op de toonbank. Klanten en personeel konden flessen wijn op de sensor plaatsen. Vervolgens verscheen er een verhaal over de betreffende wijn op de toonbank. De projectie liet zien waar de wijn vandaan kwam en bij welke gerechten de wijn lekker smaakte.

Lessons learned:

- Een ruime meerderheid (88 procent) van de klanten vond de producttafel inspirerend. Verder scoorde de tafel hoog op visuele aantrekkingskracht en op entertainment.
- Visuele aantrekkingskracht en entertainment hebben elk een ander effect. Technologie die zowel visueel aantrekkelijk is en een hoge entertainmentwaarde, levert twee voordelen op:
 - Visuele aantrekkingskracht leidt tot de intentie bij de klant om de winkel aan te bevelen.

- Dit levert wellicht hogere bezoekersaantallen op.
- Entertainment leidt tot een positievere houding bij de klant om een aankoop te doen in de betreffende winkel. Dit zou de verkoop kunnen stimuleren, omdat attitude een belangrijke voorspeller is van gedrag.

Echte betrokkenheid leidt tot betere prestaties

Hype! Lab in Delft

TMO Fashion Business School, ROC Mondriaan Delft, gemeente Delft

Hype! In Delft is onderdeel van het Future Proof Retail programma. Dit lab voor medewerkers in de fashion retail richt zich op gastheerschap, klantbeleving en de 'klant als medewerker'. Drie Delftse fashionondernemers hebben verschillende technologieën (retail-bots, apps en spy-bril) en aanpassingen van de inrichting in hun winkel getest: samen met medewerkers, studenten en klanten. De medewerkers en studenten ontdekten hoe het is om in een 'winkel van de toekomst' te werken en welke skills zij daarvoor nodig hebben. Hype! wordt in 2019 verder uitgewerkt met labs in Delft in Rijswijk.

Spy-bril (Instore Conceptstore, centrum Delft)

"Na het testen met de spy-bril hebben we de winkelindeling meteen omgegooid," vertelt ondernemster Melanie Haaksma van het miniwarenhuis Instore in Delft. De winkel is ingericht met veel oog voor detail. Van oude, bakstenen muren en groene planten tot brandende kaarsjes en speciale geuren van Scotch & Soda. Een van de onderdelen van het Hype! Lab is klanten tijdens hun winkelbezoek met een spy-bril uit te rusten. De bril legt hun ervaringen vast op beeld en audio. Een student van TMO Business School maakte daar een compilatie van. "Het viel meteen op dat een van de muren totaal over het hoofd werd gezien. Daarom hebben we de rekken voor de muur weggehaald en de accessoires op een aansprekender manier gepresenteerd. De bril toonde ook aan dat mensen vooral naar de setjes keken, die wij hadden uitgezocht. Daarom hebben we er meer van opgehangen. Op die manier komt onze inspirerende collectie van fashion-, lifestyle- en interieurartikelen nog beter tot zijn recht."

Lessons learned:

- Een pop-up route in de eigen winkel werkt beter dan een gedeelde pop-up ruimte. Oorspronkelijk zou dit lab als pop-up in een leegstaand winkelpand komen. Maar tegenwoordig is er geen leegstand meer in Delft. De route bleek achteraf een mooi alternatief, omdat de ondernemers en hun medewerkers zich op die manier veel meer betrokken voelen. Het gebeurt namelijk allemaal in de eigen winkel!
- Vroegtijdig inzetten van marketingactiviteiten is bij Hype! lab heel belangrijk: uiterlijk twee weken voor de start van de pop-up route. Klanten kunnen dan meteen van deze activiteit kennis nemen. En echt meedoen met het winkelexperiment.



