

Expertgroep

(Re)platforming

Technisch project of businesstransformatieprogramma?

Takeaways

1. Creëer betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie.
2. Formeer een kernteam van eigen mensen met de juiste kennis en ervaring. Vul dit team zo nodig aan met externe expertise.
3. Kies een architectuur die aansluit op de wensen van vandaag én morgen.

Host

Voorzitter

Technisch project of businesstransformatieprogramma?

De ontwikkelingen in de e-commercemarkt gaan hard. Businessmodellen veranderen continu en in iedere branche dienen zich regelmatig nieuwe spelers aan. In deze blueprint beschrijft de expertgroep (Re)platforming hoe een technisch platform geschikt is en blijft in onze veranderlijke wereld. Hierbij geven we antwoorden op vragen als:

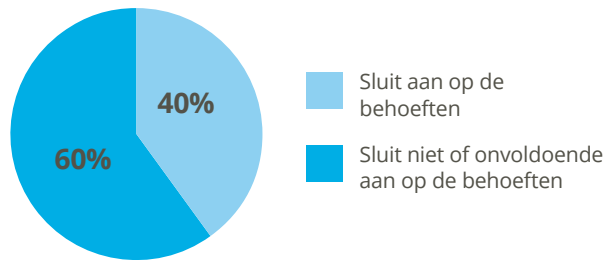
- Waarom is een replatformingstrategie belangrijk en welke aspecten neem je hier als e-commerceprofessional in mee?
- Hoe kunnen het team, de aanpak en de tools eruitzien?
- Hoe ziet een platform eruit dat een organisatie in staat stelt om ook in de toekomst aanpassingen te blijven maken aan zijn e-commerce-omgeving?

“Onze aanpak van replatforming heeft ons in staat gesteld anders te gaan (samen)werken en beter én sneller te leren van wat we doen.”

Sebastiaan Bekker, wehkamp

Definiëring

In de context van deze blueprint is een platform een softwaretechnische oplossing die organisaties in staat stelt online transacties uit te voeren. Cruciaal is daarbij ook dat het platform klantgericht is: we hebben het dus niet over backoffice-applicaties. Het platform bestaat over het algemeen uit een of meerdere systemen met functionaliteiten als een contentmanagementsysteem (CMS), zoekfunctie en winkelwagen met kassa. Replatforming gaat vervolgens over het aanpassen van een dergelijk platform, om aan de nieuwe wensen en eisen in de snel ontwikkelende markt te voldoen.



In hoeverre sluit het e-commerceplatform aan op de behoeften van vandaag en morgen?

In een beknopt onderzoek (n=41) onder de experts van ShoppingTomorrow geeft 60% van de respondenten aan niet tevreden te zijn over de manier waarop hun online business ondersteund wordt door het huidige e-commerceplatform.

1. Organisatorische voorbereidingen

1.1 Waarom zou je kiezen voor replatforming?

Replatforming is geen doel an sich, maar een antwoord op veranderende behoeften. Deze behoeften kunnen vanuit verschillende hoeken komen.

1. De klantwens verandert

De klant verwacht een hoger serviceniveau, een groter en meer divers productaanbod en nieuwe contact- en koopmogelijkheden.

2. De omgeving verandert

Nieuwe concurrenten of businessmodellen worden geïntroduceerd.

3. De interne behoefte verandert

Zo kan er een wens ontstaan om sneller in te spelen op ontwikkelingen in de markt, te personaliseren op basis van data of uit te breiden naar nieuwe markten.

4. Behoeft om de *total cost of ownership* (TCO) van de online omgeving te beperken.

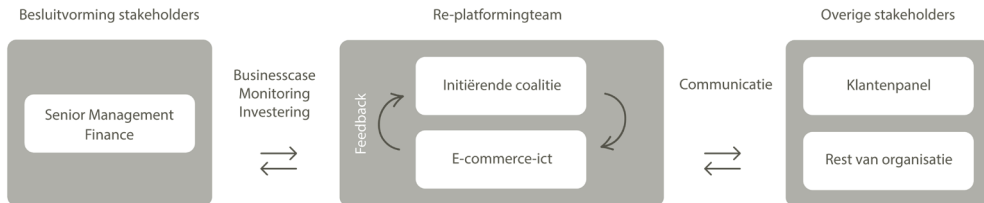
Een replatformingstraject begint dan ook altijd met het scherp krijgen van de specifieke doelen. Dit geeft richting aan het project en biedt de mogelijkheid om achteraf te valideren of het gewenste resultaat is behaald.

