

*Expertgroep*  
**digitale  
marketing-  
transformatie**

*10 lessen voor digitale (marketing)transformatie*



Gastheer



Voorzitter



# 10 lessen voor digitale (marketing)transformatie

De rollen van producenten, retailers en consumenten veranderen. Merkproducenten en retailers moeten transformeren. Dit hoofdstuk gaat in op tien lessen die de transformatie van de (marketing)organisatie kunnen vergemakkelijken.

## 1. De noodzaak voor transformatie

Consumenten krijgen meer macht en worden zelf retailer. E-tailers als bol.com bewegen naar een marktplaats, met open platforms waar zowel consumenten als ondernemers hun producten kunnen aanbieden. Google is allang geen pure zoekmachine meer, maar beweegt met ontwikkelingen als Google Shopping richting de rol van distributeur. Geen speler is wie hij lijkt, wat grote gevolgen heeft voor merkproducten en retailers.

Deze ontwikkelingen dwingen merkproducenten om na te denken over hoe zij waarde kunnen toevoegen voor – en connectie kunnen maken met – eindklanten. Alleen zo kunnen zij de kracht van hun eigen merk uitbouwen. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan: kanaalconflicten liggen op de loer, belangen met bijvoorbeeld retailers staan op het spel en de dominantie van digitale media en kanalen in de oriëntatie-, koop- en serviceprocessen neemt toe.

Retailers hebben te maken met verhoogde concurrentie. Naast nieuwe online spelers en marktplaatsen gaan ook hun eigen leveranciers in toenemende mate rechtstreeks leveren aan consumenten. Daarom dienen ook zij na te denken over hun rol en de toegevoegde waarde voor de consument. En over hoe de verschillende kanalen passen in de seamless journey die consumenten verwachten.

Merkproducenten en retailers moeten dus transformeren. In de expertgroep 'Digitale Marketingtransformatie' hebben we uitgebreid ervaringen met elkaar gedeeld over onze digitale transformaties. We hebben open met elkaar gesproken over de successen en mislukkingen, en elkaar geholpen specifieke vraagstukken op te lossen. De belangrijkste lessen die we hieruit hebben getrokken staan in dit hoofdstuk.

### Les 1: Get your facts straight

De kunst van digitaal transformeren schuilt in het stellen van de juiste prioriteiten. Dit start bij een helder beeld van de eigen organisatie; wat zijn de sterktes en zwaktes en wat is de 'digital maturity'? Ook een goed inzicht in de echte klantbehoefte, relevante technologische ontwikkelingen en de concurrentie is essentieel. Zo kunnen bedrij-

ven een inschatting maken van de impact van verschillende trends op hun bedrijfsvoering. Dit stelt hen in staat de juiste richting te bepalen en prioriteiten te stellen.

Het verzamelen van deze inzichten is een startpunt voor het ontwikkelen van een heldere visie, maar moet daarna ingebed worden als standaard en continu proces in diverse onderdelen van het bedrijf. Dit stelt bedrijven in staat om voortdurend bij te sturen bij veranderende omstandigheden.

### Tips

- Definieer de identiteit van het bedrijf. Wat is het bestaansrecht van het bedrijf en waarom zou het over vijf jaar nog bestaan?
- Maak een gedegen concurrentieanalyse. Kijk hierbij ook vooral naar mogelijke nieuwe toetreders. Wat zijn hun sterktes en zwaktes en welke transformaties voeren zij door?
- Breng alle touchpoints in de customer journey in kaart en onderzoek wat klanten bij ieder touchpoint verwachten en ervaren. Welke touchpoints worden door veel klanten meegemaakt, maar dragen niet bij aan een seamless experience en/of klanttevredenheid? Hoe komen klanten binnen, en waarom en wanneer stromen ze uit? Welke veranderingen in klantgedrag zijn waar te nemen?
- Analyseer fricties, want deze vormen een goed vertrekpunt voor verbetering.
- Laat je een dag inspireren door nieuwe technologische ontwikkelingen en goede voorbeelden van digitale transformatie. Probeer daarna de doorvertaling te maken naar (mogelijke) impact op klantgedrag.
- Wees creatief in de data-analyse om inzicht te krijgen in verborgen lessen. Onderzoek mogelijke correlaties en causaliteit.
- Technologie opent de deur om de klant nog beter te begrijpen. Denk na over welke nieuwe vormen van data beschikbaar zijn geworden.