Winkelgebied: innovatie door collectieve interventies

5

Het oog wil ook wat. Daarom werken gemeenten en vastgoedpartijen hard om winkelgebieden zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Dat biedt grote kansen voor innovatie. Door samen op te trekken. Het belang van vernieuwing geldt voor iedereen die direct of indirect een bijdrage levert aan de klantreis. Niet alleen retailers, maar ook vastgoedeigenaren en gemeenten.

Winkelgebieden zijn, net als retailers, concurrenten van elkaar. Er valt genoeg te kiezen voor klanten om hun tijd en geld te besteden, zowel online als offline. Als zij de deur uitgaan voor hun aankopen, dan kiezen ze een winkelcentrum dat het best past bij hun winkelbehoefte. En het meest aantrekkelijk is. Vastgoedeigenaren en gemeenten moeten dus zorgen voor een aantrekkelijk blijvend gebied.

ROOSENDAAL SLIMSTE BINNENSTAD

De gemeente Roosendaal heeft de ambitie om een *smart city* te zijn. Met de opmars van online shopping is het nog belangrijker de consument iets extra's te bieden bij een bezoek aan de binnenstad. Door het toepassen van nieuwe innovaties, wil Roosendaal een aantrekkelijke stad blijven voor bezoekers en ondernemers. De gemeente wil dit bereiken door in te zetten op:

- 1 gemak (service voor de bezoeker);
- 2 klantinzicht om de klant optimaal te kunnen bedienen;
- 3 de bijbehorende infrastructuur.

.....
“Een slimme stad is innovatief, werkt samen en is duurzaam. Bovendien moet het een goede plek zijn om te wonen, te werken en te ondernemen”.

Cees Lok, wethouder Binnenstad, Roosendaal

Roos24

De afgelopen periode is hard gewerkt aan de voorbereidingen en de lancering van het loyalsysteem Roos24: een spaarsysteem voor bezoekers aan Roosendaal. Het is bedoeld om de verblijfsduur van bezoekers te verlengen. En ze te verleiden de stad regelmatig te bezoeken. Ruim vijftig ondernemers nemen deel aan dit spaarsysteem, waarbij de klant een persoonsgebonden Roospas ontvangt. Bij een besteding in een van de aangesloten zaken, ontvangt hij of zij een spaartegoed: een beloning voor elke aankoop in de Roosendaalse binnenstad. Of het nu gaat om een doosje bonbons, een fles wijn of een drankje op het terras. Met de spaarpas kunnen klanten weer nieuwe aankopen doen bij een van de aangesloten ondernemers. En hun parkeerkosten betalen. Om dit mogelijk te maken, is met vastgoedpartijen en ondernemers een bv opgericht. Door deze samenwerking wordt de binnenstad beter, mooier en aantrekkelijker. Ook de provincie is enthousiast over het initiatief en werkt er daarom graag aan mee.

Samenwerking is het toverwoord



Lessons learned:

- Samenwerking is het toverwoord. Sinds 2014 zijn zet de gemeente Roosendaal extra in op de binnenstad. Alles gebeurt in nauwe samenwerking met vastgoed, ondernemers en bewoners van dit gebied. Dat zorgt voor een optimaal draagvlak voor de ingrepen en initiatieven.
- Coach: de voorbereidingen voor het opzetten van zo'n programma zijn erg tijdrovend. Daarnaast is het voor sommige ondernemers ingewikkelde materie en een "ver-van-hun bed show". Daarom is een coach aangesteld om deelnemers te werven en te informeren. Zeker bij innovatieve zaken moet je ondernemers bij de hand meenemen.
- Kopgroep/ambassadeurs: het is belangrijk om enthousiaste ondernemers binnen te halen. Dat zijn de belangrijkste ambassadeur van het project, die andere ondernemers kunnen stimuleren om mee te doen.
- Technisch kan er heel veel. De combinatie van sparen en betalen bij de parkeerautomaat was bijvoorbeeld nog niet mogelijk. Maar inmiddels is de juiste software ontwikkeld en loopt het op rolletjes.