1.2 De organisatiebasics op orde

“Who is in charge?” Deze vraag is van groot belang omdat replatforming meer is dan alleen een technisch (ict-)traject. Een multidisciplinaire aanpak met bijbehorend team en duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdelingen is daarom onmisbaar.

Belangrijke stappen om te nemen:

- Een multidisciplinair team samenstellen.
- In kaart brengen wie betrokken is en welke rol en verantwoordelijkheid zij hebben.
- Sponsorship en ownership goed beleggen in het management.
- Interne en externe stakeholders identificeren en indelen op basis van rol.
- Wensen en behoeften van deze stakeholders in kaart brengen.
- Deze stakeholders geregeld betrekken en op de hoogte houden van voortgang, successen en uitdagingen gedurende de replatforming.



Maak een duidelijke stakeholderanalyse ingedeeld op basis van rollen. Onderscheid stakeholders betrokken bij de besluitvorming, stakeholders die actief betrokken zijn en stakeholders die alleen geïnformeerd hoeven te worden.

1.3 Draagvlak voor replatforming

Voor het verzekeren van draagvlak is het nuttig om onderscheid te maken tussen twee fasen.

Draagvlak creëren

In deze verkoopfase moet draagvlak gecreëerd worden. Het gaat hierbij vooral om de ratio: "Wat is de investering en welke waarde levert het op?" Deze vraag wordt door iedere betrokkene anders beantwoord.

Draagvlak behouden

Bij het behouden van het draagvlak tijdens de replatforming speelt de emotie over het algemeen een grotere rol. Dit leidt tot vragen als:

- Wat betekent de verandering voor mijn werk?
- Wat als het mis gaat?
- Wanneer is het af?
- Kan ik wel werken met het nieuwe platform?

Het behouden van de steun van stakeholders staat in directe relatie tot de wederzijdse betrokkenheid en de gezamenlijke doelen die nagestreefd worden. Tijdens het traject de voortgang en successen laten zien, maar ook transparant zijn over eventuele tegenvallers, zorgt voor een gezonde relatie met de diverse betrokkenen.

Daarnaast is het belangrijk om te zorgen dat tijdens een replatforming de winkel niet alleen openblijft, maar ook ruimte heeft voor aanpassingen en innovaties. Hiermee voorkom je dat er een gevoel van stilstand ontstaat bij stakeholders.

“Het meekrijgen van de organisatie voor het overstappen van search engine Endeca naar Elastic Search was vrij makkelijk door de belofte van wat we er op termijn mee zouden kunnen. We merkten echter gaandeweg dat het lastig was om te voorspellen wanneer we 100% over zouden gaan. Om die reden hebben we een kort-cyclische feedbackloop ingeregeld met het management (een fanclub) waarmee we ook direct knopen konden doorhakken en samen konden besluiten wat het minimale niveau voor eerste livegang was.”

Maurice Jongerius, Manager Shopping Platform bij bol.com

1.4 Team

Samenstelling en verantwoordelijkheden

Een goed replatformingtraject staat of valt met het team. De invulling van dat team en de mate waarin er met externe partijen wordt gewerkt, verschilt van organisatie tot organisatie. Maar in alle gevallen hoort het *business ownership* intern belegd te zijn. Het senior management is verantwoordelijk voor het monitoren van de investering in replatforming op basis van periodieke feedback. Het mandaat voor tussentijdse beslissingen ligt daarentegen zoveel mogelijk bij een productowner of projectleider in het replatformingteam. Sales, development, digital marketing en architectuur vormen samen de kern van dit team.

Aanpak

Hoe meer ict, e-commerce en digital tot de kern van je bedrijf horen, hoe belangrijker het is om de juiste kennis en vaardigheden in huis te hebben en te blijven ontwikkelen. Een *agile* implementatieaanpak die gericht is op feedbackuitwisseling, leren en verbeteren is dan ook bij uitstek geschikt. Kleinere bedrijven of bedrijven die hun focus met de replatforming meer op e-commerce willen richten, hebben die vaardigheden vaak niet in huis. Bij het inzetten van externe partijen is het in dat geval essentieel om expliciet aan te geven dat kennisoverdracht naar de interne organisatie onderdeel van de opdracht is.

Indien ict, e-commerce en digital minder tot de kern van je bedrijf behoren, adviseren wij om te kiezen voor een meer projectmatige aanpak. Het implementatietraject kan dan zelfs volledig door een derde partij gedaan worden. Bij een projectmatige aanpak is het nog belangrijker dan bij een agile aanpak om een goede verbinding met de interne stuurgroep te houden. Zo creëer en behoud je draagvlak. De ‘technische’ kennisoverdracht is in dit scenario minder essentieel, maar aandacht voor e-commerce-ontwikkelingen in de markt is daarentegen zeker net zo belangrijk.