## Les 2: Schets scenario's van mogelijke ontwikkelingen

Met alle technologieën die zich met een sneltreinvaart ontwikkelen, ligt disruptie continu op de loer. Nieuwe concepten, startups en toetreders kunnen een hele branche uit het veld slaan. Neem bijvoorbeeld Spotify: een aantal jaar geleden nog geheel onbekend en nu een van de belangrijkste spelers in de muziekmarkt. Het schetsen van verschillende scenario's met hun mogelijke impact én potentie is de enige manier om je voor te bereiden op de onzekere toekomst.

### Tip

- Breng de vier meest onzekere factoren die het meeste impact of potentie hebben op de toekomst van het bedrijf in kaart. Beschrijf de impact en de potentie van deze ontwikkelingen op het bedrijf, de markt en het gedrag van consumenten.

### Les 3: Zorg voor een goede samenwerking in de keten

De verschuivende rollen van producent, retailer en consument kunnen voor conflicten in de keten zorgen. Merkproducenten gaan de concurrentie aan met hun retailers door direct te verkopen, terwijl zij ook voor een groot deel van hun omzet afhankelijk zijn van deze retailers. De retailers juichen deze ontwikkeling niet toe, maar weten ook dat deze niet te stoppen is. Ook voor hen is een goede relatie met leveranciers belangrijk, want nee moeten verkopen is niet wenselijk.

Binnen de keten kunnen bedrijven elkaar allemaal als concurrent zien, of juist gaan samenwerken. Het resultaat van een goede samenwerking is dat iedereen doet waar hij het beste in is. Hierdoor krijgen ze een sterkere positie in de markt en groei met elkaar in plaats van ten koste van elkaar.

#### Tips

- Definieer de rol in de keten: welke toegevoegde waarde biedt het bedrijf binnen de keten en aan de eindconsument? Is deze positie toekomstbestendig, gezien de ontwikkelingen die hier mogelijk effect op hebben?
- Zet als merkproducent een selectief kwaliteits-distributiemodel op. Kies de belangrijke retailers uit en maak samen met hen plannen hoe je de consument voor kan winnen en binden.
- Deel kennis en data met elkaar in de keten zodat bedrijven van elkaar leren en samen beter worden.

### Les 4: Formuleer een inspirerende visie

Om verandering te realiseren is een heldere visie op de toekomst nodig. Dit geeft richting aan initiatieven en brengt mensen in beweging. Vooral voor een visie die verbeeldend en origineel is, komen medewerkers graag in beweging. Creëer een droom waarvan de medewerkers onderdeel uit willen maken.

#### Tips

- Stel een heldere ambitieuze visie op. Houd hierbij rekening met de verschillende scenario's en de eerder verzamelde feiten. Beantwoord in de visie hoe het bedrijf op een onderscheidende manier toegevoegde waarde voor klanten realiseert en blijft realiseren.
- Vertaal de visie in een krachtig en inspirerend verhaal en visualiseer de droom. Schets het ideale eindplaatje zo concreet mogelijk.
- Stimuleer medewerkers om zelf na te denken over de visie. Gebruik hun eigen verhalen en quotes om draagvlak te creëren.

### Les 5: Toon lef en leiderschap

In een digitale transformatie is leiderschap cruciaal. Er is lef nodig om bestaande structuren te doorbreken en te investeren in nieuwe businessmodellen waarvan

niemand zeker weet of ze gaan werken. Het management moet weloverwogen keuzes maken: welke pijn moet nu worden geleden om vervolgens sterker uit de strijd te komen?

