MediaMarkt: 'Laten we het hier niet alleen over onze fails hebben’

19-11-2020 10:19

Om voorop te lopen in technologie trekt MediaMarktSaturn veel uit de kast. Het elektronicaconcern werkt met startups en experimenteert er lustig op los. Ook als een vondst nog verre van perfect is. Sonja Moosburger leidt de innovatietak en moet al die nieuwigheid stroomlijnen. “Een tool moet goed zijn, maar we hoeven er geen prijs mee te winnen.”

‘Ik een innovatietak leiden? Tien jaar geleden had ik je raar aangekeken’

Perfectionistisch zijn en altijd voor honderd procent succes gaan. Ze klinken op het eerste gehoor als twee prima eigenschappen voor de ideale sollicitant. Niet als je bij N3XT, de innovatietak van elektronicaconcern MediaMarktSaturn wilt werken.

Het is misschien wel het grootste verschil tussen deze dochteronderneming en het moederconcern, vertelt Sonja Moosburger die de divisie aanstuurt. “Wij worden veel meer gedreven door snelheid en opportunisme, collega’s binnen het bedrijf door kwaliteit en het complete plaatje”, vat ze samen. “Voor ons hoeft iets niet honderd procent perfect te zijn. Zestig of zeventig is ook goed. Ik wacht niet op de perfecte situatie.”

CV Sonja Moosburger

2017 - Heden
Managing director MediaMarktSaturn N3XT

2015 - 2017
Head of digital transformation & projects MediaMarktSaturn Retail Group

2014 - 2015
Senior manager digital strategy & innovation MediaMarktSaturn Retail Group

2012 - 2014
Senior manager strategic projects/online MediaMarktSaturn Retail Group

2007 - 2012
Managing consultant strategy & transformation IBM

2003 - 2007
Senior consultant SynerTrade

Startups
Eindeloos evalueren, daar hoef je bij Moosburger niet mee aan te komen. Een tool ontwikkeld, maar nog geen ideale winkellocatie om die te testen? Dan testen we toch op een minder ideale locatie.

MediaMarktSaturn N3XT is operationeel sinds 2014 en in 2017 werd er een aparte entiteit binnen het concern van gemaakt. Dat maakt dat de techneuten met relatief veel onafhankelijkheid – en met ruimte voor die eigen mindset – kunnen opereren. Het team is klein, met een researchteam van vier man, een projectteam van zes à negen (waaronder tijdelijke krachten als studenten en stagiairs) en een UX-designer.

Ter vergelijking: MediaMarktSaturn in totaal telt zo'n 55 duizend medewerkers. Tegelijkertijd profiteert N3XT wel van een aantal algemene diensten en schaalvoordelen van het miljardenbedrijf dat erboven hangt.

N3XT heeft zijn innovatieterrein afgebakend in vier thema's: klantervaring, business operations, nieuwe businessmodellen en innovatiecultuur. Alle vier zijn ze belangrijk. "Maar elk van de vier heeft ook zijn eigen tijd", zegt ze erbij. De prioriteiten liggen dus niet gelijktijdig op alle vier de gebieden. Zo was innovatiecultuur met name in de eerste drie jaren erg belangrijk. "Dat heeft te maken met collega's in aanraking brengen met innovatie, leren outside-the-box te denken", legt Moosburger uit. "En ontdekken wat agile werken is." Nu ligt de focus veel meer op het operationele gedeelte.

Het team van Moosburger signaleert trends en behoeften op techgebied, maar ontwikkelt de tools lang niet allemaal zelf. In het overgrote deel van de gevallen doet N3XT een beroep op startups. Daarvoor riep het bedrijf enkele jaren terug al de Retailtech Hub (zie kader Retailtech Hub: open platform, red.) in het leven.

Samen met het Plug and Play Tech Center uit Silicon Valley werd zijn bestaande startupaccelerator uitgebreid met een open platform, waar ook andere retailbedrijven voor zijn uitgenodigd. De focus van het programma ligt op techstartups die door de gehele waardeketen van elektronicaretail heen actief zijn. Talloze startups hebben zich sindsdien al aangesloten met een grote hoeveelheid innovaties als resultaat.

Retailtech Hub: open platform
MediaMarktSaturn N3XT moet niet worden verward met die andere innovatiehub van MediaMarkt: Retailtech Hub. Dit is een aparte unit die op initiatief van N3XT is opgezet, in samenwerking met het Plug and Play Tech Center uit Silicon Valley. Anders dan N3XT zelf is het een open platform: andere retailers kunnen aanhaken. Zo zijn onder meer Albert Heijn, Lidl, Kaufland en modeketen s.Oliver betrokken bij het initiatief. In drie maanden, soms langer, werken de geselecteerde startups hun innovatieve idee uit tot een concrete propositie en vindt een pilot plaats bij een van de deelnemende retailers. Meerdere ideeën uit de Retailtech Hub vonden inmiddels hun weg naar winkels. Voorbeelden zijn een Amazon Go-achtige Saturn-vestiging in Hamburg en een automaat waar consumenten hun oude smartphone kunnen inruilen. Daarnaast zijn pilots gedaan met humanoïde robots.