Agile methoden lijken een standaardprocedure voor veel ontwikkeltrajecten. Maar een standaard-projectinrichting kan in sommige situaties, wellicht in een hybride vorm als Dynamic Systems Development Method (DSDM), meer opleveren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een *big bang* of een kanaalspecifieke migratiestrategie, waar we verderop dieper op in gaan.

2. Technische voorbereidingen

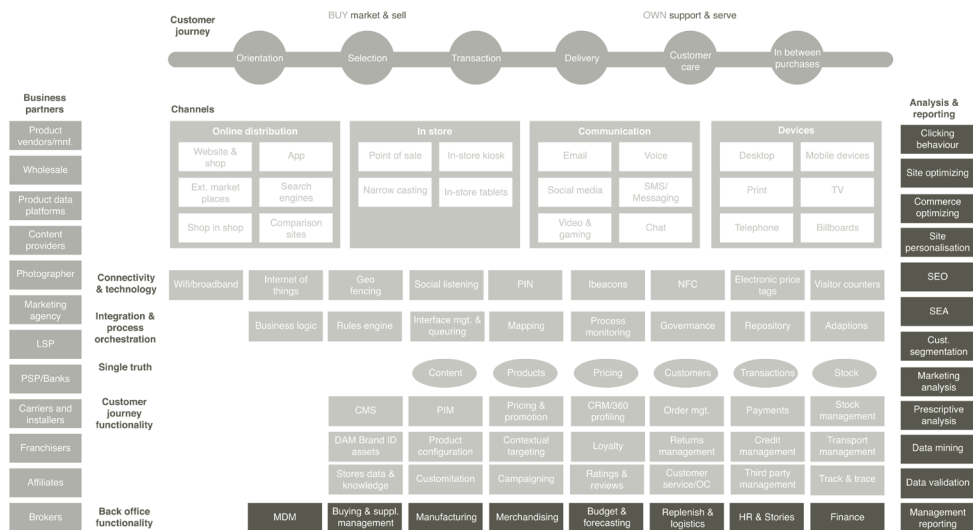
2.1 Architectuurkeuzes

Een architectuur is een blauwdruk van het platform. Deze beschrijft de verschillende onderdelen en systemen, en de manier waarop deze met elkaar verbonden zijn. Daarnaast verduidelijkt het ook de informatiestromen tussen de verschillende onderdelen en de opslaglocatie van de informatie.

Over het algemeen bestaat een architectuur uit meerdere functionele brokken of lagen, waaronder:

- de touchpoints die de eindgebruiker bezoekt. Dit kunnen websites en webshops zijn, maar bijvoorbeeld ook een chatbot, social media, een voice-applicatie of een Internet of Things-toepassing;
- systemen waarin de organisatie informatie beheert (zoals CMS, PIM en DAM);
- back-officesystemen die gebruikt worden voor de interne processen (bijvoorbeeld een ERP, financieel pakket of ordermanagementsysteem);
- externe systemen/bronnen zoals een payment provider of een website met reviews;
- integraties tussen deze verschillende onderdelen.

Welke architectuur het best past, verschilt per organisatie. Elk e-commerceplatform bestaat uit een groot aantal functionele standaarddelen. Uiteraard verschilt de uiteindelijke gewenste architectuur per organisatie, afhankelijk van de gewenste kanalen, marktbenadering en omvang van de organisatie.



Voorbeeld van een (uitgebreide) omnichannel e-commerce-architectuur¹

High-level is er onderscheid te maken tussen drie typen architecturen:

- **Monolithisch**

Veel of alle functionaliteit zijn in één pakket gecombineerd. Dit heeft als voordeel dat alle functionaliteiten optimaal op elkaar aansluiten. Een van de nadelen is dat er daarmee ook weinig ruimte is om functionaliteiten aan te passen aan specifieke wensen en eisen.

1 EXPERTGROEP OMNICHANNEL ARCHITECTUUR 2016

- **Best-of-breed**

Een klein aantal systemen is aan elkaar gekoppeld. Dit geeft de mogelijkheid om systemen te kiezen die goed aansluiten op de wensen en eisen. Daartegenover staat dat het koppelen van deze systemen (en later eventueel ook weer het ontkoppelen) een tijdrovende bezigheid kan zijn.

- **Microservices**

Meerdere kleinere systemen (services) worden met elkaar gecombineerd. Over het algemeen worden deze systemen via API's aan elkaar gekoppeld. Dit levert een architectuur op die zeer flexibel is (services kunnen bijvoorbeeld relatief eenvoudig toegevoegd of vervangen worden), maar die ook veel kennis en ervaring vergt voor ontwerp en beheer.