Retail Innovatie Centrum Limburg

Provincie, MKB Limburg, Gilde Opleidingen en de gemeente Roermond hebben het initiatief genomen om een expertise- en innovatiecentrum voor de detailhandel in de Limburg op te zetten, het Retail Innovatie Centre (RIC). De missie van het RIC is het futureproof maken van de retailbranche in Limburg via de volgende programmalijnen:

Prikkelen en inspireren

RIC prikkelt en inspireert door nieuwe trends en ontwikkelingen bij ondernemers onder de aandacht te brengen. Dat doet het centrum onder meer met het Retail Innovatie Festival in Roermond en de tours langs koplopers in Limburgse steden. Naast events probeert het RIC vooral in te spelen op vragen van ondernemers. Bijvoorbeeld met het organiseren van een workshop 'klantgerichte verkoop'. Op verzoek van een groep ondernemers trouwens.

Makelen en schakelen

Het RIC werkt samen met het onderwijs, de brancheverenigingen, de lokale overheden en met landelijke organisaties als Retailagenda en Future Proof Retail. Inmiddels draait de pilot 'RIC Connect': een online platform waar vraag en aanbod van retailers onderling gematched



worden. Behalve het verbinden van ondernemers, heeft RIC ook een belangrijke rol in het verbinden van de citymanagers als facilitator van het Limburgse citymanageroverleg.

Aansluiting arbeidsmarkt en onderwijs

Er zijn diverse projecten opgezet om de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs te verbeteren. Vanuit de minor Innovatief ondernemerschap van hoge school Zuyd zijn vier groepen studenten en een aantal retail ondernemers aan de slag gegaan met enkele uiteenlopende vraagstukken. In samenwerking met de Retail & Business Academy is er ook aandacht voor de ontwikkeling van de retail professional, via het ontsluiten van een compleet cursuspakket.

Living lab functie

Het RIC fungeert in diverse projecten ook als 'fysiek' lab, waaronder het In-Store Futurelab, onderdeel van het Future Proof Retail-programma. Dit nieuwe lab richt zich op skills-ontwikkeling van medewerkers in de food retail (supermarkten). En organiseert rondetafelgesprekken met diverse foodretailers. Uiteindelijk zal het lab een store-in-store opzetten over toekomstig werken in een supermarkt.

Lessons learned:

- De retailer is niet makkelijk te enthousiasmeren. Dat vraagt om een lange adem en een gedegen aanpak. Uit de ervaringen blijkt ook, dat niet iedereen even makkelijk is mee te krijgen. Een grote groep ondernemers wil namelijk helemaal niet innoveren. Daarom legt het RIC de focus op retailers die willen, maar wel hulp nodig hebben.
- Retailers hebben chronisch tijdgebrek. En dat heeft invloed op het aantal inschrijvingen van retailers op projecten en events.
- De citymanagers zijn een belangrijke partij in het bereiken van de retailers.
- Het is belangrijk om koplopers in de retail meer in de schijnwerpers te zetten. Want retailers vinden het interessant om van elkaar te leren.
- Projecten met het onderwijs zijn soms lastig op te zetten. Door het curriculum en de planning van de onderwijsinstelling.
- Retailers zijn niet op zoek naar een fysiek inlooppunt voor het stellen van vragen, maar weten het RIC nu wel via andere media te vinden.
- Ondernemers en studenten vinden de samenwerking zeer prettig, inspirerend en positief. Het RIC heeft een belangrijke rol in het leggen van de juiste verbindingen.

Smart Shopping Den Haag

Gemeente Den Haag kent al jaren een actief retailbeleid waarin innovatie een belangrijke rol speelt. Met het programma Smart Shopping stimuleert zij retailers en winkelgebieden om te innoveren. Hierbij richt zij zich op het versterken van winkelgebieden aan de hand van innovatie en het omarmen van nieuwe technieken. Hierbij staat SMART niet alleen voor 'slim', maar ook voor *service, makkelijk, aantrekkelijk, relevant en toegankelijk*. Oftewel, samen met (collectieve) retailers en professionals aan de hand van slimme en praktische tools optimaal inspelen op de veranderende wensen en behoeften van de consument.