Test, fail, adjust
Een groot voordeel van samenwerken met startups is dat je zelf het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden, zegt Moosburger. “Sommige dingen doen we echter wel zelf. Met name als er geen startup te vinden is voor de tool die wij willen ontwikkelen. Of als het iets is wat erg dicht bij onze eigen core ligt.”

Een nadeel van al dat uitbesteden kan zijn dat je minder kennis in eigen huis opbouwt, maar dat ziet Moosburger niet zo. “Startups bouwen meestal ook voort op bestaande technologie. Wel starten ze blanco, hebben ze geen legacy en komen ze altijd met verrassend makkelijke oplossingen voor complexe problemen.”

Het motto van N3XT luidt: test, fail, adjust. Een mooi voorbeeld daarvan is volgens Moosburger een van de eerste projecten die zij begeleidde, in 2014. MediaMarkt was toen druk met toepassingen voor instore navigatie. Daarbij is het doel klanten te helpen om snel de juiste plek in de winkel te vinden.

Zoals vaak werkte N3XT daarvoor samen met een startup, in dit geval eentje op het gebied van augmented reality. “Je moet je voorstellen: dit was allemaal nog ver voor de tijd van Pokémon Go en vergelijkbare apps”, illustreert ze. “Toch vonden we een startup die al vrij vergevorderd was op dit gebied. Die technologie combineerden we met magnetic positioning (waarbij via de magnetische straling van smartphones iemands locatie kan worden bepaald, red.) om een navigatiesysteem voor in de winkel te ontwikkelen.”

De startup ging aan de slag en kwam met horten en stoten tot een steeds beter resultaat. So far, so good. Totdat het bedrijf MediaMarkt ineens moest informeren in onderhandeling te zijn met een grote techpartij. Snel daarna werd duidelijk dat de startup werd ingelijfd door Apple en niet langer met N3XT mocht samenwerken. Een andere AR-startup was zo snel niet voorhanden en het hele project dreigde te stokken.

“Ik herinner me nog het gesprek dat ik daarna had met de chef van ons researchteam”, blikt Moosburger terug. “Ineens viel het kwartje. Waarom focussen we ons zo op die AR-technologie? Het gebruik daarvan is geen doel op zich, we willen klanten naar de juiste producten leiden. Dan pakken we toch gewoon een andere technologie?”

Winkelnavigatie
Na die eyeopener ging N3XT verder met de ontwikkeling van instore navigatie, want dat beschouwt Moosburger nog altijd als een van de meest veelbelovende technologieën voor het bedrijf. Maar AR komt er niet meer aan te pas.

In plaats daarvan sloeg het concern de handen ineen met Philips en werd het resultaat getest in Eindhoven. Klanten konden zich daar via de Store Guide App, gekoppeld aan een lichtvolgsysteem van Philips, een weg door de winkel banen, op weg naar de afdeling of het product dat ze zoeken. De app is gekoppeld aan de digitale prijskaartjes van de producten.

Zo hoeft het personeel niet constant vragen te beantwoorden over waar een product te vinden is en kan het zich richten op zijn productexpertise. Later werd nog een navigatieproject in samenwerking met een startup opgezet (zie kader 3 innovaties van N3XT met een Nederlands tintje, red.).

Robots
Zo zijn er wel meer tools getest in de vestiging in Eindhoven die enige tijd geleden tot proeftuin voor innovatie werd gebombardeerd. Virtual reality bijvoorbeeld. Klanten konden er plaatsnemen in een 'parachute', om in VR een parachutesprong te ervaren.

Eindhoven beleefde zelfs een wereldprimeur met een instore robot. De zogenoemde Awabot vervoert dure smartphones van de telecomafdeling naar de kassa. Daar opent hij zichzelf, zodat een medewerker de telefoon eruit kan halen. Door het vervoer van winkel naar kassa aan een robot over te laten, hoopte MediaMarkt diefstal tegen te gaan.

'Voor ons hoeft iets niet perfect te zijn, zeventig procent is ook goed'

Innovaties zoals de laatstgenoemde twee pilots zullen we voorlopig naar verwachting wat minder gaan zien. "Als je zoveel verschillende technologieën probeert is er altijd het risico je focus te verliezen", erkent Moosburger. "Daarom maken we steeds keuzes. VR en instore robots staan nu lager op de prioriteitenlijst."