2.2 E-commercesystemen

Het bepalen welk e-commercesysteem het best in de gekozen architectuur past, is een belangrijke keuze. Omdat elk platform zijn eigen mogelijkheden en beperkingen kent, adviseren we de factoren goed af te wegen voordat je een systeem kiest. Over het algemeen gaat het om een investering voor een aantal jaar en is het niet altijd even makkelijk om daarna van systeem te veranderen. E-commerceplatformen laten zich in een viertal categorieën onderscheiden:

- **Open source**

Open source-commerceproducten zijn 'gratis' toegankelijk en worden onderhouden door een community. Dit betekent dat deze platformen geen licentiekosten kennen, wat een groot voordeel kan zijn. Nadeel van deze systemen is de gebrekkige support en afhankelijkheid van vrijwilligers om de software up-to-date te houden en uit te breiden.

Voorbeelden: *WooCommerce*, *PrestaShop* en *Konakart*

- **Enterprise-systemen**

Een groot pluspunt aan Enterprise-platformen is het ruime aanbod aan out-of-the-box-features, commerciële organisaties die de klant ondersteunen en *third party*-koppelingen. Daartegenover staat wel de beperking van *vendor lock-in*² en de relevantie van het grote aanbod van vaak overbodige features.

Voorbeelden: *SAP Hybris*, *Salesforce Commerce Cloud* en *Episerver*

- **Microservices/API-based**

Bij dit nieuwe type platform maak je zelf een selectie in welke features je van het platform wilt gebruiken en welke je zelf bouwt. Vaak zijn de platformen *headless*³, waardoor je nog wel een CMS moet kiezen of je eigen presentatielaag moet bouwen

Voorbeelden: *Commercetools*, *Skava* of *Moltin*

- **Custom-made**

Dit platform wordt met name gebruikt door organisaties met een uniek product of grotere organisaties waarbij online het enige (of belangrijkste) kanaal is. Dit zijn platformen waarop een klantspecifieke functionaliteit als maatwerk ontwikkeld wordt.

2 HET RISICO DAT EEN KLANT AFHANKELIJK WORDT VAN EEN LEVERANCIER VOOR PRODUCTEN EN DIENSTEN, OMDAT HET VERANDEREN VAN LEVERANCIER VOOR DE NODIGE KOSTEN OF ONGEMAK ZORGT

3 EEN HEADLESS PLATFORM IS EEN *BACK-END ONLY COMMERCE PLATFORM*

Begin je keuzetraject met een beknopt overzicht van wensen en eisen. Denk hierbij vooral aan de specifieke eigenschappen van de producten of diensten die verkocht gaan worden. Heb je te maken met bundels van producten, klantspecifieke prijzen (met name bij b2b) of specifieke promotieregels? Neem deze kennis dan mee in het keuzeprocés. Onderstaande vragen kunnen helpen om de wensen en eisen in kaart te brengen:

- Wat zijn de kritische functionaliteiten, wat is *nice to have* en hoe voorzien de platformen daarin?
- Welke technische eisen stel je aan het platform? Denk hierbij aan hosting, security, toegang en performance.
- Welke integraties zijn noodzakelijk in het landschap? En in hoeverre is dit mogelijk met het gekozen platform? Denk hierbij aan boekhouding, fulfilmentsysteem, ERP en CRM.
- Welke touchpoints moeten bediend worden? Denk hierbij aan web, app, point of sale en voice.
- Welke eisen zijn er op het gebied van marketing en branding? Hoeveel vrijheid wil je als organisatie daarbij hebben?
- Hoe werkt of denkt de eindgebruiker?

Voor complexere e-commerce toepassingen kan er voor inspiratie gekeken worden naar de website van Modern Commerce RFP. Deze site bevat een grote hoeveelheid voorbeeldvragen die meegenomen kunnen worden in een *request for proposal* (RFP) of evaluatie van systemen.



Modern Commerce RFP

3. Technische uitvoer: de migratie

Na alle beslissingen over de architectuur, het platform, de teamsamenstelling en de implementatie is er nog een zaak om een keuze over te maken: de migratie. Een ogenschijnlijk eenvoudig proces, waarbinnen toch wat verschillen te onderscheiden zijn. Wij hebben ze opgedeeld in drie scenario's, die elk in verschillende variaties voorkomen.