Smart Shopping kent de volgende twaalf pijlers:

- open data
- online shopping platform
- loyalty
- smart parking
- mobiel betalen
- afhalen en bezorgen
- service en gastvrij
- online/offline
- profilering winkelgebieden
- profilering 'local heroes'
- marketing en events
- retail living lab

Vanuit Smart Shopping worden diverse projecten (Storey, Marketingboost, store of the future) opgezet met als doel innovatieve oplossingen en concepten te implementeren die bijdragen aan het verder versterken van Haagse winkelgebieden. Projecten van Smart Shopping zijn vraaggestuurd en worden samen met betrokkenen en belanghebbenden vormgegeven.



Lessons learned:

- Het Haags Retailpunt speelt een belangrijke rol als servicepunt. Zij hebben dagelijks contact met ondernemers. Hierdoor kunnen ze goed de wensen en verlangens van ondernemers boven water halen.
- Strategische partnerships zijn cruciaal voor kennis en draagvlak in het programma. Zo speelt de inzet van lectoren en studenten van de Haagse Hogeschool een belangrijke rol. Partners zoals de Haagse Hogeschool, Google, start-ups, verschillende retailprofessionals en lokale experts dragen bij aan de ontwikkeling en uitvoering van het programma.
- Belang van data verzamelen en toepassen. Denk aan consumentenonderzoek, leegstand en demografische ontwikkelingen.
- Nieuwe initiatieven aantrekkelijk maken. Ondernemers zijn druk, waardoor het lastig is hun aandacht te trekken voor een nieuw project. MarketingBoost spreekt ondernemers aan en is makkelijk te onthouden.
- Projecten waarin intensief en lang wordt samengewerkt, hebben meer kans van slagen. Vanuit de Haagse Hogeschool hielpen studenten voor langere tijd ondernemers met de ontwikkeling en uitvoering van een socialemediastategie. Dit zorgde voor een structurele verandering bij ondernemers in hun socialemedia-aanpak.
- Wees niet bang om iets gewoon te proberen. Niet alles hoeft te lukken en het resultaat hoeft niet vooraf vast te staan. Al doende ontdek je wat werkt en waar de behoefte ligt. Kortom, 'leren door te doen'.

Langdurige samenwerking vergroot de kans op succes



Factor 6 voor succesvolle innovatie

6

De praktijk is de beste leerschool. Dat bewijzen de diverse lokale initiatieven. Retailers werken hard, hebben hart voor de zaak en zijn betrokken bij hun klanten. Maar ze moeten ook het nodige in huis hebben om bij de tijd te blijven. Retailers werken daarin samen met allerlei partijen: studenten, overheden en ondernemers uit andere sectoren. En doen volop inspiratie op voor echte vernieuwing. Zes factoren blijken uit de verschillende initiatieven bepalend.



ondernemerschap



openstaan voor vernieuwing



out of the box denken



organisatie



onderzoek en evaluatie



opschalen

Ondernemerschap

Goed ondernemerschap kenmerkt zich door een heldere strategie en visie, het zien van kansen in de markt en het omzetten van deze kansen in een winstgevend businessmodel. Passie speelt ook een belangrijke rol en kent verschillende elementen voor innovatie: gedrevenheid om een bepaald doel te realiseren, altijd doorgaan, ook bij tegenslag, open staan voor continue verbetering. De combinatie van ondernemerschap en passie is nodig voor succesvolle innovatie.

Open staan voor vernieuwing

Belangrijk voor innovatie is het continu open staan voor nieuwe signalen van buiten. Het gaat daarbij om een breed spectrum aan onderwerpen. Wat zijn relevante ontwikkelingen in de markt en hoe kunnen we daarop inspelen? Wat doen concurrenten en hoe kunnen we ons onderscheiden? Welke problemen hebben onze klanten en hoe kunnen we die oplossen?