Met name bij robots komen volgens haar veel complicaties kijken. "Ze zijn niet gemaakt voor shifts van veertien uur, zes dagen per week. Zo lang houden de plastic verbindingsstukken het niet vol." Maar de opportunistische inslag van N3XT maakt dat dat binnen de kortste keren weer anders kan zijn. "Als we morgen iets cools voorbij zijn komen met robots, geschikt voor retail, gaan we het waarschijnlijk toch testen. Ook al ligt onze focus er nu niet."

Het AR-project liep al vroeg spaak. Soms blijkt een tool pas in een later stadium minder geslaagd. Zo'n experiment was bijvoorbeeld de test met shelf vision. Anders dan het AR-verhaal haalde die wel de winkelvloer, maar daar bleek uit de klantfeedback dat het niet werkte. Het idee was dat schermen bij de schappen op maat gesneden content aan de klant lieten zien, gebaseerd op producten die hij aanraakte. "Klanten bleken het niet te begrijpen", blikt Moosburger terug.

Dat soort 'aha-momenten' op de winkelvloer komen vaker voor. Klantenfeedback speelt een belangrijke rol bij het bijschaven van technologische innovatie. Lachend: "Maar dit wordt toch niet alleen maar een verhaal over onze mislukkingen?"

Goed dan: op welke ontwikkelingen is Moosburger juist trots? Ze stipt aan wat MediaMarktSaturn al bereikt

heeft met behulp data en machinelearning. Met name op het vlak van operationele oplossingen, een van de prioriteiten van dit moment. Storemanagers kunnen nu heel snel inzichtelijk krijgen waar iets niet goed gaat met het assortiment. “Het mooie is dat zo’n tool direct leidt tot meer omzet.”

Wat betreft customer facing innovaties verwacht ze, naast de eerder genoemde instore navigatie, veel van skip the line, waarbij klanten direct kunnen afrekenen als ze nog met het product bij het schap staan. “Veiligheid is daarbij nog een uitdaging. We willen een goede productbeveiliging maar tegelijkertijd een prettige klantervaring.”

Dat N3XT niet wacht tot een perfect eindproduct voordat een innovatie getest wordt sluit aan bij wat Martin Wild, tot voor kort chief innovation officer bij MediaMarkt, eerder vertelde in RetailTrends. “In plaats van te gokken op één technologie doen wij liever een heleboel kleine gokjes. Op die manier leren we veel over verschillende technologieën en kunnen wij een concept snel uitrollen zodra de markt er klaar voor is. Kleinschalige mislukkingen zijn goedkoper dan grootschalige. En doordat we er openlijk over spreken, leren we er veel van.”

Maar wat vinden klanten daarvan, zo’n ‘zestig of zeventig procent’ voltooide tool in hun winkel? De kern moet in orde zijn, benadrukt Moosburger. “Dat is die zeventig procent. De rest zijn extra dingen die achterwege kunnen blijven.” Want bij het ontwikkelen van een innovatie komen vaak allerlei wilde ideeën ter sprake. “Instore navigatie combineren met een digitale koopknop”, noemt Moosburger als voorbeeld. “Of een virtuele tour door de hele winkel.”

Dat soort fancy toevoegingen mogen in de basisversie best ontbreken. “Natuurlijk moet je een goede gebruikerservaring bieden. En ja, het liefst willen we de beste app ontwikkelen die ooit gemaakt is. Maar soms moet je ook tegen jezelf zeggen: het is goed genoeg zo. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want iedereen wil dat het perfect is. Maar we hoeven er geen prijs mee te winnen.”

We ontkomen er niet aan de algemene situatie bij MediaMarktSaturn en moederbedrijf Ceconomy aan te stippen. Het bedrijf kwam de afgelopen jaren met name in het nieuws vanwege reorganisaties. In augustus werd bekendgemaakt dat 3500 banen – vooral buiten Europa – op de tocht staan. De coronacrisis heeft de fysieke winkels een flinke slag toegebracht. Hoewel e-commerce groeit, laat de totale omzet een dalende trend zien. Vorig jaar werden ook al honderden banen in Duitsland geschrapt om de kosten met vele miljoenen terug te brengen en winstgevende groei dichterbij te brengen.

