

Innoveren volgens Skype-oprichter Jonas Kjellberg

29-10-2021 13:00



Skype, HelloFresh, Zalando: Jonas Kjellberg investeert graag in techstartups die de markt fundamenteel veranderen. 'Backing the gamechangers of tomorrow', zoals hij het noemt. Vijf vragen aan deze tech startup investor, spreker tijdens What's Next in Retail Tech.

U investeert miljoenen in startups die volgens u gamechangers zijn. Waaraan herkent u hen?

"Elke markt heeft gamechangers en outperformers. Een outperformer blinkt uit in wat hij doet en doet dat beter dan de andere spelers. Mijn interesse wordt gewekt door gamechangers: bedrijven die een fundamentele verandering brengen in een industrie. Kijk maar naar Netflix, Spotify, Amazon. Uiteindelijk verslaan de gamechangers altijd de uitblinkers. Dat is gewoon een kwestie van tijd."

Een baanbrekend idee bedenken is een ding, daar een sluitende businesscase van maken is iets anders. Hoe lukt dat?

"Door de geijkte ideeën over het businessmodel los te laten. Gamechangers creëren een ontegenzeggelijk voordeel aan de kostenkant voor de consument: hun product of dienst is aantrekkelijker. Airbnb, Amazon en Netflix hebben allemaal een bestaand businessmodel in een andere vorm gegoten en geïnnoveerd in the zeros."

Wat bedoelt u met dat laatste?

"Kosten zijn niet onvermijdelijk. Het klinkt misschien niet aannemelijk, maar de kosten terugbrengen naar nul -

en ze niet slechts met een paar procent verlagen - is een belangrijke strategie. IKEA is een ervaren speler in het nullenspel. IKEA nam de traditionele vorm van meubelverkoop op de schop: klanten monteren hun meubels zelf, niet de producenten. Of neem een onlineretailer als Zalando, dat met weinig winkels en weinig personeel het nullenspel goed kan spelen. Elke nul die je in een kostentabel kunt noteren, vergroot de kans dat je de regels van het spel gaat veranderen."

Hoe kunnen gevestigde retailmerken of outperformers hun innovatiekracht vergroten?

"Innoveren is een continu proces - *today's delight is tomorrow's commodity*. Dat moet in de bedrijfstop en bij de aandeelhouders doorgedrongen zijn, want laten we eerlijk zijn: als de innovatie alleen vanuit het R&D-team in de kelder komt, is er eigenlijk niemand geïnteresseerd.

Bovendien moet er veel geld en uithoudingsvermogen zijn om het *delight* veilig te stellen. De meeste grote bedrijven willen niet het benodigde geld spenderen. Na een tijdje denken ze: 'We hebben het geprobeerd, het werkt niet, we gaan terug naar het oude model.' Ze moeten bereid zijn om enorme bedragen te spenderen om aan de overkant te komen."

Kent u eigenlijk een retailmerk dat zichzelf met succes opnieuw heeft uitgevonden?

"Nee. Die voorbeelden zijn er niet. Alhoewel, ik zou Apple kunnen noemen, want toen Steve Jobs terugkwam voerde hij veel veranderingen door die het bedrijf hebben gebracht tot waar het nu is. Apple heeft in feite zijn eigen model gedisrupt met onder andere iTunes en iPod. Maar verder zie ik retailmerken die enorm verliefd zijn op hun oude businessmodel. En dat houdt de verandering tegen."

Het complete interview met Jonas Kjellberg staat in het novembernummer van RetailTrends. Kjellberg is 11 november spreker op het RetailTrends-evenement What's Next in Retail Tech. Zijn presentatie bijwonen? Koop dan [hier](#) je kaartje.

Reinilde van Ekris