Out of the box denken

De meest succesvolle innovaties ontstaan door het volledig doorbreken van bestaande patronen en regels. Dit vraagt om ‘out-of-the-boxdenken’. Voor spelers die al actief zijn in de retailsector, is het vaak lastig de patronen te doorbreken. Zij zijn immers onderdeel van ‘the box’ en komen moeilijk out of the box. Dit is de reden dat veel innovaties ‘vanbuiten’ komen: nieuwe, frisse partijen die geheel onbevangen tegen de sector aankijken, geen verleden en/of erfenis met zich meeslepen en de regels kunnen herschrijven.

Organisatie

Het gaat niet alleen om het in huis halen van nieuwe en andere vaardigheden. Ook het goed organiseren van de middelen (mensen, talent, management, geld) verdient de nodige aandacht. Het goed op poten zetten van innovatie kent verschillende facetten. Innovatie wordt vaak losgemaakt van de ‘normale’ activiteiten en wordt door veel retailers gezien als extra inspanning. Initiatieven als retail labs en servicepunten als RIC en Haags Retailpunt ontzorgen retailers en helpen ze innoveren.

Onderzoek & evaluatie

Een innovatie is nooit meteen goed. Er bestaat altijd ruimte voor verbetering en daarom het meer een continu proces dan een eenmalig project. Daarom is het belangrijk kritisch te zijn en te blijven op de eigen innovatie. En om feedback te verzamelen van zoveel mogelijk partijen: klanten, leveranciers, personeel. Met deze informatie kunnen lopende innovaties steeds verder worden verbeterd. Maar het kan ook een startpunt zijn voor nieuwe innovaties: er wordt nog een probleem van de klant ontdekt, waarvoor een nieuwe innovatie bedacht kan worden.

Opschalen

Innovatie zit in concrete kennis, producten, diensten, tools en concepten, maar ook in de wijze waarop deze tot stand komen. Lokale initiatieven leiden tot landelijke meerwaarde via kennisdeling en landelijke opschaling. Bij opschaling kan het om heel verschillende zaken gaan: van nieuwe producten introduceren tot sociale innovatie. De Retailagenda wil samen met de sector innovaties realiseren en met iedereen delen. Onderzoek stimuleren, toepassingen ontwikkelen voor de retail en kennis vergroten: dat zijn de doelstellingen voor de komende tijd.

STAPPENPLAN

Over één nacht ijs gaan is geen optie bij innoveren. Een gedegen aanpak wel. Dat legt de basis voor succesvol vernieuwen. Het volgende stappenplan biedt daarvoor de nodige handreikingen.

Het belang van innovatie is duidelijk, maar de juiste aanpak vaak een stuk minder. Veel retailers en een groeiend aantal vastgoedeigenaren en gemeenten hebben moeite met het ‘hoe’: hoe zorg je dat de noodzakelijke vernieuwing daadwerkelijk plaatsvindt en hoe organiseer je dit?

Stap 1 Inzicht innovatiebehoefte stakeholders

De eerste stap bestaat uit het mobiliseren van stakeholders om mee te denken over de behoefte en doelstellingen van innovatie. Daarvoor is het van belang eerst inzicht te krijgen in het vraagstuk ofwel wensen en verlangens, waarvoor een oplossing wordt gezocht.



Dus: begin niet bij de oplossing, maar bij een heldere definitie van het innovatievraagstuk

Vervolgens kan de innovatiebehoefte van retailers worden geïnventariseerd. Enkele voorbeelden van die behoeftes:

- Inspelen op technologische ontwikkelingen;
- Ontwikkelen van nieuwe concepten;
- Verbeteren van primaire en ondersteunende processen;
- Verbeteren van skills van bestaande en toekomstige ondernemers en medewerkers;
- Ontwikkelen van nieuwe businessmodellen

Belangrijkste resultaat na deze stap: draagvlak binnen de gemeente en bij de stakeholders in het winkelgebied om dit verder uit te werken.