‘Experimenten met startups zin kosteneffciënter dan grootschalige uitrol’

Kleine budgetten
Moosburger erkent dat ook N3XT niet geheel ontsnapte aan dekostenbesparingen. “We took our share.” Maar er is een belangrijk verschil ten opzichte van andere onderdelen binnen het bedrijf. N3XT kan volgens haar opereren met vrij kleine budgetten. “Vergeet niet dat experimenten met startups veel kostenefficiënter zijn dan grootschalige projecten. Wij testen klein, in één winkel voor een bepaalde periode. Daar geven we misschien tien-, twintigduizend euro aan uit. Dat is heel wat anders dan de tonnen die je kwijt bent voor grootschalige uitrol van IT-projecten.”

Hoe zit het eigenlijk met Moosburgers eigen technische vernuft? Van huis uit is ze geen IT’er. Na een opleiding business administration & management in Ravensburg ging ze eerst aan de slag in enkele strategische consultantrollen om vervolgens bij MediaMarkt in dienst te treden voor (online) projecten. Langzaamaan ontwikkelde ze zich steeds meer richting de digitale innovatiekant.

“Als je me tien jaar geleden had gezegd dat ik een innovatie-unit zou leiden had ik je waarschijnlijk raar aangekeken”, erkent ze. “Maar ik heb veel geleerd. Ik hou van proberen, nieuwe dingen realiseren die nog niet eerder gedaan zijn. En dan hoef je niet overal zelf expert in te zijn, zolang je tot op zeker niveau op de hoogte bent en de juiste experts weet te vinden.”

Over wat haar belangrijkste taak is hoeft ze niet lang na te denken. “Communicatie. Zowel intern als extern. Begrijpen en uitdragen waar mogelijkheden en uitdagingen liggen, de juiste mensen samenbrengen en prioriteiten stellen.

3 innovaties van N3XT met een Nederlands tintje

1 Instore navigatie
Met de vernieuwde app van MediaMarkt kunnen klanten sinds vorig jaar op basis van hun locatie in de winkel zelf de weg vinden naar het product dat ze zoeken. De app is een samenwerking tussen MediaMarktSaturn en Interact Retail. Deze software is gebaseerd op de technologie voor zichtbaarlichtcommunicatie, die in elke LED-armatuur ingebouwd zit.

Van daaruit gaat er een identificatiecode naar de camera van de mobiel van klanten, waarmee de app op de smartphone heel nauwkeurig de locatie van het apparaat kan bepalen. De klant wordt met de app tot wel dertig centimeter nauwkeurig naar het gezochte product geleid. Als de klant zich eenmaal bij de service heeft aangemeld, ontvangt hij in de winkel bovendien realtime informatie over specifieke producten en interessante aanbiedingen via de normale StoreGuide-app.

MediaMarkt Eindhoven is de eerste vestiging die met de nieuwe app werkt.

2 Pakketkluis
Niet in Nederland getest, maar wel ontwikkeld in samenwerking met de Nederlandse startup Smartmile. Bij een MediaMarkt-winkel in Ingolstadt is een volledig geautomatiseerd pakketstation geplaatst, die pakketjes van alle koeriers aan kan nemen.

Consumenten kunnen bij hun onlinebestelling het adres van de pakketkluis opgeven. Als het pakketje daar wordt bezorgd krijgen ze een tekstbericht met een pincode die ze gebruiken om het pakketje uit de machine op de campus te halen. Ook is het mogelijk om retouren via het pakkettenstation te versturen.

De slimme pakketkluis bevindt zich in de buurt van een MediaMarkt-winkel en is 24 uur per dag en zeven

dagen per week geopend. Bezorgers van onder meer DHL en UPS kunnen er hun pakketje afgeven. De pakketten worden zeven dagen opgeslagen, of langer als een gebruiker daar om vraagt.

3 Digitale schapkaarten
Een van de grootste investeringen van de afgelopen jaren was de invoering van elektronische schapkaarten, een logische consequentie van de omnichannelbenadering. Online prijzen wijzigen vaker dan voorheen in de winkels. Een gevolg was dat winkelmedewerkers veel tijd kwijt waren aan het up-to-date houden van schapkaarten.

Na een pilot in enkele Nederlandse MediaMarkt-vestigingen werden de labels eerst in alle Nederlandse winkels ingevoerd en daarna in alle Europese vestigingen. Net als bij andere innovaties in de winkels waren de winkelmanagers nauw betrokken bij de pilotfase. Dankzij hen was de businesscase snel duidelijk.

Van de managers hoorde het bedrijf hoeveel tijd en geld het kost om de prijskaarten handmatig te vervangen. Nu houdt het personeel meer tijd over om klanten te adviseren.

Vittorio Buonfiglio, coo van MediaMarkt Benelux, vertelt op 11 november 2021 tijdens What's Next in Retail Tech alles over het nieuwe concept Tech Village van MediaMarkt. Kijk hier voor het hele programma en tickets.

Amnon Vogel