### Tips

- Benoem de meest krachtige leiders aan het hoofd van de verschillende werkstromen die nodig zijn voor de transformatie; zij zijn degenen die de transformatie in gang moeten zetten.
- Kill your darlings. Durf afscheid te nemen van successen uit het verleden en wensen van stakeholders. Kodak had de technologie voor digitale fotografie in huis, maar durfde geen afscheid te nemen van hun traditionele filmrolletjes. Er is leiderschap nodig om te durven kiezen voor nieuwe businessmodellen, ook als die de huidige bronnen van inkomsten aanvallen.
- Leiderschap betekent soms ook alleen kunnen staan en geen concessies doen aan plannen om stakeholders tevreden te houden of draagkracht te creëren. Focus en discipline zijn essentieel voor echte verandering.

## Les 6: Creëer een veranderingsgezinde cultuur

Verandering vraagt om flexibiliteit, een open houding en nieuwe vaardigheden en kennis van medewerkers. De kans is groot dat een groot deel van de organisatie deze slag niet (meteen) kan maken. Maak daarom een selectie van medewerkers die wel van verandering houden én de nieuwe spelregels snappen, en laat hen de verandering aanjagen.

Bedenk ook dat een groot deel van de mensen van nature negatieve gevoelens heeft bij verandering. Dit wordt voornamelijk gedreven door onzekerheid en onduidelijkheid. Het betrekken van medewerkers is daarom essentieel om de transformatie tot een succes te maken. Neem ze mee in het proces en vraag om een actieve bijdrage. Het grootste deel van de medewerkers bloeit hier van op omdat ze meer zeggenschap krijgen.

Een van de meest verfrissende competenties voor transformatie is de aanwezigheid van 'Millennials' in het bedrijf. Deze generatie is geboren na 1980 en is volledig opgegroeid met computers. Ze hebben vaak de (technologische) kennis en het enthousiasme die nodig zijn om veranderingen door te voeren.

Daarnaast vergt verandering een andere aansturing van mensen. Ondernemerschap, durf, samenwerking en klantgerichtheid moeten worden beloond, en fouten niet worden afgestraft.

### Tips

- Begin met de verandering bij de mensen die het kunnen dragen en zorg voor een goede manier om het verder in de organisatie te spreiden.
- Vertaal de visie in een krachtig en inspirerend verhaal. Stimuleer alle managers dit verhaal uit te dragen.

- Creëer een energieke en creatieve sfeer in de organisatie waar medewerkers graag onderdeel van willen zijn en waar fouten gemaakt mogen worden. Zet bepaalde changeprogramma's op en laat het topmanagement hier medewerkers en middenmanagement voor uitnodigen.
- Stuur mensen en teams aan op softe KPI's zoals Net Promotor Score (NPS) en samenwerking. Beoordeel een medewerker bijvoorbeeld niet meer op het aantal telefoontjes dat hij heeft afgehandeld, maar op hoe tevreden hij klanten heeft gemaakt die maand.
- Geef werknemers de vrijheid en het vertrouwen om hun werk te doen op de manier die hen het beste lijkt. Neem een voorbeeld aan Netflix, waar werknemers geen vaste werktijden of vakantiedagen hebben en alleen maar op de kwaliteit van het door hun geleverde werk worden beoordeeld. Bij Valve Software mogen werknemers zelf kiezen aan welke projecten ze mee willen werken.

## Les 7: Trek nieuwe competenties aan

Marketing automation, contentcreatie, engagement en schaalbare platformen zijn nieuwe fenomenen die andere vaardigheden en kennis vereisen. De kans is groot dat niet al deze competenties aanwezig zijn in de organisatie. Trek daarom nieuwe werknemers aan die niet alleen de nodige kennis en vaardigheden bezitten, maar deze ook kunnen overdragen aan de rest van de organisatie. Denk hierbij weer aan de 'Millennials', aangezien zij vaak beschikken over de juiste kennis, verandering graag aangaan en vaak een aanstekelijk enthousiasme hebben waarmee zij in staat zijn andere medewerkers mee te krijgen.