Stap 2 Vertaling behoeften en doelstellingen naar soort innovatie

Uit de voorbeelden blijkt dat er meerdere vormen van innoveren zijn:

- Experimenteren: zoeken naar innovatieve oplossingen
- Implementeren: toepassen van innovatieve oplossingen
- Inspireren: opschalen van innovatieve oplossingen

Belangrijk is om samen met alle stakeholders het ambitieniveau te bepalen. Dit is bepalend voor de vorm waarop een lab of innovatietraject ingericht moet worden en welke innovatie partners nodig zijn.



Stap 3 Innovatiepartners

Als de thema's en vorm van innovatie vaststaan, dan is het belangrijk te bepalen welke innovatiepartners nodig zijn om de innovatiebehoefte te realiseren. Denk aan kennisinstellingen, marktpartijen en brancheorganisatie. Om deze partners vervolgens uit te kunnen dagen, moet het volgende duidelijk zijn: wat is het probleem waarvoor oplossingen worden gezocht? Deze kennisvragen vormen een uitnodiging aan partners: om met innovatieve oplossingen te komen met meetbare resultaten. Hoe concreter de kennisvragen, hoe hoger de investeringsbereidheid van de leverancier en partner.



Het **Retail Innovatie Platform**, een samenwerkingsverband van veertien Nederlandse en Vlaamse hogescholen en universiteiten, helpt de innovatie- en concurrentiekracht van de retailsector te versterken. Samen met retailers en andere stakeholders, zoals overheden en vastgoedpartijen, voert het platform onderzoek uit, gericht op de ontwikkeling en succesvolle toepassing van nieuwe praktijk-

kennis. Met de inzichten uit het onderzoek kunnen retailers hun strategie aanpassen en innovaties in de praktijk onderbouwen en realiseren. De unieke samenwerking tussen veertien kennisinstellingen maakt dit hét platform voor praktijkgericht onderzoek naar retailinnovatie.

Voor meer informatie over het platform: www.retailinnovationplatform.com.

Stap 4 Beheers de verwachtingen, geef regelmatig updates en rapporteer over de voortgang

In deze fase staan de innovatiedoelen, innovatiethema's en innovatiepartners vast. En gaan de verschillende partijen aan de slag met de toepassing van innovatie. Belangrijk is de ambities zo te formuleren, dat stakeholders en partners weten wat ze kunnen verwachten. En wat van hen wordt verwacht. Organiseer daarom meerdere voortgangsbijeenkomsten om de projecten te evalueren en eventueel bij te stellen. Uiteindelijk is het doel dat (toekomstige) knelpunten binnen het innovatietraject worden opgelost.

Ga vandaag nog aan de slag met innoveren

COLOFON

Auteur:

Tessa Vosjan, *Retailagenda & Inretail*
februari 2019

Mede mogelijk gemaakt door:

Anja Overdiek, *Haagse Hogeschool*
Jesse Weltevreden, *HvA*
Heleen Geerts, *Haagse Hogeschool*
Hester Bunnik, *Haags Retailpunt*
Martijn van Dam, *Gemeente Den Haag*
Marcella Goorden, *Gemeente Roosendaal*
Olaf Zwijnenburg, *Rabobank*
Tibert Verhagen, *HvA*
Vivienne Curvers, *RIC*

Redactie

Olga Leevers, *De schone schrijfster*

Vormgeving

Jeroen van Heemskerck Düker,
Hyperion creatieve communicatie



Retailagenda



INRETAIL



RETAIL
INNOVATION
PLATFORM



Rabobank



DE HAAGSE
HOGESCHOOL

retail
innovation
centre