- **Big bang**
Het nieuwe platform wordt opgebouwd naast het bestaande. Vaak is hierbij een aangekocht pakket of oplossing de basis. Bij meer monolitische applicaties is dit ook vaak de enige mogelijkheid.
- **Per kanaal**
Het opbouwen van het platform voor een specifiek kanaal. In deze aanpak begint de implementatie bijvoorbeeld bij mobiel, app of in-store, om vervolgens over de andere kanalen uit te rollen.
- **Gradual of pacman**
De functionaliteit van het bestaande platform wordt deel voor deel vervangen. Zo combineert de voorkant van het platform bijvoorbeeld de functionaliteit van het oude en nieuwe platform. Of krijgt de gebruiker in verschillende delen van de klantreis, bijvoorbeeld bij de check-out of selfservice, de nieuwe site te zien.

Ook voor de migratie-aanpak geldt: wat het best past, is afhankelijk van de organisatie en situatie. Hoe makkelijk is het om het huidige platform in één keer te vervangen en hoe complex zijn de integraties met andere systemen, bijvoorbeeld ERP en CRM?

4. Additionele aanbevelingen

- **Houd het compact**

Voorkom dat een overzichtelijk project als een kerstboom wordt opgetuigd onder het mom van “Als we dan toch bezig zijn, dan kan dit er ook nog wel bij.”

- **Denk niet te ver vooruit**

Verwacht niet het e-commerceplatform volledig toekomstbestendig te kunnen maken. Maak in plaats daarvan slimme keuzes op basis van realistische verwachtingen en de wetenschap dat replatforming van e-commerce voor veel bedrijven een terugkerende gebeurtenis is. Slimme ondernemers maken een keuze die nu zinvol is en voldoet aan de huidige wensen. Wanneer bedrijfsbehoeften en prestaties in de toekomst veranderen, is een evaluatie van het platform een logische stap.

- **Meten is weten**

Door vooraf relevante KPI's te bepalen, kun je later valideren of de aanpassingen in het platform het gewenste effect hebben gehad of dat er nog andere stappen nodig zijn.

- **Onderschat de hoeveelheid werk niet**

Er komt meer kijken bij replatforming dan je in eerste instantie wellicht verwacht. Technisch zal blijken dat bestaande systemen complexer in elkaar zitten dan algemeen bekend is. Organisatorisch is er werk aan de winkel om draagvlak te verzekeren, alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en iedereen op het juiste moment in beweging te brengen.

5. Conclusie

Dat de technische innovaties en de ontwikkelingen in de markt hard gaan, moge duidelijk zijn. Een competitieve instelling is daarom noodzakelijk. De vraag is dus niet zozeer óf organisaties een strategie nodig hebben om het e-commerceplatform actueel te houden. Dat is intussen *common knowledge*. De manier waarop organisaties succesvol deze strategie definiëren en uitvoeren – dat is waar het echt om draait.

Zeker weten dat jouw organisatie dit succesvol aanpakt? Zorg er dan voor dat je de volgende elementen op orde hebt:

- Creëer betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie.
- Formeer een kernteam van eigen mensen met de juiste kennis en ervaring. Vul dit team waar nodig aan met externe expertise.
- Kies een architectuur die aansluit op de wensen van vandaag én morgen.

Het bovenstaande vraagt om een nauwe samenwerking tussen business en ict-stakeholders, waarbij de te maken keuzes beide onderdelen naar een nieuw commerceniveau zullen brengen.



HOST

Steven Fockema Andreae
Head of Sales Western Europe
Commercetools



VOORZITTER

Pascal Lagarde
Director Commerce
Valtech

Leden expertgroep



Anouk Beeren
Director e-commerce & marketing
Bidfood



Bruno de Regge
Digital Program Manager
Shimano Europe Group



Ellen van Hemert
Manager E-Commerce Development
Greetz B.V.



Fake Schonewille
IT Manager Architectuur & Projecten
Accell IT



Fokko van der Schans
Product Owner E-Commerce
NS Internationaal



Hans-Peter Ligthart
Business Unit Manager Digital
Platforms
SURFmarket



Jan van der Veen
CTO
Greetz B.V.



Jan-Pieter van Hemert
Program Manager CRM / Big Data & Omni-channel
Pon Automotive B.V.



Joost van der Wal
Architect Applicaties & Data analytics
Detailresult Groep



Maurice Jongerius
Manager Shopping Platform
bol.com



Niels Aben
Director eCommerce, Global head of eTrade Marketing
Royal Philips



Paul de Roode
Ecommerce Specialist
Alpine Hearing Protection



Sebastiaan Bekker
Development Manager
wehkamp



Christiaan Mourik
Head of Technology
De Bijenkorf