### Tips

- Beschouw HR als key player in het changeproces. Bepaal samen met HR welke competenties de digitale transformatie vereist. Bedenk dat dit niet alleen online marketeers en UX-designers zijn, maar dat digitalisering ook iets anders verwacht van backoffice-medewerkers, zoals finance-medewerkers en ICT'ers. Stel vervolgens vast welke competenties bijgeschoold kunnen worden en welke nieuwe competenties aangetrokken moeten worden.
- Geef HR de taak nieuwe competenties aan te trekken en een plan te bedenken hoe deze competenties te behouden. Zorg bijvoorbeeld dat deze nieuwe competenties begeleid worden en dat ze voldoende ruimte krijgen van het senior management.
- Overweeg de mogelijkheid tot het inrichten van een flexibele schil van freelancers en bureaus die al dan niet tijdelijk de witte vlekken kunnen invullen.
- Koppel art en science en zet de creatieve medewerkers bij de analytische. De meest succesvolle ideeën komen voort uit deze combinatie.

## Les 8: Doorbreek silo's en managementlagen

De enige manier om te kunnen concurreren met challengers is door silo's te doorbreken en managementlagen eruit te snijden. Een dergelijke structuur vergt veel tijdrovende bureaucratische processen om het bedrijf bestuurbaar te maken. Daar-

naast wordt de politieke factor met iedere managementlaag zwaarder. Het is in het belang van iedere manager om zijn eigen domein zo belangrijk mogelijk te laten zijn en hij doet er alles aan zijn belangen te verdedigen. Om de transformatie tot een succes te maken moeten bedrijven daarom bereid zijn de meeste managementlagen eruit te snijden en silo's te doorbreken. Minder bestuurders, meer ondernemers en meer cross-functionele samenwerking. Alleen zo zijn ze wendbaar genoeg om snel te kunnen schakelen en in te spelen op veranderingen.

### Tips

- Breng de huidige organisatiestructuur in kaart. Bepaal (eventueel geadviseerd door een gespecialiseerd bureau) welke structurele organisatieveranderingen er nodig zijn om meer wendbaar te worden.
- Start met multidisciplinair agile werken om silo's te doorbreken (zie les 10).
- Maak afdelingen, medewerkers en managers verantwoordelijk voor KPI's. Wanneer een manager wordt afgerekend op bijvoorbeeld de NPS van het bedrijf, is het beschermen van een eigen domein minder aantrekkelijk dan de samenwerking zoeken met afdelingen die ook de NPS beïnvloeden. Met een juiste aansturing is gewenst gedrag goed te stimuleren.

## Les 9: Innoveer op meerdere fronten tegelijk

Digitale transformatie vereist het schaken op meerdere borden. Bedrijven beginnen vaak met het optimaliseren en digitaliseren van bestaande processen. Tegelijkertijd moeten ze ook nieuwe businessmodellen onderzoeken en opzetten. Dit kan betekenen dat ze naast innovaties binnen hun bestaande bedrijf ook moeten investeren in nieuwe technologieën, businessmodellen en startups. Zowel het in-house optimaliseren van bestaande processen als het disruptieve innoveren buitenshuis moet naast elkaar bestaan. Het een om de huidige concurrentie bij te blijven en te voldoen aan de veranderende eisen en het gedrag van consumenten. Het ander om in de (nabije) toekomst de opkomst van nieuwe partijen en concepten voor te zijn.

### Tips

- Differentieer in de digitale strategie naar verschillende soorten innovaties: innoveren van bestaande business, ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en investeren in nieuwe technologieën en startups.
- Investeer in startups. Geef medewerkers de vrijheid om nieuwe dingen te ontwikkelen en integreer deze innovaties in de bestaande business wanneer ze volwassen genoeg zijn. Partijen als Startupbootcamp en StarterSquad bieden een goed platform om startups en bedrijven aan elkaar te koppelen.
- Focus op innovaties die passen bij de identiteit, de rol binnen de keten en de doelstellingen van het bedrijf.
- Start met kleine innovaties met een grote kans van slagen. Door snel succesvol resultaat te laten zien krijgen organisatie en stakeholders vertrouwen en energie.

## Les 10: Start met agile werken

Agile werken is gericht op het kort-cyclisch en multidisciplinair doorvoeren van concrete verbeteringen. Het dwingt bedrijven te focussen, maakt hen wendbaar en stimuleert ondernemerschap. Hierdoor vermijden ze de valkuil om langlopende programma's op te starten die altijd uitlopen, te veel geld kosten en achterhaald zijn op het moment dat ze geïmplementeerd zijn. De organisatie herkent de deliverables als onderdeel van de toekomstvisie, terwijl er vrijwel voortdurend bijgestuurd kan worden in de realisatie.

Bovendien heeft agile werken in hoge mate een goede invloed op andere succesfactoren. Zo stimuleert het de kennisoverdracht, vereenvoudigt het multidisciplinair werken en brengt het de complexiteit terug tot klein en behapbaar. Daarnaast is het nog leuk ook. Medewerkers zien sneller resultaat waardoor ze extra gemotiveerd raken om door te gaan. Agile is dus niet het vergroten van risico, maar juist het verkleinen ervan.

### Tips

- Agile werken vereist een andere denkwijze en manier van werken. Organiseer een cursus voor alle managers zodat zij begrijpen wat agile werken betekent en wat van hen als management vereist wordt (bijvoorbeeld een andere manier van aansturing).
- Kies een eerste project uit waarmee het bedrijf gaat experimenteren met scrum. Zorg voor een team dat minimaal bestaat uit een medewerker marketing, online, ICT en verkoop. Geef ze een duidelijke en relatief eenvoudige opdracht en laat een agile coach hen begeleiden. Neem de rest van de organisatie mee in de successen van het scrumteam. Vanuit hier kun je het groter maken.
- Maak data-driven, klantgericht en kort-cyclisch werken onderdeel van het gehele bedrijf, waaronder de onderdelen die niet scrum werken. Dwing afdelingen en teams om vanuit data en klantinzichten te bepalen hoe ze de komende twee tot vier weken veranderingen kunnen doorvoeren die de klanttevredenheid, NPS en/of andere meetbare doelstellingen verbeteren.



### Meer lezen?

Ga naar [EcommerceWiki.org](https://EcommerceWiki.org) om de volledige blueprint van de expertgroep Digitale Marketingtransformatie te downloaden.



GASTHEER



**Marco Disseldorp**  
*Marketing Manager*  
Adobe

VOORZITTERS



**Eduard de Wilde**  
*Director*  
VODW



**Patrick Ruijs**  
*Partner*  
VODW

Leden expertgroep



**Paul Bergsma**  
*Commercieel Directeur*  
Paradigit



**Olger Kistemaker**  
*Chief Customer Officer*  
BCC



**Ilse Harmelink**  
*Markt Strategie*  
Achmea



**Johan van den Neste**  
*Commercieel Directeur*  
Inshared



**Hubert de Koning**  
*Directeur*  
eci.nl



**Jorn van de Ven**  
*Manager E-commerce*  
Bavaria



**Robert Meenink**  
*CEO*  
ATAG Nederland BV



**Bert de Gans**  
*Financieel Directeur*  
Pokon Naturado B.V.



**Frank van der weide**  
*Operationeel Directeur*  
Tegelgroep Nederland bv



**Sacha Ghurahoo**  
*Sr. Digital Strategy Consultant*  
VODW Digital



**Rob Zuiderhoek**  
*Solution Consultant*  
Adobe



**Robert Jan van Dormael**  
*Head of Marketing & Product Strategy*  
Harman International EMEA



**Lies Goezinne**  
*Director Retail Services*  
bol.com



**Susanne Ferguson**  
*Director Digital Format Development*  
Ahold



**Fer van der Plas**  
*Directeur Marketing & E-commerce*  
Macintosh